

Gelingensfaktoren bei der Umsetzung im Prozess der Organisationsentwicklung in Kitas und Schulen

Lena Schwörer, Sabrina Döther, Bianca von Hüls und Annegret Reutter

Zentrum für Kinder- und Jugendforschung (ZfKJ) an der Evangelischen Hochschule Freiburg



Aufbau des Workshops

1. Vorstellungsrunde
2. Implementationsforschung und -faktoren
3. Wesentliche Gelingensfaktoren im PNO-Prozess
4. Diskussion

Implementationsforschung und -faktoren

Einführung

- Die Umsetzung von Neuerungen / Konzepten in die Praxis wird als *Implementation* bezeichnet (Hasselhorn et al, 2014, S. 142).
- *Implementationsforschung* ist demnach definiert als:
„Beschreibung und Analyse von Prozessen bei der Umsetzung von Konzepten oder Programmen“ (Petermann, 2014, S. 122).

Implementationsforschung und -faktoren

Herausforderungen

- In der Praxis ist ein Großteil der Bedingungen bei der Umsetzung von Neuerungen und Konzepten nicht kontrollierbar (keine Gleichartigkeit von Einrichtungen, Gruppen, Personen usw.).
- Wissenschaftlichkeit erfordert eine Standardisierung der Neuerung, um Vergleichbarkeit zu gewährleisten; auf der anderen Seite ist eine passgenaue Anpassung der Intervention an die Zielgruppe notwendig.

Implementationsforschung und -faktoren

Herausforderungen

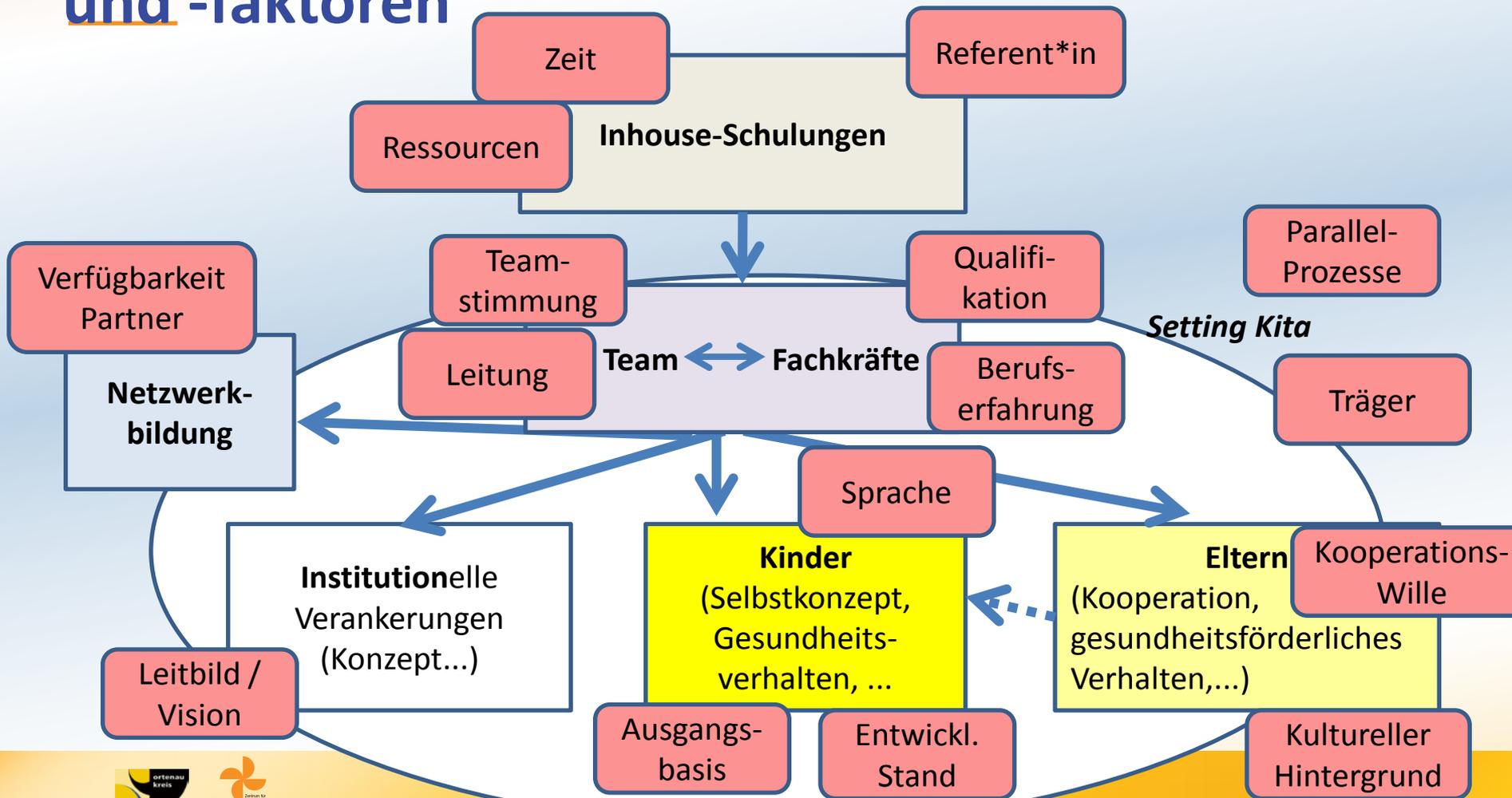
- Eine wesentliche Herausforderung besteht daher im *Umgang mit Komplexität*.
- Die Implementationsforschung gibt Hinweise zum Zusammenhang zwischen den erfassten Ergebnissen einer Intervention und den Faktoren, die im komplexen Prozess bedeutsam sind.

Implementationsforschung und -faktoren

Herausforderungen

- Hierfür muss der Implementationsprozess selbst analysiert und kontrolliert werden.
- Dafür wird beispielsweise die Kombination von quantitativen (z. B. Fragebögen oder Tests) und qualitativen Forschungsmethoden (z. B. Interviews) genutzt (Fröhlich-Gildhoff & Hoffer, 2017).

Implementationsforschung und -faktoren



Implementationsforschung und -faktoren

Zwölf Implementationsfaktoren

- Fröhlich-Gildhoff und Hoffer (2017) leiten aus den Erkenntnissen der Implementationsforschung *zwölf Implementationsfaktoren* ab.
- Diese stellen eine Möglichkeit dar, den Prozess der Implementation einer Maßnahme / Neuerung zu planen.
- Zudem können die relevanten Faktoren erfasst und im Zusammenhang mit den Ergebnissen der Evaluation betrachtet werden.

Implementationsfaktoren

(1) Akzeptanz der Intervention bei den Beteiligten

- wahrgenommene Attraktivität (Beelmann & Karing, 2014, S. 132) wahrgenommener bzw. erwarteter Wert der Intervention (Hasselhorn et al., 2014).
- transparentes Vorgehen, offene Kommunikation und partizipative Entscheidungsprozesse (Durlak & DuPree, 2008).

Implementationsfaktoren

(2) Übernahme der Intervention in die Praxis der Zielgruppe

- Der konkrete Bedarf der Zielgruppe (Durlak & DuPree, 2008) stimmt mit den Zielen der Intervention überein (Mittag, 2014).
- schnelle, wahrnehmbare Veränderungs“erfolge“ (Fröhlich-Gildhoff et al., 2014).

Implementationsfaktoren

(3) Angemessenheit

- „die wahrgenommene Passung, Aktualität und Kompatibilität der Intervention (...) für ein bestimmtes Setting, einen Anbieter oder Nutzer“ (Petermann, 2014, S. 124).
- „Dosierung“ (Mittag, 2014).

(4) Machbarkeit oder Realisierbarkeit der Intervention im angezielten Setting; diese hängt stark mit Praktikabilitätsaspekten zusammen.

Implementationsfaktoren

(5) Wiedergabetreue vs. Passgenauigkeit

- Die Genauigkeit der Umsetzung eines Curriculums muss mit der Passgenauigkeit, also der Anpassung an die Zielgruppe, in Übereinstimmung gebracht werden.
- Eine hohe Umsetzungsgenauigkeit führt nicht immer zu besseren Ergebnissen, teilweise sind Abweichungen notwendig, um eine Maßnahme an die jeweilige Zielgruppe anzupassen (Petermann, 2014, S. 127, ebenso: Beelmann & Karing, 2014; Mittag, 2014).

Implementationsfaktoren

(6) Kosten / Wirtschaftlichkeit

(7) Durchdringung, also die „Implementationstiefe“
(Hasselhorn et al, 2014, S. 142) bzw. breite
„Integration“ einer Maßnahme in die betreffende
Institution“ (Petermann, 2014, S. 125; Durlak & Du Pree,
2008, S. 337).

(8) Nachhaltigkeit

Implementationsfaktoren

(9) „Merkmale der einzelnen Einrichtung“

(Hasselhorn et al., 2014, S. 144)

Relevante Institutionsfaktoren:

- Institutionsklima
- Offenheit für den Wandel
- Kooperation und Unterstützung im Team,
- Unterstützung und enge Begleitung durch die Leitung
- relevante unterstützende Akteur*innen im Team
→ „change agents“

Implementationsfaktoren

(9) „Merkmale der einzelnen Einrichtung“

(Hasselhorn et al., 2014, S. 144)

Weitere relevante Institutionsfaktoren:

- ausreichende personelle und finanzielle Ressourcen, Unterstützung durch das Umfeld (z. B. den Träger),
- dauerhafte Information und Transparenz über die Maßnahmen
- Konzentration auf die jeweilige Intervention / Maßnahme (keine „Parallelprojekte“) (vgl. Hasselhorn et al., 2014; Beelmann & Karing, 2014; Fröhlich-Gildhoff et al., 2014; Gräsel & Parchmann, 2004).

Implementationsfaktoren

(10) „Merkmale der pädagogischen Fachkräfte“

Adressat*innen bzw. Anwender*innen (Hasselhorn et al., 2014, S. 144):

- Motivation, Ausgangskompetenz, persönliche Überzeugungen
- Selbstwirksamkeitserwartungen (Durlak & DuPree, 2008)

Implementationsfaktoren

(11) Rolle der Person und wahrgenommene Kompetenz der Umsetzer*innen / Referent*innen:

- Person, Qualifikation, Kompetenz, Motivation (Kauffeld, 2016; von Hippel & Tippelt, 2009; Beelmann & Karing, 2014).

(12) (Fach)politischer Rückhalt

- kommunale oder überregionale Vorgaben zur Unterstützung der „Reform“ (Hasselhorn et al., 2014, S. 141; Beelmann & Karing, 2014, S. 135; Durlak & Du Pree, 2008);
- Rolle der Träger

Wesentliche Gelingensfaktoren im PNO-Prozess

1. Motivation im Team für die Teilnahme und Einbezug in den Entscheidungsprozess

Bezug zu den dargestellten Implementationsfaktoren:

(1) Akzeptanz der Intervention bei den Beteiligten / der Zielgruppe
(wahrgenommene Attraktivität und Nutzen, transparentes Vorgehen, partizipative Entscheidungsprozesse)

(10) „Merkmale der pädagogischen Fachkräfte“ (Adressat*innen)
vor allem Motivation, Ausgangskompetenz, persönliche Überzeugungen und Selbstwirksamkeitserwartungen

Wesentliche Gelingensfaktoren im PNO-Prozess

1. Motivation im Team für die Teilnahme und Einbezug in den Entscheidungsprozess

Bezug zu den dargestellten Implementationsfaktoren:

(9) „Merkmale der einzelnen Einrichtung“

Institutionsfaktoren:

- Institutionsklima
- Offenheit für den Wandel
- Kooperation und Unterstützung im Team
- die Unterstützung und enge Begleitung durch die Leitung
- relevante unterstützende Akteur*innen im Team („change agents“)

Wesentliche Gelingensfaktoren im PNO-Prozess

1. Motivation im Team für die Teilnahme und Einbezug in den Entscheidungsprozess

Ergebnisse und Beispiele:

- Hohe Akzeptanz der Fach- und Lehrkräfte, positive Wahrnehmung des Projektes und hoher erwarteter Nutzen in Bezug auf:
 - eine Stärkung der Kinder und
 - die Weiterentwicklung der eigenen Professionalität, der Haltung (Ressourcenorientierung) und Reflexionsfähigkeit;
- Prävention und Gesundheitsförderung wird eine hohe Bedeutung zugemessen, die Förderung u.a. als „immer wichtiger in der heutigen Gesellschaft“ (Schule K_t0 FK02) erlebt.

Wesentliche Gelingensfaktoren im PNO-Prozess

1. Motivation im Team für die Teilnahme und Einbezug in den Entscheidungsprozess

Ergebnisse und Beispiele:

- Hohe Akzeptanz der Eltern, der Nutzen der Projektes wird in der Förderung des Wohles der Kinder und Unterstützung bei der Erziehung zuhause gesehen.
- Hohe Zufriedenheit mit den Weiterbildungen
(Kitas: $n = 2154$; $M = 1.82$; $SD = .94$ / Schulen: $n = 570$; $M = 1.99$; $SD = .96$);
jeweils auf einer Skala von 1 = trifft völlig (positiv) zu bis 6 = trifft gar nicht (negativ) zu.
- Sehr positiv wurden jeweils Atmosphäre bzw. Stimmung in den Weiterbildungen eingeschätzt
(Kitas: $n = 2198$; $M = 1.49$; $SD = .68$ / Schulen: $n = 583$; $M = 1.46$; $SD = .70$);
jeweils auf einer Skala von 1 = trifft völlig (positiv) zu bis 6 = trifft gar nicht (negativ) zu.

Wesentliche Gelingensfaktoren im PNO-Prozess

2. Die Rolle der Leitung und der Arbeitsorganisation

Bezug zu den dargestellten Implementationsfaktoren:

(9) „Merkmale der einzelnen Einrichtung“

Relevante Institutionsfaktoren:

- Institutionsklima
- Offenheit für den Wandel
- Kooperation und Unterstützung im Team
- **Unterstützung und enge Begleitung durch die Leitung**
- relevante unterstützende Akteur*innen im Team
- dauerhafte Information und Transparenz über die Maßnahme
- Konzentration auf die jeweilige Maßnahme (keine „Parallelprojekte“)

Wesentliche Gelingensfaktoren im PNO-Prozess

2. Die Rolle der Leitung und der Arbeitsorganisation

Ergebnisse und Beispiele:

- Die Leitung wird unter Anderem als Motor und Bremse bei der Umsetzung beschrieben und von Fach- und Lehrkräften mitunter als Gelingensfaktor wahrgenommen.
- Die Weiterentwicklung der Einrichtungen wird größtenteils positiv erlebt und begrüßt, beispielsweise wird die Möglichkeit der Auffrischung von Wissen positiv hervorgehoben; die Offenheit für Veränderungen liegt demnach vor.
- Weitere parallel laufende Projekte werden als herausfordernd oder hinderlich wahrgenommen.

Wesentliche Gelingensfaktoren im PNO-Prozess

3. Rahmenbedingungen

Bezug zu den dargestellten Implementationsfaktoren:

(4) Machbarkeit oder Realisierbarkeit der Intervention im angezielten Setting;
Praktikabilität.

(9) „Merkmale der einzelnen Einrichtung“ (Hasselhorn et al., 2014, S. 144).

Relevante Institutionsfaktoren:

- ausreichende personelle und finanzielle Ressourcen, Transferunterstützung durch das Umfeld (z. B. den Träger)
- Konzentration auf die jeweilige Intervention / Maßnahme
→ keine „Parallelprojekte“

Wesentliche Gelingensfaktoren im PNO-Prozess

3. Rahmenbedingungen

Ergebnisse und Beispiele:

- Eine konzeptionelle Verankerung der Projektinhalte in das Leitbild wurde von einem Großteil der Einrichtungen begonnen und bereits abgeschlossen.
- Angemessene Rahmenbedingungen wurden besonders im Hinblick auf ausreichende Zeit- und Personalkapazitäten hervorgehoben.
- Parallel laufende Projekte wurden als hinderlich empfunden.
- Verankerte Strukturen, z. B. in Form einer festen zeitlichen Integration (z. B. Resilienz-Stunden), wurden als praktikabel und sinnvoll betrachtet um einer „Gefahr des Vergessens“ (Schule A_t1 FK02) entgegenzuwirken.
- Festlegen von klaren Zielvereinbarungen im Rahmen der Fortbildungen

Wesentliche Gelingensfaktoren im PNO-Prozess

4. Raum für konkrete praktische Umsetzung, kontinuierliche Reflexion des Prozesses

Bezug zu den dargestellten Implementationsfaktoren:

(2) Übernahme der Intervention in die Praxis der Zielgruppe

- Übereinstimmung zwischen konkretem Bedarf der Zielgruppe und den Programmzielen.
- schnelle, wahrnehmbare Veränderungs“erfolge“ .

(4) Machbarkeit oder Realisierbarkeit der Intervention im angezielten Setting; diese hängt stark mit Praktikabilitätsaspekten zusammen.

Wesentliche Gelingensfaktoren im PNO-Prozess

4. Raum für konkrete praktische Umsetzung, kontinuierliche Reflexion des Prozesses

Ergebnisse und Beispiele:

- Die Projektinhalte werden als hilfreich erlebt, da Themen bearbeitet werden, die „im Alltag sonst aus dem Blick fallen“ (Kita D_t1 FK01) . Besonders der Schwerpunktbaustein Resilienz wird positiv erlebt.
- Fach- und Lehrkräfte stellen bei sich „Erfolge“ in Form eines Kompetenzzuwachses (z. B. im Bereich Haltung) und positiven Veränderungen im Team fest, wobei besonders der Raum für Reflexion als hilfreich bei der Umsetzung der Projektinhalte erlebt wird; teilweise werden auch bei den Kindern Veränderungen (z. B. im Umgang mit Gefühlen) wahrgenommen.

Wesentliche Gelingensfaktoren im PNO-Prozess

4. Raum für konkrete praktische Umsetzung, kontinuierliche Reflexion des Prozesses

Ergebnisse und Beispiele:

- Eine konzeptionelle Verankerung der Projektinhalte in das Leitbild wurde von einem Großteil der Einrichtungen begonnen und bereits abgeschlossen.
- Im Rahmen der Fortbildungen wurden die Fachkräfte und Lehrkräfte gebeten konkrete Impulse, die sie für die Praxis mitnehmen konnten, zu formulieren: Anregung der Selbstreflexion (insgesamt 217 Nennungen), konkrete Umsetzungsideen für die Praxis (insgesamt 133 Nennungen).

Wesentliche Gelingensfaktoren im PNO-Prozess

5. Flexibilität und Begleitung bei der Umsetzung, Anpassung des Curriculums

Bezug zu den dargestellten Implementationsfaktoren:

(3) Angemessenheit

- „die wahrgenommene Passung, Aktualität und Kompatibilität der Intervention (...) für ein bestimmtes Setting, einen Anbieter oder Nutzer“.
- „Dosierung“.

(5) Wiedergabetreue vs. Passgenauigkeit

- Die Balance der Genauigkeit der Umsetzung eines Curriculums und der Anpassung an die Zielgruppe (Passgenauigkeit).

Wesentliche Gelingensfaktoren im PNO-Prozess

5. Flexibilität und Begleitung bei der Umsetzung, Anpassung des Curriculums

Ergebnisse und Beispiele:

- Fach- und Lehrkräfte erleben die Themen Prävention und Gesundheitsförderung sowie auch den Schwerpunktbaustein Resilienz und die praktischen Umsetzungsmöglichkeiten als bedarfsgerecht und „hilfreich“ (Kita H_t1 FK02).
- Die Form der Weiterbildung als Teamfortbildung wird sehr positiv hervorgehoben (Stärkung des Zusammenhalts und der Teamkompetenz).

Wesentliche Gelingensfaktoren im PNO-Prozess

5. Flexibilität und Begleitung bei der Umsetzung, Anpassung des Curriculums

Ergebnisse und Beispiele:

- Sehr positiv wurden anhand der qualitativen Daten der Weiterbildungen folgende Punkte beschrieben:
 - Umgesetzte Methoden und Didaktik (insgesamt 345 Nennungen)
 - Konkretes Eingehen auf die Bedarfe des Teams (insgesamt 207 Nennungen)
 - Hoher Praxisbezug (insgesamt 278 Nennungen)
- Einschätzung der durchschnittlichen Manualtreue durch die Prozessbegleiter*innen: Kita: 60.6% / Schule: 71.1%

Wesentliche Gelingensfaktoren im PNO-Prozess

6. Die Rolle der Referentin / des Referenten

Bezug zu den dargestellten Implementationsfaktoren:

**(11) Rolle der Person und wahrgenommene Kompetenz der
Umsetzer*innen / Referent*innen:**

- Person, Qualifikation, Kompetenz, Motivation.

Wesentliche Gelingensfaktoren im PNO-Prozess

6. Die Rolle der Referentin / des Referenten

Ergebnisse und Beispiele:

- Fach- und Lehrkräfte beschreiben eine hohe Kompetenz und Bedarfsorientierung
- Sehr hohe Zufriedenheit mit den Prozessbegleiter*innen:
 - Kita: $M = 1.52$ ($n = 2202$; $SD = .67$)
 - Schule: $M = 1.57$ ($n = 586$; $SD = .75$)
- Spiegelt sich auch in den qualitativen Daten (insgesamt 207 Nennungen), da auch hier die Prozessbegleiter*innen als sehr positiv wahrgenommen und beschrieben werden

Wesentliche Gelingensfaktoren im PNO-Prozess

Die sechs relevantesten Faktoren im PNO-Prozess

- (1) Motivation im Team für die Teilnahme und Einbezug in den Entscheidungsprozess
- (2) Die Rolle der Leitung und der Arbeitsorganisation
- (3) Rahmenbedingungen
- (4) Raum für konkrete praktische Umsetzung, kontinuierliche Reflexion des Prozesses
- (5) Flexibilität und Begleitung bei der Umsetzung, Anpassung des Curriculums
- (6) Die Rolle der Referentin / des Referenten

Diskussion

Fragen

1. Fehlen Implementationsfaktoren?
2. Welche Faktoren sind aus Ihrer Sicht bzw. aus Ihrer Erfahrung besonders wichtig?
3. Wo könnten Stolpersteine auftreten?
4. Wie könnte man diesen entgegenwirken?

Die Implementationsfaktoren im Überblick

1. Akzeptanz der Intervention aller Beteiligten
2. Übernahme der Intervention in die Praxis
3. Angemessenheit (Passung, Aktualität, ‚Dosierung‘)
4. Machbarkeit / Realisierbarkeit
5. Wiedergabetreue vs. Passgenauigkeit
6. Kosten / Wirtschaftlichkeit
7. Durchdringung / Implementationstiefe
8. Nachhaltigkeit
9. Merkmale der Einrichtung (z.B. Institutionsklima, Offenheit für Wandel)
10. Merkmale der päd. Fachkräfte (z.B. Motivation, Kompetenzen)
11. Rolle der Person / wahrgenommene Kompetenzen der Referent*in
12. (Fach)politischer Rückhalt



Präventions
Netzwerk
Ortenaukreis

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Literatur

- Beelmann, A. & Karing, C. (2014). Implementationsfaktoren und -prozesse in der Präventionsforschung. Strategien, Probleme, Ergebnisse, Perspektiven. *Psychologische Rundschau*, 65 (3), 129–139.
- Durlak, J. A. & DuPre, E. P. (2008). Implementation Matters: A Review of Research on the Influence of Implementation on Program Outcomes and the Factors Affecting Implementation. *American Journal of Community Psychology*, 41 (3–4), 327–350.
<https://doi.org/10.1007/s10464-008-9165-0>
- Fröhlich-Gildhoff, K. & Hoffer, R. (2017). Methodische und methodologische Herausforderungen der Wirkungsforschung unter Praxisbedingungen in der Frühpädagogik – Lösungen jenseits des „Goldstandards“. In I. Nentwig-Gesemann & K. Fröhlich-Gildhoff (Hrsg.), *Forschung in der Frühpädagogik X. Zehn Jahre frühpädagogische Forschung - Bilanzierungen und Reflexionen* (S. 209–228). Freiburg: FEL-Verlag.
- Fröhlich-Gildhoff, K., Kerscher-Becker, J., Rieder, S., von Hüls, B. & Hamberger, M. (2014). Grundschule macht stark! Resilienzförderung in der Grundschule – Prinzipien, Methoden und Evaluationsergebnisse. Freiburg: FEL Verlag.

Literatur

- Gräsel, C. & Parchmann, I. (2004). Implementationsforschung - oder: der steinige Weg, Unterricht zu verändern. *Unterrichtswissenschaft*, 32 (3), 196–214.
- Hasselhorn, M., Köller, O., Maaz, K. & Zimmer, K. (2014). Implementation wirksamer Handlungskonzepte im Bildungsbereich als Forschungsaufgabe. *Psychologische Rundschau*, 65 (3), 140-149.
- von Hippel, A. & Tippelt, R. (Hrsg.). (2009). *Fortbildung der Weiterbildner/innen: eine Analyse der Interessen und Bedarfe aus verschiedenen Perspektiven*. Weinheim: Beltz.
- Kauffeld, S. (2016). *Nachhaltige Personalentwicklung und Weiterbildung. Betriebliche Seminare und Trainings entwickeln, Erfolge messen, Transfer sichern*. Berlin: Springer.
- Mittag, W. (2014). Qualitätssicherung von Präventions- und Interventionskonzepten aus Sicht der Interventions-, Implementations- und Evaluationsforschung. *Wirtschaftspsychologie*, 16 (2), 50-58.
- Petermann, F. (2014). Implementationsforschung: Grundbegriffe und Konzepte. *Psychologische Rundschau*, 65 (3), 122-128.