

# 38 Erfolgsfaktoren für Innovationen am Beispiel Prävention und Gesundheitsförderung: Theorien und Evidenz

Thomas Kliche  
Hochschule Magdeburg-Stendal



BAuA-Expertengespräch „Einflussfaktoren  
guter Präventionspraxis im Arbeitsschutz“,  
BAuA Dortmund, 12.11.14

## Überblick

1. Drei theoretische Ansätze
2. Vorgehen
3. Die Erfolgsfaktoren
4. Aussagekraft und Grenzen des Verfahrens
5. Nutzungsperspektive Planungsheuristik
6. Nutzungsperspektive Entscheidungen



BAuA: Faktoren guter Präventionspraxis, Dortmund, 12.11.2014

2

# 1. Ansätze der Innovationsforschung

## Drei Theorien (Feld: Public Health)

1. Diffusionstheorie: Es geht um die Verbreitung von Wissen.
2. Organisationstheorie: Es geht um Regeln und Ressourcen der Einrichtungen.
3. Praxisgemeinschafts-Theorie: Es geht um Problemlösungen der professionellen Nutzer/-innen.

## Diffusionstheorie

- Innovationen entstehen durch Ausbreitung an neue Standorte: durch **Wissensverbreitung**. →
  - Die Veränderungen sollen untereinander ähnlich sein (hohe Programmtreue oder Umsetzungsgüte).
  - Aktive Dissemination bringt Neuerungen rascher ins Feld als passive Diffusion.
  - Zielgruppenmedien und –ansprache sind zentral (z.B. „Westentaschen-Leitlinien“)
  - Brauchbarkeitsmerkmale einer Innovation beschleunigen die Verbreitung, z. B. einfache Handhabung, wahrgenommener persönlicher Nutzen.
- ABER: Innovationen sind ko-konstruktiv, die Trennung von Innovationserzeugern und passiven I.-Konsumenten ist künstlich.

## Lösungsübernahmetheorie

- Innovationen sind **Reaktionen von Organisationen** u.a. sozialen Systemen auf neue Anforderungen (z.B. Gesetze, Kooperationsaufgaben, Professionskonflikte). →
  - Neuerungen gehen mit neuen Interaktionsmustern, Rollen, Zuständigkeiten und Ressourcen einher.
  - Innovationen setzen sich durch, weil sie Funktions-trägern helfen, Aufgaben besser zu erfüllen. Kernziele der Organisation sind der Maßstab ihrer Nützlichkeit.
- ABER: Reine Top-Down-Innovation funktioniert selten, die Eigendynamik der Innovationen und die Selbständigkeit der Akteure werden übersehen.

## Akteur-Netzwerk-Theorie

- Innovationen entstehen als Teil gemeinsamen Alltagshandelns in **Praxisgemeinschaften**. →
  - Praxisgemeinschaften binden Neuerungen, die bessere Problembewältigung versprechen, in ihre tägliche Zusammenarbeit ein (l. durch Ausprobieren).
  - Angesehene Multiplikatoren oder Meinungsführer mit feldtypischen Aufgaben sollten als „Promotoren“ und Kümmerer gewonnen werden.
  - Die maßgeschneiderte Anpassung von Programmen erhöht deren Nützlichkeit für die Praxisgemeinschaft. Programmtreue ist daher ein Verbreitungshindernis.
- **ABER:** Praxisgemeinschaften sind verschachtelt und überlagern, z.B. Professionen, Teams, Organisationskultur, Arbeitsansätze usw.

## Zwischenfazit

- Die theoretischen Ansätze erfassen jeweils Teile der Wirklichkeit und haben dafür empirisch triftige Erklärungsbeiträge erbracht. Heute bewegen sie sich aufeinander zu.
- Die Aufgabe der Integration steht an.
- Entscheidend sind dafür die Daten: Unter welchen Bedingungen gelingt Innovation?

## 2. Für welche Erklärungsansätze gibt es gute Evidenz? Das Vorgehen

### Methodik: Review of Reviews

- für das Feld Prävention + Gesundheitsförderung
- einbezogen: alle 16 Reviews 2004-10, davon 12 systematisch; k = 4 bis 542 Studien 1980 - 2009; sowohl Metaanalysen als auch (fast nur) narrative Reviews; Forschungspläne waren RCT u.a. Primärstudien, einige bezogen Graue Literatur ein
- Auswertung: Extraktion von Faktoren (Hürde oder Förderfaktor) – nicht auf Effektgröße, weil die nie angegeben ist, sondern nur auf empirischen Beleg (Faktor ist vorhanden)

### 3. Die Erfolgsfaktoren

– s. Tabelle –

### 4. Grenzen des Vorgehens

## Weiterentwicklung (Zwischenstand)

- um 5 weitere Reviews für PGF aktualisiert
- dabei viele weitere Belege für die ermittelten Faktoren; keine sachlich neuen Faktoren, aber einige Faktoren lassen sich nun aufteilen
- einige Studien teilen die Faktoren konzeptuell etwas anders ein (z.B. Wierenga et al.)
- Validierung der Faktorenliste für das Feld Kita: Experteneinschätzungen (Kita-Leitungen und – Träger) und Innovationsfallstudien: positiv
- Geplant: erweitern auf Bildungswesen, Öff. Dienst

## Grenzen des Vorgehens

- Die Bedeutung einzelner Faktoren ist ungesichert, d.h. wir müssen immer alle in Betracht ziehen.
- Konstellationen der Faktoren sind unbekannt:
  - Minimalanforderungen für Innovation?
  - Austauschbare Faktoren? (alle „Kapital“-Faktoren, s.u.)
  - Bedeutung der Faktoren – z.B. Führung, Partizipation – für verschiedenartige Innovationen (Produkt, Prozess, Strategie) oder Felder
- Wir müssen wichtige Merkmale der Innovation vorab festlegen.
- Somit behauptet das künstlerische Bauchwissen („Change Management“) viel Platz.

## Mehrwertigkeit der Faktoren

- Die meisten Faktoren haben vielfältige Effekte, betreffen mehr als eine Zielgruppe und sind für mehrere Aufgaben nützlich (Planung, Anpassung, Einführung der Innovation usw.)
- Wichtige Faktoren sind konvertibel: Zeit, Geld, Qualifikation, Rückhalt der Leitung.

## 4. Heuristik zur Planung von Innovationen



## Nutzen der Faktoren

- Hürden-Check: Auch kleine Riffe versenken Schiffe! Die Faktoren dienen als Warnliste zur Innovationsplanung.
- Innovationsschulung (Bsp. PGF): Das Gesamtbild der Faktoren liefert eine Heuristik zur Planung von Innovationen.
- Verwertungsplan: Die Faktoren geben Hinweise für F&E-Projekte, um früh und systematisch den Transfer zu planen.

## Transfer: Umsetzung früh planen

- wirkungsentscheidende Interventionskerne und modifizierbare Teile zur maßgeschneiderten Umsetzung ausweisen
- Möglichkeiten zum risikofreien, als Qualifizierung erlebten Ausprobieren der Innovation vorbereiten
- Zeit für individuelle Aneignung und organisatorische Routinebildung einplanen
- Leistungen der Neuerung für Organisation, Fachkräfte, Zielgruppen zusammenstellen
- mehrere Wege / Kostenvarianten zur Einführung erarbeiten
- Organisations-Screening auf absehbare Hürden anbieten
- Unterstützung: Beratung, Fortbildung, Hotline, Nutzerforen,
- zielgruppengerechte Aufbereitung, Kanäle, Medien (für Gruppen, Professionen, Meinungsführer, Multiplikatoren)
- den Transfer mit formativer Evaluation unterstützen

# Von Faktoren zur Heuristik

- Die meisten Faktoren haben vielfältige Effekte, betreffen mehr als eine Zielgruppe und sind für mehrere Aufgaben nützlich (Planung, Anpassung, Einführung der Innovation usw.)
  - Wichtige Faktoren sind ineinander konvertibel (Zeit, Geld, Qualifikation, Rückhalt der Leitung)
- ➔ Die Faktoren wirken parallel und rekursiv.
- ➔ Wir brauchen keine dogmatische Abfolge und Zuordnung zu Phasen / Aufgaben.

# Wiederholte Schritte in zwei Säulen

Aufgabe	Ziel	Strukturbildung in der Organisation z. B.	Einbettung in Praxisgemeinschaften z.B.
1 <u>Zuschnitt der Innovation</u>	<u>Grundlagen der Veränderungsstrategie festlegen</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entscheidung über Umfang, Tempo, Dauer (inkrementell / radikal)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kern und Mantel bestimmen</li> </ul>
2 <u>Unspezifische Diffusion (breite Bekanntheit)</u>	<u>Interessanten mit hoher Veränderungsbereitschaft / hohem Veränderungsdruck finden</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• persönliche Kontakte zu Leitungen</li> <li>• Fachmedien für Leitungen</li> <li>• Empfehlung durch Fachautoritäten</li> <li>• positive Erfahrung aus Probeläufen</li> <li>• Nutzaufstellungen für Erstbewertung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• persönliche Kontakte zu Fachkreisen</li> <li>• Praxismedien und -tagungen</li> <li>• Empfehlung durch Fachautoritäten</li> <li>• positive Erfahrung aus Probeläufen</li> <li>• Nutzaufstellungen für Erstbewertung</li> </ul>
3 <u>Erste Anpassung und Einführung</u>	<u>Erprobung und Adaption</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modellprojekte einrichten</li> <li>• Probeläufe beginnen</li> <li>• Einführungsalternativen erarbeiten</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Early Adopters“ qualifizieren, ausstatten und vernetzen</li> <li>• Unterlagen verbessern</li> <li>• ...</li> </ul>
4 <u>Gezielte Bekanntheit (spezifische Diffusion)</u>	<u>Alle möglichen künftigen Nutzer informieren</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfahrungen / Erfolge in Praxisgemeinschaften der Leitungen weitergeben</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfahrungen / Erfolge in Professionen weitergeben</li> <li>• ...</li> </ul>
5 <u>Strukturbildung</u>	<u>Rahmen zur dauerhaften Nutzung schaffen</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal- und Sachmittel</li> <li>• Qualifikation</li> <li>• Kontinuität / Programmbildung (Dauerleistung)</li> <li>• Einbau in Prozesse u. Vorschriften (QS)</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einbau in Aus-, Fort-, Weiterbildung</li> <li>• Einbau in Selbstqualifikation (Erfahrungsaustausch und Weitergabe in den Praxisgemeinschaften)</li> <li>• ...</li> </ul>
6 <u>Verstetigung</u>	<u>Optimierung zur Routinenutzung und Verschmelzung mit ständigen Problemlösungen</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prozess- und Ergebnisbewertung durch Organisationsleitungen</li> <li>• Anpassung des Vorgehens: Aufwand mindern</li> <li>• Ressourcenplanung</li> <li>• Einbau in Wissensmanagement und Personalentwicklung (z.B. Websites, Handbücher, Standard-Fortbildungen)</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prozess- und Ergebnisbewertung durch Praxisgemeinschaften</li> <li>• Anpassung des Vorgehens: Wirksamkeit erhöhen, Integration in laufende Alltagsaufgaben</li> <li>• ...</li> </ul>

## 5. Heuristik für grundlegende Entscheidungen vorab

## Kern und Spielräume

- Programmtreue und Qualitätssicherung einer Innovation widersprechen der transfer-fördernden „re-invention“ (Anpassung an lokale Bedingungen).
- Wirksame, erprobte Programme fordern eine vollständige und qualifizierte Umsetzung, sonst entmutigt ihre Wirkungslosigkeit die Nutzer.
- Dennoch ist auch Anpassung an Praxisfelder sinnvoll.
- Wirkungen treten oft schon ein, wenn nur 60% der Bausteine manualgetreu umgesetzt werden: „re-invention“ ist möglich, muss aber durchdacht werden.

## Qualität im Kern sichern

- Kern und Anpassungsmöglichkeiten benennen (für Bildungs-, Sprach-, Statusgruppen, Settings / Einrichtungstypen usw.)
- Klärung der Programmtheorie (wie wirkt die Innovation?)
- Verdeutlichung des Nutzens (wie gut wirkt sie?)
- Manual mit allen Unterlagen
- Zertifizierung nach Qualifizierung (Fortbildung, Coaching)
- Umsetzungsberatung (Hotline, Mail, Multiplikator\_innen als Ansprechpartner, Good practice-Beispiele)
- Nutzerverbünde zu Erfahrungsaustausch (Wikis, Social Networks, Chats, Nutzertagungen)
- Nutzerbefragung / Protokolle über Hürden und Vollständigkeit

## Inkrementell oder radikal umbauen

- Begrenzte ‚technische‘ Innovationen haben mehr Aussicht auf Erfolg: Sie passen zu Routinen, Qualifikationen, Strukturen und Machtverhältnissen, fordern weniger Aufwand und Konflikte und wecken die Hoffnung auf rasche Verbesserungen.
- Dilemma: Je weniger die Innovation verändert, desto leichter ist sie umsetzbar.
- Entscheidungsträger zerlegen Neuerungen daher oft in Teilprojekte (inkrementelles Vorgehen).

## Inkrementell vorgehen: Anforderungen

- Kontinuität des Vorhabens ist gesichert (z.B. Amtsdauer, Einigkeit der Stakeholder).
- Ressourcen sind dauerhaft verfügbar (reserviert).
- Ineffizienz ist überschaubar (z.B. ständig neue Anleitungen, Regeln, Fortbildungen).
- Akzeptanz ist bei kleinen Schritten größer, Verunsicherung und Demotivation durch ständige Änderungen halten sich in Grenzen.
- Anforderungen an die Problemlösungen (Umweltänderungen) gehen langsam.
- Kleinteilige motivierende Erfolge sind absehbar.

Ausblick

## Ausblick: Forschung

- multivariate Innovations-Fallstudien zur Prüfung von:
  - Gewicht der Einzelfaktoren
  - Konstellationen (Addition, Synergien und Austauschbarkeit von Faktoren)
  - Schwellen, z.B. Mindestvoraussetzungen)
- Theorieentwicklung
- Prüfung in verschiedenen Handlungsfeldern

## Ausblick: Anwendung

Wird Innovation – auch BGF – zur Sozialtechnologie? Ja, begrenzt:

- Grobe handwerkliche Fehler sind vermeidbar.
- Die Planbarkeit von Innovationen wächst kumulativ: In 30 Jahren ist eine Taxonomie empirisch für komplexe Modelle geeigneter Faktoren entstanden, die sukzessive getestet werden können.
- ABER: Innovation bleibt mit Entscheidungen und Macht verschwistert (Leitungsunterstützung, inkrementell oder radikal, Nutzenkalkulation verschiedener Akteure, mikropolitische Bündnisbildung, Ressourcenausstattung).

## Ausblick: Transfer von BGF

- Bekanntmachung: gut gelöst. Zielgruppengerecht wurden Ansatz, Handlungs-, Beratungs- und Unterstützungsmöglichkeiten aufbereitet und kommuniziert, über viele Kanäle.
- CoP: gut gelöst. Handlungsfähige, gut ausgestattete CoP bestehen bundesweit bei vielen Akteuren und bilden sich lokal durch Projekte neu (GZ usw.). Qualifizierungs-, Unterstützungs- und Informationsstrukturen sind verfügbar.
- Organisationale Unterstützung: Fraglich. Bei klarem Nutzen wäre sie zu erwarten. ROI bilden diesen also unzulänglich ab: Es fehlen die Kosten der Alternativen zur Investition in eine Allmende. So lange gesunde MA abgeworben werden können (auch von der Konkurrenz), lohnt die Investition in den Pool gesunder Mitarbeiter nicht. Wo der Ersatz von MA weniger kostet als flächendeckende BGF multipliziert mit

2

## Zum Weiterlesen

- Antunes, M. H., DiVa-Consortium. (2011). Handbook for Dissemination, Exploitation and Sustainability of Educational Projects. Lisboa: AidLearn Consultoria em Recursos Humanos.
- Durlak, J., DuPre, E. (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), 327-350.
- Fixsen, D. L., Naoom, S. F., Blase, K. A., Friedman, R. M., Wallace, F. (2005). *Implementation Research: A Synthesis of the Literature*. FMHI Publication 231 Louis de la Parte Florida Mental Health Institute, The National Implementation Research Network). Tampa, FL: University of South Florida.
- Gräsel, C. (2010). Stichwort: Transfer und Transferforschung im Bildungsbereich. *Z Erziehungswiss* 13(1), 7-20.
- Kliche, T., Kröger, G., Meister, R. (2009). Die Implementation der BGF in Deutschland - Stand, Hürden und Strategien. Ein Überblick. In W. Kirch, M. Middeke & R. Rychlik (Hrsg.), *Aspekte der Prävention* (S. 224-235). Stuttgart: Thieme.
- Kliche, T., Touil, E. (2011). Förderfaktoren und Hürden für Innovationen – das Beispiel Prävention und Gesundheitsförderung. Eine Zusammenfassung des Forschungsstandes. *Report Psychologie*, 36(12), 466-476.
- Kliche, T., Plaumann, M., Nöcker, G., Dubben, S., Walter, U. (2011). Disease prevention and health promotion programs: Benefits, implementation, quality assurance and open questions - a summary of the evidence. *Journal of Public Health*, 19(4), 283-292.
- Nickolaus, R., Gräsel, C. (Hrsg.). (2006). *Innovation und Transfer - Expertisen zur Transferforschung*. Hohengehren: Schneider.

*Ändere die Welt,  
sie braucht es.*

Gutes Gelingen!

Thomas.Kliche@hs-magdeburg.de

