



Forschung • Entwicklung • Transfer

Nürnberger Hochschulschriften
Nr. 49

Brendebach, Christine

„Moderierte Wirkungsanalyse“
als Beitrag zur Organisationsentwicklung

2021

Forschung, Entwicklung, Transfer – Nürnberger Hochschulschriften

Die Nürnberger Hochschulschriften zu ‚Forschung, Entwicklung, Transfer‘ sind eine lose Hochschulreihe der Evangelischen Hochschule Nürnberg zur Publikation von Vorträgen, Artikeln und Projektberichten. Auch herausragende Qualifizierungsarbeiten von Studierenden können in gekürzter Fassung veröffentlicht werden. Die Online-Reihe soll dazu dienen, das Profil der Forschung und Entwicklung an der Hochschule nach innen und außen zu kommunizieren und die breite Expertise der Mitglieder der Hochschule deutlich zu machen.

Evangelische Hochschule Nürnberg

Bärenschanzstraße 4

90429 Nürnberg

www.evhn.de

Prof. Dr. Christine Brendebach

„Moderierte Wirkungsanalyse“
als Beitrag zur Organisationsentwicklung

Nürnberg, 2021

Brendebach (2020) „Moderierte Wirkungsanalyse“ als Beitrag zur Organisationsentwicklung
Forschung, Entwicklung, Transfer – Nürnberger Hochschulschriften, Nr. 49. Nürnberg: Evangelische Hochschule Nürnberg. doi: 10.17883/fet-schriften049.

„Moderierte Wirkungsanalyse“ als Beitrag zur Organisationsentwicklung

Wirkungsanalyse als Beitrag zur Organisationsentwicklung

In Zeiten raschen gesellschaftlichen Wandels stehen auch soziale Organisationen und Einrichtungen vor großen strukturellen und inhaltlichen Herausforderungen. Die Reflexion etablierter, bisweilen sogar überholter Prozesse scheint in manchen Bereichen gar eine wesentliche Grundbedingung für die Effektivität und Passgenauigkeit sozialen Arbeitens. Organisationsentwicklung im Sinne von Veränderung wird zu einem Erfolgsparameter. Organisationsentwicklung als Erkenntnisfundus der Sozialwissenschaften bietet ein reiches Repertoire an Werkzeugen an diese Veränderungsprozesse mitzugestalten.

Eine Möglichkeit, die Anstoß für Entwicklungsprozesse sein sowie die Etablierung neuer Angebote begleiten kann, ist die Evaluation. Dabei soll Evaluation hier unter der weiten Perspektive M. Scrivens verstanden werden und zwar als „process of determining merit, worth, or significance; an evaluation is a product of that process“ (zit. nach Wolbring, T. & Treischl, E., 2020). Es handelt sich also um die Bewertung eines Evaluationsgegenstandes, die auf verschiedenen Ebenen vorgenommen werden kann: Qualität und Wirkung, Wert und Bedeutsamkeit. Je nach spezifischer Akzentuierung kann Evaluation Erkenntnis-, Kontroll-, Dialog- und/oder Legitimationsfunktionen haben (Wolbring, T. & Treischl, E., 2020).

Dieses Vorgehen kann sich auch auf die regelgeleitete, systematische Analyse von Organisationen beziehen. Dabei ist die Orientierung an den Wirkungen und Ergebnissen organisationalen Handelns seit einiger Zeit unter dem Stichwort der „Wirkungsanalyse“ auch für Handlungsfelder der Sozialen Arbeit sowie der Gesundheits- und Pflegeberufe in den Vordergrund gerückt (vgl. Bormann, S. & Thiessen, B. 2016; Eppler, N., Miethe, I. & Schneider, A. 2011; Ottmann, S. & König, J., 2018; Schober, Ch. & Then, V., 2015; Stockmann, R., 2006).

Wirkungsanalyse – Evaluationsinstrument und systemische Intervention

Die Wirkungsanalyse etablierte sich in den letzten Jahren zunehmend als modernes Evaluationsinstrument der sozialen Arbeit. Sie kann aber auch auf die Bewertung von Organisationen und Prozessen übertragen werden, die in einem weiten gesellschaftlichen Handlungsspektrum verortet sein können, wie z. B. Angebote aus dem Sektor des Gesundheitswesens, ökologische Projekte oder bürgerschaftliches Engagement. Ottmann und König (2018) betonen, dass sich neben der Legitimation finanzieller Aufwendungen das Konzept der Wirkungsorientierung zu einem wichtigen „Instrument zur Organisations-, Konzeptions- und Angebotsentwicklung in sozialen Einrichtungen“ entwickelt hat (S. 14).

In der Praxis finden sich unterschiedliche Umsetzungsstrategien. Im Folgenden wird explizit auf das Modell des „Wirkungsradars“ nach Ottmann & König (2018) eingegangen. Es versteht sich als „Toolbox für eine differenzierte Analyse und Messung von Wirkungen sozialer Dienstleistungen“ (S. 3). Ausgangspunkt für alle Analysen ist die Entwicklung eines „Wirkungsmodells“. Hier werden Wirkungen und intendierte (gesellschaftliche) Effekte der jeweiligen sozialen Organisation (z. B. eines Teams) formuliert. Ausgehend von diesen Impacts bzw. Outputs werden dann messbare Aktivitäten und deren konkrete Outcomes hinterfragt, die im Rahmen einer anschließenden Evaluation die Erreichung der Wirkungen abbilden können ('backward mapping').

Die Erstellung dieses Wirkmodells geschieht in einem konsensualen Prozess mit dem Team der jeweiligen Organisation. In Wirkungsworkshops reflektieren und formulieren die Mitarbeitenden selbst die Zielrichtungen der eigenen Arbeit und liefern somit die wissenschaftliche Grundlage für die sich anschließende externe Evaluation (vgl. Ottmann & König, 2018).

Bereits hier wird deutlich, dass gerade dieser interaktive Prozess mit den Organisationsmitgliedern an sich ein wesentlicher Baustein der Wirkungsanalyse ist. Er kann damit auch unter der Perspektive systemischer Intervention verstanden werden. Wurde in der bisherigen Literatur bereits eingehend und differenziert der Beitrag der Wirkungsanalyse für die empirische Datenqualität erörtert, wurde der Aspekt der systemischen Interaktion jedoch eher implizit und randständig behandelt. Und genau darauf soll in diesem Beitrag Bezug genommen werden. Hier geht es nicht um eine methodische Diskussion, welchen Einfluss das Treatment auf die Validität der Ergebnisse haben kann. Vielmehr soll der Beitrag des Wirkungsworkshops in einem psychologischen Sinne, als Beitrag zur Organisationsentwicklung verstanden und als

solcher pointierter betrachtet werden. Dabei kommt der Moderation der Teamgespräche durch eine externe Begleitung eine besondere Schlüsselrolle zu.

„Moderierte Wirkungsanalyse“ als Beitrag zur Organisationsentwicklung

Bei der Moderation handelt sich um eine in den Sozialwissenschaften hinreichend beschriebene und etablierte Methode professioneller Praxisreflexion (vgl. Freimuth, J. & Barth, Th., 2014).

Die Moderation (lat.: lenken, leiten) entfaltet ihre Wirkung durch handwerkliche Gestaltungsmöglichkeiten (Verwendung von Hilfsmitteln, Visualisierungen,...) sowie durch eine professionelle Gesprächsführung (offene Gesprächsführung, Anwendung von Gesprächstechniken und Sprachspielen). „Die Form der Moderation ist die Frage, durch die sich ein nicht zu eng und nicht zu weit gefasster Möglichkeitsraum entfaltet, in dem die Gruppe ihr Thema und sich selber perspektivenreicher betrachten und Optionen kollektiven Handelns ausloten kann“ (Freimuth, J. & Barth, Th., 2014, S. 123)

Dabei soll Moderation hier in einem weiteren Sinne verstanden werden, der über die reine Anwendung von Gesprächs- und Visualisierungstechniken hinausgeht. „Moderation ist in diesem Verständnis vielfältig mögliche Intervention. Die Nähe oder sogar Überlappung mit systemischer Beratung kann konstatiert werden“ (Freimuth, J. & Barth, Th. 2014, S. 253).

Bereits in den 60er Jahren wurde die Moderation als professionelle Methode auch in Deutschland aus unterschiedlichen Wirkrichtungen voran getrieben und zwar als

- „Systembetrachtung und (...) Beobachtung der Kommunikation in Organisationen bzw. mit ihrem Umfeld, worauf die frühe Kybernetik aufmerksam machte,
- (...) emanzipatorische Dimension der Beteiligung Betroffener an Planungen und Entscheidungen in hierarchischen Organisationen, die aus der Erfahrung des totalitären Deutschland und den daraus resultierenden Demokratisierungsbemühungen entstand,
- (...) pragmatische(s) Interesse an umsetzbaren Lösungen und konkreten Verbesserungen, das sich im Kern den amerikanischen Pragmatismus anlehnte,

- (...) kollektive Reflexion dieses Innovationsprozesses und des eigenen Lernens, unter dem Einfluss von gruppendynamischen Konzepten, u.a. Themenzentrierter Interaktion (TZI)" (Freimuth, J. & Barth, Th, 2014, S. 18)

Alle vier Einflussrichtungen finden sich auch heute in der Anwendung von Moderation in unterschiedlichsten Settings, mit einer Vielzahl konkreter Interventionstools wieder. Auch als Motor sozialer Innovationen ist das Stilmittel der Moderation aus Forschung und Praxis heute nicht mehr wegzudenken.

„Social innovations are innovations, that are social in both their ends and their means“ (EU-Leitfaden; zit. nach Freimuth, J. & Barth, Th, 2014, S. 19). Mit diesem Satz aus einem Leitfaden der EU-Kommission von 2012 wird deutlich, dass soziale Innovationen dabei nicht nur im Hinblick auf ihr Endergebnis, sondern auch auf deren Entwicklungsprozesse hin verortet werden können. Weitergedacht bedeutet dies, dass Organisationsentwicklung in sozialen Kontexten neben ihren Zielen immer auch die Prozessdimension ihrer Erreichung impliziert. Moderation von Organisationsentwicklungsprozessen kann daher nicht nur die Zielerreichung unterstützen, sondern aus ihrer Grundanlage heraus, gleichsam by the way, die Entwicklung einer organisationalen Einheit und ihrer Mitglieder auf dem Weg dahin unterstützen. Barth konstatiert daher auch: „Moderation (...) kann als eine eigenständige Unterstützungsfunktion in Veränderungsprozessen verstanden werden. Gerade für die Zielfindung und -umsetzung (...) ist Moderation geeignet. Dies bezieht sich vor allem unter Berücksichtigung der Beobachterperspektive auf die Hinzuziehung externer Moderation (Freimuth, J. & Barth, Th., 2014, S. 253).

Die Wirkungsanalyse nach Ottmann & König (2018) ist ein Instrument, das sich im Rahmen von Wirkungsworkshops der Moderation bedient. Sie klingt sie sich explizit in laufende Organisationsprozesse ein und kann im Sinne formativer Evaluation auch auf dieselben einwirken. Dabei stand in der bisherigen Diskussion dieses Zugangs eher die Qualität der empirischen Begleitforschung im Focus. Der Nutzen, der durch die externe Moderation des Prozesses an sich, im Sinne einer systemischen Intervention aufgeworfen wird, soll nun im Folgenden genauer betrachtet werden.

Im Sinne der vier Quellen (Systembetrachtung, emanzipatorische Dimension, pragmatisches Interesse an Lösungen sowie gruppendynamischer Prozesse) kann in der Moderation der Wirkungsworkshops bereits ein starker Impuls für die Organisationsentwicklung vermutet werden. Allein durch die Tatsache, dass die Mitglieder eines (sozialen) Teams gemeinsam ihre

professionellen Ziele und Tätigkeiten in den Blick nehmen, wird eine über den konkreten Alltag hinausgehende Kommunikationsebene eröffnet. Ein Rahmen für die Sprachfähigkeit aller am Prozess Beteiligten wird geboten und durch die Perspektive eines externen Moderators unterstützt. So können bereits durch diese Draufsicht aus der Meta-Perspektive Entwicklungsbedarfe aufgespürt und Veränderungen angestoßen werden. Gleichzeitig werden Ziele der gemeinsamen Arbeit angesprochen, ggf. hinterfragt oder auch nachjustiert. Im moderierten Prozess wird die Verständigung auf gleiche Vorstellungen angeregt und konzeptuell als Wirkmodell zusammengefasst.

Nimmt man diese Möglichkeiten professioneller Moderation zur Gestaltung der Wirkungsworkshops explizit wahr, kann ein vertiefter Impuls für den Forschungsprozess und die Organisationsentwicklung gleichermaßen gesetzt werden. Werden diese Möglichkeiten ausgeschöpft und in den weiteren Diskurs (z. B. mit Auftraggeber, Beteiligten, Kooperationspartnern,...) eingebracht, sollte daher von einer „moderierten Wirkungsanalyse“ gesprochen werden. Sie versteht sich als Weiterentwicklung der Wirkungsanalyse nach Ottmann & König (2018) in dem Sinne als sie die Gestaltung des Kommunikationsprozesses als Möglichkeit der Organisationsentwicklung explizit nutzt und intendiert.

Zu Beginn einer jeden Wirkungsanalyse stehen zwei oder mehr Workshops, in denen das Team der zu evaluierenden Organisation die Ziele und Aufgaben der eigenen Arbeit reflektiert. Damit es hier zu einem offenen Aushandlungsprozess kommen kann, ist es wichtig Teammitglieder aller Hierarchieebenen einzubeziehen. Auf diese Weise werden zunächst individuelle Definitionen der eigenen Arbeit generiert, die dann in einem gemeinsamen Abstimmungsprozess abgeglichen. Daraus können sich im Diskurs unterschiedliche Interaktionsebenen auf tun:

- a. Hinterfragen von Zielen, Prozessen und Abläufen durch Reflexion im Team
- b. Aufdecken impliziter Handlungsstrategie und -prozesse durch naive Fragen/Reflexion/Außenperspektive
- c. Abbildung und Abstrahierung konkreter Abläufe im Modell > Schaffung von Konsens zu Zielen der eigenen Arbeit
- d. Mediation bei unterschiedlichen Anschauungen oder in Konfliktsituationen durch eine externe Workshopleitung (Forschungsteam)
- e. Bewusstmachung der Verortung im Gefüge anderer Institutionen, z. B. Träger, kooperierende Einrichtung, vor- oder nachgeordnete Stellen

Eine besondere Rolle kommt hier der externen wissenschaftlichen Begleitung zu. Versteht diese sich nicht nur als „Datensammler“, sondern auch als Moderation, so können neben der Erstellung des Wirkmodells als *einem* Ergebnis der Gespräche bereits hier wesentliche Impulse zur Organisationsentwicklung gegeben werden.

„Moderierte Wirkungsanalyse“ im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung der Fachstellen für Demenz und Pflege in Bayern¹

Im Folgenden soll nun aufgezeigt werden, wie die moderierte Wirkungsanalyse im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung der Fachstellen für Demenz und Pflege in Bayern umgesetzt wird. Dabei wird deutlich, dass die zunächst als reine Evaluationstechnik gewählte Methode durch eine explizite Betonung des Moderationscharakters bereits im laufenden Prozess einen Beitrag zur Organisationsentwicklung bietet.

Die Fachstellen für Demenz und Pflege sind ein Modellprojekt des Bayerischen Staatsministeriums für Gesundheit und Pflege. Zur Umsetzung der bayerischen Demenzstrategie (2013) wurde im Dezember 2019 eine Fachstelle für Demenz und Pflege Bayern in Trägerschaft der Landesarbeitsgemeinschaft Freie Wohlfahrtspflege in Bayern etabliert. Im Folgenden wurden dann für jeden Regierungsbezirk regionale Fachstellen, mit unterschiedlichen Trägern ins Leben gerufen. Auch wenn diese insgesamt acht Fachstellen in unterschiedlichen Organisationsstrukturen eingebettet sind und arbeiten, so haben alle zum Ziel Angebote für Menschen mit Demenz und deren pflegenden Zu- und Angehörigen zu verbessern. Sie verstehen sich als „zentrale Anlaufstelle für alle Fragen rund um das Thema „Demenz“ in Bayern (und)... unterstütz(en) den Wissenstransfer sowie den weiteren Auf- und Ausbau von Versorgungsstrukturen und Hilfsangeboten für Menschen mit Demenz und deren Angehörige.“ Ferner fungieren „sie als Anlaufstelle für unterschiedliche Beratungs- und Unterstützungsstrukturen, wie beispielsweise die Fachstellen für pflegende Angehörige und die Pflegestützpunkte“ und übernehmen „auch Teile der Aufgaben der ehemaligen Agentur zum Auf- und Ausbau von Angeboten zur Unterstützung im Alltag“ (Fachstelle für Demenz und Pflege Bayern, 2020).

¹ Die wissenschaftliche Begleitung der Fachstellen für Demenz und Pflege in Bayern wird gefördert durch das Bayerische Staatsministerium für Gesundheit und Pflege. Sie wird von einem Forschungsinstitut der Ev. Hochschule Nürnberg durchgeführt. Laufzeit: 03/2019 – 02/2022.

Seit März 2020 evaluiert die Evangelische Hochschule Nürnberg die Implementierung und Etablierung aller Fachstellen.

Zunächst war für die wissenschaftliche Begleitung eine „einfache“ Wirkungsanalyse zur Erstellung fachstellenspezifischer Wirkmodelle nach der Methode des „backward mapping“ vorgesehen (vgl. Ottmann & König, 2018). Dabei werden zunächst die beabsichtigten Wirkungen (Inputs und Outcomes) definiert, um dann im zweiten Schritt die dazu führenden Aktivitäten bzw. messbaren Outputs zu bestimmen.

Bereits in einer frühen Implementierungsphase der ersten regionalen Fachstellen wurde jedoch deutlich, wie stark unterschiedliche Projektträger die Ausgestaltung des Auftrages prägten. Daher wurde den klassischen Wirkungsworkshops zur Identifizierung von Wirkungen und Aufgaben ein weiterer vorgeschaltet, zu dem auch die Trägervertreter eingeladen wurden. Hier standen die strukturellen Rahmenbedingungen für die Arbeit der Fachstellen im Vordergrund. Die Klärung formaler und inhaltlicher Verantwortlichkeiten war ein wichtiger erster Schritt in die Reflexion eines neuen Handlungs- und Aufgabenfeldes. In der Logik der Erstellung von Wirkmodellen konnten hier gleichzeitig zentrale Kontextfaktoren der Arbeit identifiziert werden (z. B. Stellenanteile, Qualifikationen der Mitarbeitenden, Ausstattung der Fachstelle,...).

In einem zweiten Wirkungsworkshop wurden die intendierten Wirkungen der eigenen Arbeit thematisiert und in einem dritten dann durch Aktivitäten und Outputs ergänzt.

Dabei wurde zwischen der zweiten und dritten Arbeitseinheit bereits ein vorläufiges Wirkmodell erstellt, das von den Mitgliedern der Fachstellen reflektiert und für den weiteren Diskurs verändert bzw. genutzt werden konnte.

Die Moderation erfolgte durch ein Moderationsteam bestehend aus einer Gesprächsführung und zwei Mitarbeitenden, die für die Protokollierung des Gesprächsverlaufs bzw. die Visualisierung der Arbeitsergebnisse auf einem Whiteboard verantwortlich waren. Pandemiebedingt fanden alle Wirkungsworkshops virtuell via Zoom statt. Die erste Einheit war auf 60 Minuten, die folgenden Einheiten auf 120 Minuten ausgelegt. Da, wo sich im Verlauf zusätzlicher Klärungsbedarf auftat, wurde vereinzelt auch ein vierter Workshop umgesetzt.

Die Gesprächsführung war so offen angelegt, dass alle Teammitglieder zum Thema beitragen und somit zu einem gemeinsamen Konsens zu den Schwerpunkten der eigenen Arbeit kommen sollten. Durch die Visualisierung von Begrifflichkeiten und Wirkmodellen wurde die Kommunikation zusätzlich unterstützt.

Ferner wurden die Workshops zusätzlich von einer Vertreterin des Ministeriums (Auftraggeber) sowie der Leiterin der Fachstelle für Demenz und Pflege Bayern (als zentrale Koordinationsstelle) begleitet. Beide standen im Hintergrund für Rückfragen oder Unklarheiten in inhaltlichen oder strukturellen Fragen zur Verfügung und schalteten sich bei direkten Anliegen in den Diskurs der Fachstellenmitarbeitenden ein.

Die Ausgestaltung der hier umgesetzten „moderierten Wirkungsanalyse“, quasi als eigene „Marke“, wurde erst im laufenden Begleitungsprozess, angestoßen durch die situativen Gegebenheiten, in der vorliegenden Form so ausdifferenziert. Eine Wirkungsforschung für dieses erweiterte Modell steht daher zum jetzigen Zeitpunkt noch aus. Dennoch soll an dieser Stelle eine erste Kommentierung der moderierten Wirkungsanalyse im Hinblick auf die eingeführten Interaktionsebenen beschreibend versucht werden:

f. *Hinterfragen von Zielen, Prozessen und Abläufen durch Reflexion im Team:*

Von allen Fachstellen wurde im Rahmen der moderierten Wirkungsworkshops zurückgemeldet, wie hilfreich die Abstimmung von Zielen, Prozessen und Abläufen erlebt wurde. Ein Teilnehmender sprach sogar von einem Benefit mit „Supervisionscharakter“. Das Anstoßen eines gemeinsamen Diskurses, auch auf der Metaebene hat für die Teilnehmenden zur Konturierung eines Aufgabenfeldes beigetragen, dass als Modellprojekt ja keine direkten Vorlagen hatte. Gerade in der Implementierungsphase wurde die explizite und geleitete Reflexion der eigenen Arbeit als unterstützend und klärend für den laufenden Organisationsprozess erlebt.

g. *Aufdecken impliziter Handlungsstrategien und -prozesse durch naive Fragen/Reflexion/Außenperspektive:*

Durch die naive Perspektive des externen Moderationsteams konnten implizite Handlungsstrategien und Begriffsdefinitionen aufgedeckt werden. Im Rahmen offener Fragen („Was verstehen Sie unter...?“) konnten gemeinsame, aber auch abweichende Definitionen der Teilnehmenden erkannt werden. Der sich daran anschließende Diskurs half bei der Angleichung von Begrifflichkeiten und trug zu einem besseren Verständnis von Prioritäten, beabsichtigten Wirkungen und Arbeitsabläufen bei.

h. Abbildung und Abstrahierung konkreter Abläufe im Modell > Schaffung von Konsens zu Zielen der eigenen Arbeit:

Durch die Abstrahierung der genannten Themen im Rahmen eines Wirkmodells wurde ferner eine Reflexion auf der Metaebene angestoßen. Die Teilnehmenden erlebten es dabei als hilfreich, spezifische Wirkmodelle für die unterschiedlichen Zielgruppen ihrer Arbeit zu entwickeln. Eine zusätzliche Systematisierung von Zielgruppen konnte zur Strukturierung der Aufgabengebiete gerade in der ersten Projektphase beitragen. Von verschiedenen Fachstellen kam die Rückmeldung, dass die Ergebnisse der Wirkungsworkshops dazu dienten, die neuen Arbeitsfelder auf die eigene Fachstellensituation ganz konkret zuzuschneiden. Die Workshops wurden als Fortsetzung der eigenen Teamentwicklungsarbeit erlebt und in die Prozesse vor Ort eingebunden.

i. Moderation bei differenten Anschauungen oder in Konfliktsituationen durch eine externe Workshopleitung:

In einigen Situation wurde deutlich, dass ein erweiterter Abstimmungsbedarf mit dem Träger bzw. der übergeordneten Fachstelle Bayern bestand. Dieser Klärungsprozess konnte durch das Moderationsteam unterstützend begleitet werden. Dabei erwiesen sich gerade die Möglichkeiten einer *externen* Moderation als hilfreich. Transparenz und Einigungsspielräume können im gemeinsamen Diskurs geschaffen werden.

j. Bewusstmachung der Verortung im Gefüge anderer Institutionen, z. B. Träger, kooperierende Einrichtung, vor- oder nachgeordnete Stellen:

Durch die Erweiterung des Workshops-Angebotes um eine vorgeschaltete Einheit mit den Trägervertretern sowie durch die kontinuierliche Anwesenheit einer Vertreterin des Auftraggebers sowie der koordinierenden Fachstelle Bayern konnten interne Abläufe gezielt abgestimmt, hinterfragt, angebahnt oder geglättet werden. Die Akzente waren hier, wie auch die Trägerstruktur, sehr stark durch die strukturelle Einbettung der Fachstelle bestimmt. Die explizite Thematisierung des organisationalen Rahmens in einem moderierten Kontext wurde von den meisten Trägern engagiert aufgegriffen. Da die Koordination und Vernetzung mit Anbietern im Bereich Demenz und Pflege zu den zentralen Aufgaben der neuen Fachstellen gehört, erwies sich das moderierte Vorgehen auch als hilfreich zur Klärung von Strukturen, Hierarchien und thematischen

Priorisierungen nach Außen. Wiederholt wurde deutlich, wie hier durch die Methode der offenen Moderation abweichende Standpunkte im Team aufgegriffen und abgestimmt werden konnten.

Die Sammlung dieser Beispiele ist wissenschaftlich sicherlich noch nicht belastbar. Sie könnte aber ein erster induktiver Schritt dazu sein, auf die erweiterten Möglichkeiten der Wirkungsforschung im Rahmen einer „moderierten Wirkungsanalyse“ hinzuweisen, um sie dann in ihren eigenen Wirkfaktoren empirisch weiter auszuloten. Denn eine explizite Hereinnahme professioneller Moderationskonzepte bietet die Chance den Beitrag der evaluativen Wirkungsanalyse bereits in der Erhebungsphase um ein formatives Angebot zur Organisationsentwicklung zu bereichern.

Literatur

- Bayerische Demenzstrategie (2013); Bayerisches Staatsministerium für Gesundheit und Pflege.
<https://www.stmgp.bayern.de/pflege/demenz/> (08.12.2020)
- Borrmann, S. & Thiessen, B. (Hrsg.), 2016. Wirkungen Sozialer Arbeit: Potentiale und Grenzen der Evidenzbasierung für Profession und Disziplin. Budrich, Opladen.
- Epler, N., Miethe, I. & Schneider, A. (2011). Qualitative und quantitative Wirkungsforschung: Ansätze, Beispiele, Perspektiven. Budrich, Opladen.
- Fachstelle für Demenz und Pflege Bayern (2020). <https://www.demenz-pflege-bayern.de> (08.12.2020)
- Freimuth, J. & Barth, Th. (Hrsg.), 2014. Handbuch Moderation. Konzepte, Anwendungen und Entwicklungen. Hogrefe, Göttingen.
- Ottmann, S. & König, J. (2018). Was wirkt wie? – Konzeptionelle Überlegungen zur Messung und Analyse von Wirkungen in der Sozialen Arbeit. Forschung, Entwicklung, Transfer – Nürnberger Hochschulschriften, Nr. 29. Nürnberg: Evangelische Hochschule Nürnberg. doi: 10.17883/fet-schriften029
- Schober, Ch. & Then, V. (Hrsg.), 2015. Praxishandbuch Social Return on Investment: Wirkungen sozialer Intervention messen. Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- Stockmann, R. (2006). Evaluation und Qualitätsentwicklung. Eine Grundlage für wirkungsorientiertes Qualitätsmanagement. Waxmann, Münster.
- Wolbring, T. & Treischl, E. (2020). Wirkungsevaluation. Beltz, Weinheim.

Bisher erschienene Beiträge:

48. Nugel (2021): Die ‚Einbeziehung des Anderen‘: Der ‚utopische Überschuss‘ inklusiver Bildungslandschaften

47. Oehmen und Scheibel (2021): Notwendigkeit professioneller Praxisanleitung in der sozialpädagogischen Ausbildung

46. Bauernschmidt, Brendebach und Heinkele (2020): Demenzstrategien im europäischen Vergleich – Eine Literaturanalyse im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung der Fachstellen für Demenz und Pflege Bayern; gefördert vom Bayerischen Staatsministerium für Gesundheit und Pflege

45. Freier (2020): Die Digitalisierung bringt Veränderungen im Arbeiten von heute und morgen – auch in der Sozialwirtschaft

44. Winkler (2020): The Provocations of Contact Zones – Spaces for Negotiating Post-Migrant Identities

43. Scholz & Winkler (2020): Every Lives Matter! Eine postkoloniale Schulbuchanalyse zu subalternem Denken in der religiösen Bildung

42. Götz & Bayer (2020): Peer-Arbeit im Bereich von Essstörungen – Erste Befunde einer empirischen Studie

41. Rechberg (2020): Empirische Befunde zur Auseinandersetzung mit NS-Täterschaft und Propaganda

40. Oehmen (2020): Bildung als Selbstbildung

39. Pryss, John u.a. (2020): Exploring the Time Trend of Stress Levels While Using the Crowdsensing Mobile Health Platform, TrackYourStress, and the Influence of Perceived Stress Reactivity: Ecological Momentary Assessment Pilot Study

38. Winter (2019): „Bestürzung und Trauer waren bei mir die Kernemotionen.“ Ein persönlichkeitsstärkendes Praxisbegleitungskonzept für die praktische Pflegeausbildung
37. Winkler (2019): The Relevance of Religion in the Public Sphere – Religion and Migration in Educational Systems
36. Appel (2019): „Care Leaving“ volljährig gewordener Geflüchteter – Stolpersteine, Gefahren und daraus abgeleitete Handlungsempfehlungen
35. Kemmer & Manzeschke (2019): ELSI-Übergabe für das Projekt *PowerGrasp* – Dokumentation, zentrale Themen der ELSI-Begleitforschung und nächste Schritte
34. Ignatzi (2019): Diakonische Angebotsentwicklung – Gemeinsame Konzepte und Methoden im Umgang mit Demenz in der Alten- und Behindertenhilfe
33. Frisch (2019): Das Universum besteht aus Geschichten, nicht aus Atomen – Eine Predigt gegen die Gottesvergessenheit – Predigt im Eröffnungsgottesdienst der Herbsttagung der Landessynode der ELKB Johanneskirche Partenkirchen, 25.11.2019.
32. Frisch (2019): Wie steht es um Theologie und Kirche? Einige Thesen – Akademische Konsultation zum Kirchenentwicklungsprozess „Profil und Konzentration“ Nürnberg, 8. November 2018
31. Winkler (2018): Religion, Migration and Educational Practice – Empirical, Postcolonial and Theological Perspectives
30. Manzeschke (2018): Was nützt uns die Biodiversität. Zur weltweiten Krise der Artenvielfalt – Ein theologischer Kommentar bei der Tagung in Bayreuth am 3. Dezember 2010
29. König & Ottmann (2018): Was wirkt wie? – Konzeptionelle Überlegungen zur Messung und Analyse von Wirkungen in der Sozialen Arbeit
28. Frisch (2018): Ist das zu glauben? – Einige schöpfungstheologische Gedanken von womöglich weltbewegender Bedeutung
27. Appel & Streh (2018): „Ankommen in der Fremde“ – Zentrale Befunde einer biografieanalytischen Studie zu Ankommens- und Integrationsprozessen ehemaliger, minderjähriger Flüchtlinge

26. Zeus (2017): Die Umsetzung des Anspruchs auf inklusive Bildung – ein Thema auch für die Jugendsozialarbeit an Schulen in Nürnberg?! Ein Arbeitspapier
25. Bauer (2017): Professionelle Responsivität der Fachkräfte im Umgang mit konflikthaften Peerinteraktionen in der Krippe
24. Wölfel (2017): Ich kann nicht mehr und jetzt? – Pflegende Angehörige an der Grenze zur Überlastung – Konzeption eines Fragebogens zur Selbsteinschätzung des Belastungsniveaus und der Bewältigungsstrategien, zur Bedarfsermittlung im Rahmen der Beratung pflegender Angehöriger
23. Bayer (2017): Die Welt aus den sozialen Fugen – Ein soziologischer Blick
22. Manzeschke (2017): Homo imagines faber – Menschenbildlichkeit zwischen Idolatrie und Selbstreflexivität
21. König & Ottmann (2017): Marktforschung in der Sozialwirtschaft – von der Theorie zur Praxis
20. Sommer-Himmel & Link (2016): Forschendes Lernen am Beispiel des Lehr- und Lernformates „Praxisforschung“: Eine systematische Begegnung zwischen Theorie und Praxis
19. Sommer-Himmel (2016): Akademisierung als Mehrwert in Kindertageseinrichtungen?
18. König, Joachim (2016): Bildung ganzheitlich denken und gemeinsam verantworten
17. Winkler (2016): Migration und Mehrsprachigkeit – Ein kritisches Verhältnis im Bildungskontext Schule
16. Köhler & König (2016): Marginalisierte und schwer erreichbare junge Menschen mit komplexen Problemlagen als Zielgruppe der Jugendsozialarbeit
15. Schüßler (2016): Erfahrungsorientierte Didaktik als Etüde. Methoden als Bedingung für ästhetische Bildungsprozesse
14. König (2016): Arbeitslosigkeit – Belastungs- und Bewältigungsprozesse als Herausforderung für die Erwachsenenbildung
13. Kuch (2016): Hören und Verstehen – Wodurch das Erkennen Freude macht. Theologische Bemerkungen

12. Frisch (2016): Gewalt als Krise der Religion – Eine theologische Auseinandersetzung mit der dunklen Seite der Macht
11. Kranenpohl (2016): Keine „Stunde der Exekutive“(?) – Bundestag und Bundesverfassungsgericht in der „Eurokrise“
10. Schübler (2016): Hochschuldidaktik im Kontext der Theaterpädagogik
9. Kruse (2016): Stationen eines akademischen Lebens als Spiegel gesellschaftlicher Veränderungen
8. Kaltschmidt (2016): Habe Fragen, suche Antworten! Die Geschwisterbeziehung in Familien mit Kindern ohne und mit Behinderung
7. Schellberg (2016): Von der Pionierzeit zur Konsolidierung – ein Abriss der Entwicklung des Sozialmanagements
6. Füglein (2016): Hochschule ist anders
5. Städtler-Mach (2016): Grenzen und Verletzlichkeit im Alter
4. König (2016): Nachhaltigkeit in der Sozialen Arbeit – Konzeptionelle, praktische und empirische Implikationen aus pädagogischer Sicht
3. Kranenpohl (2016): Die neue Grundordnung der Evangelischen Hochschule Nürnberg
2. Sommer-Himmel (2016): Wohin bilden wir unsere Kinder? Eltern und Kita unter Druck – wenn Anforderungen und Erwartungshaltungen kollidieren
1. Brendebach (2016): Die Bedeutung bürgerschaftlichen Engagements angesichts der demographischen Herausforderungen

