

Hinweise zur Evaluation

Einführung

Neben der steigenden Nachfrage nach betrieblichem Gesundheitsmanagement wird auch deren Qualitätssicherung und Evaluation in zunehmendem Maß gefordert. Ein einheitliches Verständnis zum Begriff der Evaluation und zu ihrer Bedeutung gibt es allerdings bislang nicht. Die große Anzahl z.T. synonym verwendeter Begriffe, wie „Erfolgskontrolle“, „Wirkungskontrolle“ oder „Qualitätskontrolle“ tragen ihr übriges zur allgemeinen Verwirrung bei. In Evaluation steckt der Wortstamm „valuere“ – „bewerten“. Das grenzt Evaluation von jeder anderen Form nichtwertender Untersuchung ab. Evaluation ist in diesem Sinne nichts anderes, als die Verknüpfung festgestellter Sachverhalte mit individuellen oder kollektiven Präferenzen. Evaluation stellt eine systematische und pluralistische Informationssammlung im Hinblick auf die Zielvorgaben und Intentionen des Auftraggebers dar. Beispielgebend können die Zielvorgaben in der Abbildung 1 genannt werden.

Evaluation

Ziele und Intentionen

- **Narrative Informationssammlung**
(„Hat die Einführung von Rückkehrgesprächen etwas gebracht?“)
- **Durchsetzungs- und Rechtfertigungshilfe**
(„Wir brauchen eindeutige Effekte im Pilotbetrieb, um Gesundheitsmanagement auch in allen anderen Betriebsteilen einzuführen!“)
- **Entscheidungshilfe**
(„Die Arbeitsschutzmanagementsysteme X und Y konkurrieren miteinander. Die kostenwirksamere Alternative bekommt den Zuschlag!“)
- **Kontroll- und Disziplinierungshilfe**
(„Die Leistungen aller externen Anbieter im Arbeits- und Gesundheitsschutz kommen auf den Prüfstand!“)
- **Verantwortungsdelegation**
(„Die Prüfung der wirtschaftlichen Sinnhaftigkeit eines Engagements in der betrieblichen Gesundheitsförderung übernimmt ein externes Institut.“)

Abbildung 1: Evaluation: Ziele und Intentionen

Auch wenn Evaluation nicht mit Wissenschaft gleichzusetzen ist, so muss sie doch wissenschaftsgestützt erfolgen. Das bedeutet in aller erster Linie, dass sie an die Einhaltung methodischer Regeln zu binden ist.

Zu diesen methodischen Regeln gehören:

- die Formulierung einer Problem- und Zielstellung (Warum muss evaluiert werden?)
- die Definition eines Evaluationsobjektes (Wer oder was wird evaluiert?)
- die Bestimmung des Ortes der Evaluation (Wo wird evaluiert?)
- die Entwicklung eines Evaluationsdesigns (Wie wird methodisch evaluiert?) sowie
- die Darstellung der Ergebnisse (Welches sind die wichtigsten Evaluationsergebnisse?)

Grundlagen der Evaluation im betrieblichen Gesundheitsmanagement

Die oftmals mit hohem Personal- und Sachaufwand forcierten Maßnahmen im betrieblichen Gesundheitsmanagement müssen in wissenschaftlichem Sinne in Bezug auf (1) ihre theoretische Fundierung, (2) ihre praktische Umsetzung und (3) ihre tatsächliche Wirksamkeit geprüft werden. Ein Evaluationsvorhaben kann sich, je nach Zielstellung und Möglichkeiten, auf einen der drei o.g. Bereiche konzentrieren, sollte jedoch möglichst alle drei Bereiche umfassen (siehe auch Abbildung 2).

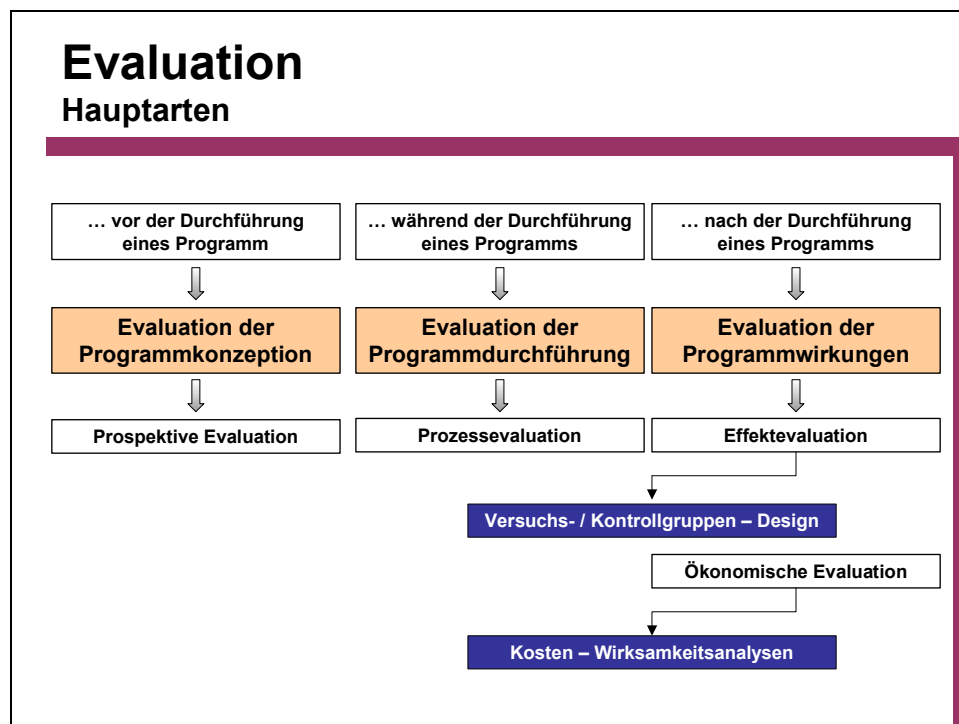


Abbildung 2: Evaluation: Hauptarten

Evaluation der Programmkonzeption

Die Evaluation der Programmkonzeption umfasst die theoretische Fundierung sowie die Ausarbeitung und Ausgestaltung der geplanten Maßnahmen. Sie wird auch als prospektive Evaluation bezeichnet. Kernelemente sind Überlegungen zur Kohärenz zwischen Programmzielen und -maßnahmen, sowie zur Stringenz der Ableitung wissenschaftlicher Erkenntnisse in die betriebliche Praxis. Wichtige Aufgaben sind weiterhin die genaue Problembestimmung und die Feststellung des eigentlichen Bedarfs. In die Bewertung fließen auch Hinweise aus den organisationalen Rahmenbedingungen, den verfügbaren Ressourcen sowie der Verankerung und Vernetzung der Maßnahmen mit anderen Unternehmensprojekten ein.

Die genaue Beschreibung über die Art, das Ausmaß und die Verteilung des Problems ist deshalb so wichtig, weil die an der Programmplanung beteiligten Interessengruppen häufig sehr unterschiedliche Vorstellungen hierüber haben. Dies kann u.U. zu einer Über- bzw. Unterschätzung des tatsächlichen Programmbedarfs führen.

Für die Bestimmung des Programmnutzens ist es wichtig, genaue Zielgrößen zu definieren. Bei der Zielbestimmung unterscheidet man zwischen allgemeinen, noch unspezifischen Zielen (sog. „goals“), und operationalisierten Zielen (sog. „objectives“), die schon präzise beschreibbar und konkret messbar sind. „Objectives“ leiten sich aus den theoretischen Modellvorstellungen ab. In der Regel erfolgt die Zielbildung anhand eines als erwünscht bewerteten Soll – Zustandes.

Da sich ein Programm neben allen Mitarbeitern auch auf bestimmte Mitarbeitergruppen beziehen kann, sollte die Wahl der Zielgruppe(n) ebenfalls schon in der Konzeptionsphase erfolgen.

Evaluation der Programmdurchführung

Eine fundierte Konzeption und ausreichende Mittel sind noch kein Garant für das Gelingen der Maßnahme und die Erreichung der gesteckten Ziele. Prozessevaluation dient deshalb der kontinuierlichen Überprüfung der Umsetzung und Ausführung der geplanten Maßnahmen, um Fehlentwicklungen frühzeitig zu erkennen, notwendige Korrekturen vorzunehmen und damit unerwünschte Nebenwirkungen zu vermeiden oder zumindest zu vermindern. Prozessevaluation stellt nicht nur eine Ergänzung der prospektiven Evaluation dar, sondern ist auch eine notwendige Voraussetzung für die Evaluation der Programmwirkungen.¹

Die Evaluation der Programmdurchführung verfolgt im wesentlichen zwei Aufgaben. Zum einen soll durch die Kontrolle der Programmausführung überprüft werden, ob die Maßnahmen in Kohärenz zur Konzeption und den spezifischen Vorgaben des Programmes ausgeführt werden – zum

¹ So muss der fehlende Nachweis einer Programmwirkung nicht unbedingt bedeuten, dass ein Programm unwirksam und damit ungeeignet ist. Es kann auch sein, dass die geplanten Maßnahmen nur unvollständig, falsch oder überhaupt nicht durchgeführt wurden oder dass die Zielgruppe nicht erreicht wurde.

anderen soll durch die Prüfung der Programmreichweite geklärt werden, ob und in welchem Umfang die intendierte Zielgruppe erreicht wird. Als Methoden können in dieser Phase alle Formen der narrativen Protokollierung, die systematische Erfassung der Programmunterlagen und die direkte Befragung der Programmteilnehmer genutzt werden.

Evaluation der Programmwirkungen

Selbst bei einer optimalen Umsetzung der Strategie, ist deren Wirkung in ihren Ergebnissen nicht a priori gegeben. Deshalb geht es nach Abschluss der durchgeführten Maßnahmen um eine Einschätzung und Bewertung der Programmwirkungen. Bei der Bewertung und Bestimmung der Programmwirkungen beschränkten sich bisherige Studien weitgehend auf die Evaluation der Programmwirkungen im Sinne einer allgemeinen Wirkungsanalyse. Die Bewertung bezog sich dementsprechend vor allem auf die erzielten bzw. intendierten Ergebnisse. Die Bewertung der Programme unter Kostengesichtspunkten wurde dagegen weitgehend vernachlässigt.

Zum Repertoire einer Ergebnisevaluation gehört allerdings neben der reinen Wirkungsanalyse („Effektevaluation“) auch eine betriebswirtschaftliche Kosten – Effizienz – Analyse („Ökonomische Evaluation“). Als Nützlichkeitsanalyse wird schließlich der Bewertungsprozess bezeichnet, der die Wirkungsanalyse und die Kosten – Effizienz – Analyse zusammenführt.

Effektevaluation

In Wirkungsanalysen wird nach der Implementierung eines Programmes die entscheidende Frage geprüft, ob die durchgeführten Maßnahmen zu den beabsichtigten Ergebnissen geführt haben oder nicht. Die Beantwortung dieser Frage ist insofern schwierig, da das Programm immer auch einer sehr komplexen sozialen Realität unterworfen ist und die Bruttowirkung mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit durch externe und interne Störfaktoren überlagert wird. Um so wichtiger erscheint es, das Evaluationsprojekt systematisch zu planen und methodisch abzusichern, um zumindest die wichtigsten Störgrößen kontrollieren zu können.

Grundsätzlich kann zwischen programminternen und -externen Störfaktoren unterschieden werden. Interne Störfaktoren ergeben sich z.B. durch die Art der Evaluation selbst. Dazu zählen u.a. die mangelnde Zuverlässigkeit und Gültigkeit der eingesetzten Messinstrumente, die verzerrte oder unpassende Auswahl der Ergebnisindikatoren und Messzeitpunkte sowie Stichprobeneffekte. Unter externen Störfaktoren werden u.a. unkontrollierte betriebliche und gesellschaftliche Umwelteinflüsse subsumiert. Angesichts dieser Schwierigkeiten, sind in der Regel nur geringe Wirkungen und Veränderungen zu erwarten. Gelingt es jedoch, die immanenten Störquellen weitestgehend auszuschalten und wesentliche externe Störfaktoren zu kontrollieren, kann man sich dem eigentlichen Ziel der Wirkungsanalyse – nämlich der Bestimmung der Nettowirkung des Programmes

deutlich annähern. Unter der Nettowirkung eines Programmes wird jener Anteil am beobachtbaren Gesamtergebnis verstanden, der ausschließlich auf die durchgeführten Programmmaßnahmen zurückzuführen ist.

Methodisch ist die Nettowirkung einzig durch einen sog. „homogenisierten Versuchs- / Kontrollgruppenvergleich“ sicher abzuschätzen. Dieses Design setzt voraus, eine Versuchsgruppe (z.B. eine Organisationseinheit, in der Gesundheitsmanagement eingeführt wird) mit einer hinsichtlich aller Strukturmerkmale homogenen Kontrollgruppe (z.B. einer gleichartigen Organisationseinheit, in der kein Gesundheitsmanagement eingeführt wird) zu vergleichen. Die Realisierung dieses Designs ist aber aus ethischen und praktischen Gründen im Betriebsalltag sehr selten möglich. Ein klassischer Prä- – Posttest – Vergleich über zwei oder mehrere Messzeitpunkte ist daher oftmals die Methode der Wahl zur Wirkungsabschätzung. Mit ihm bleibt jedoch die Nettowirkung des Programms weitgehend im Dunkeln.

Ökonomische Evaluation

Betriebswirtschaftliche Analysen sind im Bereich der Gesundheitsförderung eher eine Seltenheit. Dies mag u.a. daran liegen, dass der Nutzen eines Programmes immer auch eine subjektive Größe darstellt. Gleichwohl kommt der Bewertung des Nutzens einer Intervention im Zeitalter knapper werdender Ressourcen eine zentrale Bedeutung zu. Anbieter müssen heute neben der *Wirksamkeitsfrage* auch die betriebliche *Nutzwertfrage* beantworten und befinden sich hier in erheblichem Argumentationsnotstand. Gründe für den Notstand liegen u.a. in der unvollständigen Darstellbarkeit aller Kosten- und Nutzengrößen, der fehlenden (monetären) Messbarkeit der Nutzengrößen sowie der unzureichenden kausalen Verknüpfung von Input und Output.

Die bekannteste Methode zur Bestimmung des ökonomischen Nutzens ist die „Kosten – Nutzen – Analyse“ (KNA). In ihr werden die Programmwirkungen in monetäre Einheiten überführt und diese den Programmkosten gegenübergestellt. Während die Programmkosten annähernd vollständig abgebildet werden können, ist dies für die Programmwirkungen ungleich schwerer. Die Zielkriterien (z.B. verminderte Fluktuation, verbessertes Gesundheitsverhalten) sind i.d.R. nicht in adäquate Geldeinheiten zu überführen.

Alternativ zur KNA lässt sich der Nutzwert von Maßnahmen im Gesundheitsmanagement auch mit Hilfe sog. „Kosten – Wirksamkeitsanalysen“ (KWA) ermitteln. Im Unterschied zur KNA werden hierbei jedoch nur die Programmkosten monetär bestimmt und zu den erzielten Wirkungen in Beziehung gesetzt. Solche Analysen machen aber nur dann Sinn, wenn mehrere alternative Vorgehensweisen mit gleicher Zielsetzung vorliegen. In einer KWA werden also die entstehenden Kosten eines Programms nicht mehr dem (erwarteten) monetären Nutzen gegenübergestellt, sondern geprüft, auf welchen Wegen ein hochrangiges ökonomisches Ziel (z.B. Gewinn) am kostengünstigsten zu erreichen ist. Anders ausgedrückt: Es wird geprüft, wo 1 € Investitionssumme am ziel-

führendsten ist. Unter Umständen kann das Ergebnis dieser Methode sein, dass Gesundheitsmanagement keinen geeigneten Weg zur Zielerreichung darstellt. Der folgende Abschnitt skizziert deshalb ein Denkmodell, das versucht, den Wert von Gesundheitsmanagement schon im Vorfeld (also in der Investitionsplanung) zu berechnen und die Argumentationsfähigkeit für Präventionsexperten zu erhöhen.

Zur Akzeptanz von Evaluationsvorhaben

Die Akzeptanzgrundlagen für ein Evaluationsprojekt im betrieblichen Gesundheitsmanagement lassen sich im wesentlichen auf drei Ebenen kennzeichnen. (1) Es muss vorausgesetzt werden, dass es *Ziele* gibt, die mit dem Evaluationsvorhaben erreicht werden können. (2) Die Beiträge der Evaluation für den Auftraggeber müssen einen *Nutzwert* haben, der die zu erwartenden Kosten übersteigt. (3) Es müssen kompetente *Evaluatoren* und andere Ressourcen überhaupt vorhanden sein, um ein Evaluationsprojekt realisieren zu können.

Primäre Grundlage für Durchführung einer Evaluation ist jedoch die Akzeptanz der Veränderbarkeit von Einstellungs-, Verhaltens- und Strukturmerkmalen im Betrieb, sowie die Bereitschaft, sich zu Zwecken der Verbesserung des Bestehenden (Hoffnung auf Erfolg) dem Risiko des Scheiterns (Furcht vor Misserfolg) auszusetzen. Evaluation steht der Tendenz zum Beibehalten diametral gegenüber!

Zum Evaluator

Das in aller Regel eingegangene Kunden – Lieferanten – Vertragsverhältnis begründet naturgemäß eine gewisse Abhängigkeit des (internen oder externen) Evaluators in Bezug auf den Auftraggeber. Damit schränken sich seine Freiheitsgrade erheblich ein. Da im Allgemeinen mehrere Personengruppen von den Ergebnissen der Evaluation betroffen sind, existieren auch unterschiedliche, z.T. sehr inhomogene Zielstrukturen. Der Evaluator sollte sich deshalb einer Reihe von Techniken zur Konsensfindung bedienen, um im Spannungsfeld verschiedener Interessengruppen und Vorgaben seinen Auftrag ausführen zu können. Eine professionelle Arbeit ist schließlich nur unter der Bedingung möglich, dass der Evaluator einige Rahmenbedingungen akzeptiert.

Die Akzeptanzabforderung bezieht sich auf :

- die Akzeptanz der Zielvorgaben des Auftraggebers,
- die Akzeptanz und Wahrung der Auftraggeberinteressen,
- die Akzeptanz von Einschränkungen im methodischen Design,
- die Akzeptanz von Abstrichen im Zuge der Konsensfindung,
- die Akzeptanz der sukzessiven „Anpassung“ der Evaluationsrichtungen sowie

- die Akzeptanz möglicher Einschränkungen hinsichtlich der Ergebnispublikation.

Neben den Akzeptanzabforderungen sieht sich der Evaluator auch einer Reihe z.T. konträrer Funktionen gegenübergestellt. Er soll als „Controller“, als „Informationsbeschaffer“ oder als „strategischer Ratgeber“ in Erscheinung treten. Schnell resultiert daraus eine nicht zu unterschätzende Rollenambiguität. Trotz der vielfältigen Abhängigkeiten und Funktionen lassen sich die Hauptaufgabengebiete und Zuständigkeiten des Evaluators bestimmen.

Er:

- hilft bei der Zieldefinition,
- berät hinsichtlich der Realitätsnähe der Maßnahmen,
- gibt Anregungen für den Handlungsbedarf,
- unterstützt bei der Erweiterung der gegebenen Handlungsmöglichkeiten,
- setzt Kommunikationstechniken zur Konsensfindung ein,
- berät bei der Ausführung und
- ist zuständig für die Methodik, für die Auswertung und Nutzenmessung.