

Praxis-Tagung, 12. September 2018

**Workshop 14****Rundum kooperativ:  
Instrumente-basierte Organisationsentwicklung**

Jakin Gebert M.A.  
Pascal Amez-Droz lic. rer. soc.  
Institut für Professionsforschung und -entwicklung, HSA FHNW

Therese Stettler lic. phil. Supervisorin/Organisationsberaterin BSO  
Schuess – Beratung von Organisationen AG

**Agenda**

- Vorstellung KTI-Projekt
- Forschungsdesign
- Dienstleistungspakete kooperativ.
- Präsentation Ergebnisse
  - Aussagen/Thesen
  - Diskussion
  - Gelingensbedingungen
  - Evaluationsergebnisse

## Forschungsprojekt

«Kooperative Instrumente-Entwicklung zur Qualitäts- und Effizienzsteigerung in der Sozialen Arbeit» (KoopIn)

### KTI-Projekt

- KTI = Innovationsförderungsagentur des Bundes; Wirtschaftsförderung KMU
- Forschungspartner – Hauptumsetzungspartner, evtl. Umsetzungspartner

### Forschungsprojekt KooplIn

- entwickelt und erprobt gemeinsam mit Umsetzungspartnern OE-Verfahren
- erforscht das Vorgehen gleichzeitig
- Fokus: Instrumente zur Gestaltung der Arbeit mit Klient/innen
- Ziel: Professionalisierung und Qualitätssteigerung & Effektivitäts- und Effizienzgewinn
- Hauptumsetzungspartner: Dienstleistungspakete

## Theoretischer Hintergrund

Konzept Kooperative Prozessgestaltung (KPG)  
(Hochuli Freund/Stotz 2017, Hochuli Freund 2017?)

- ermöglicht fachlich fundiertes Handelns
- professionstheoretisch fundiert
- ausgerichtet auf die Werte Sozialer Arbeit
- generalistisch
- Prozessmodell als Orientierungsrahmen u.a. zur Gestaltung der Kooperation
- Struktur mit **analytischer Phase** & **Handlungsphase**
- methodenintegrativ
- Standards zu Prozessschritten



## Ausgangslage

- Implementation theoriebasierter Konzepte & Instrumente scheitern oft
  - ‘Bestandsaufnahme methodisches Handeln’:  
In vielen Praxisorganisationen: viele Instrumente – aber:
    - oft kaum bzw. wenig kohärent aufeinander bezogen
    - werden unsystematisch bzw. beliebig genutzt
    - genügen fachlichen Standards nicht immer (Kooperation, Diagnostik)
- fehlende Effizienz und Qualität *(Hochuli Freund/Ursprung 2014)*

## Ziele

- Entwicklung eines Verfahrens zur kooperativen Entwicklung und Implementierung theoriebasierter Instrumente
- Qualitätssteigerung bei der Erbringung von Unterstützungsleistungen
- Weiterentwicklung des generalistischen Konzepts KPG:  
arbeitsfeld-/organisationspezifische Konkretisierung
- Weiterentwicklung bestehender Modelle kooperativer Praxisentwicklung

## Forschungsfragen

Wie ist eine kooperative, **theorie- und erfahrungsbasierte (Weiter-)Entwicklung** bestehender Instrumente der Prozessgestaltung zu konzipieren, die Qualität, Effektivität und Effizienz in sozialen Organisationen nachhaltig steigern kann?

Unterfragen zu:

- **Kooperativer Entwicklungsprozess**  
Rahmenbedingungen/Voraussetzungen, förderliche und hinderliche Faktoren bei Prozessen der Instrumente-(Weiter) Entwicklung in sozialen Organisationen
- **Instrumente-/Konzept-Entwicklung KPG**  
Inwiefern können Instrumente den Anforderungen des theoretischen Konzepts KPG genügen & Spezifika von Arbeitsfeld, Organisationskultur, organisationale Rahmenbedingungen, Ressourcen berücksichtigen?
- **Implementation**  
Merkmale eines Implementationsprozesses, der die nachhaltige Nutzung der modifizierten bzw. neuen Instrumente gewährleistet

Wie wird Innovation möglich?

## Projektanlage

- **Laufzeit**

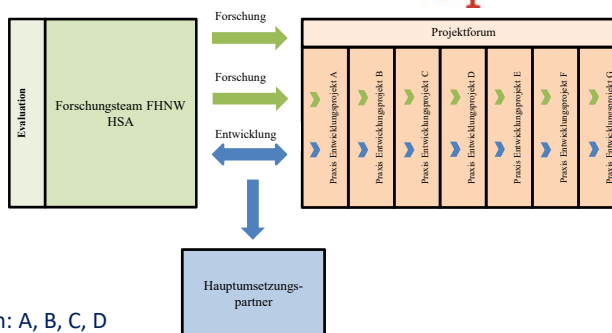
Januar 2016  
– Aug. 2018

- **7 Praxispartner**

- Stationäre Hilfen: A, B, C, D
- Soziale Dienste: E, F, G
- 7 unterschiedliche Praxisentwicklungsprojekte: Organisationsbereiche – Projektanlage – interne Ressourcen; Ziele – Projektpläne

- **Hauptumsetzungspartner: Organisationsberatungsfirma Schiess**

- Entwicklung Dienstleistungspakete
- Qualitätssicherung



Fachhochschule Nordwestschweiz  
Hochschule für Soziale Arbeit

## Projektphasen

- Phase 1: **Kooperative Instrumente-Beurteilung**
Jan. – April 2016
- Phase 2: **Kooperative Instrumente-(Weiter)Entwicklung**
April 16 – Jan. 17
- Phase 3: **Implementation**
Feb. – Nov. 2017
- Phase 4: **Wirkungsorientierte Evaluation**
Feb. 18 – Juni 18

---

KoopIn, KTI-Projekt Kooperative Instrumente-Entwicklung  
Institut Professionsforschung und -entwicklung
9

Fachhochschule Nordwestschweiz  
Hochschule für Soziale Arbeit

## Forschungsmethoden

- Explorative und reflexive Wissensbildung zu Praxisentwicklungsprojekten
- 3 Gruppendiskussionen im Projektforum
- 2 Gruppendiskussionen in den einzelnen Praxisentwicklungsprojekten
- Inhaltsanalytische Auswertung der Gruppendiskussionen
- Dokumentenanalyse (neue Instrumente, Prozessbeschreibungen, Reflexionsnotizen)
- Wirkungsorientierte Evaluation

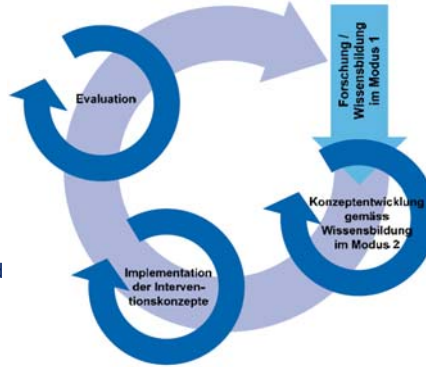
---

KoopIn, KTI-Projekt Kooperative Instrumente-Entwicklung  
Institut Professionsforschung und -entwicklung
10

## Bisheriger Forschungsstand

Beispiel: Praxis-Optimierungs-Zyklus (POZ) als Modell der kooperativen Wissensbildung (Gredig/Sommerfeld 2010)

- Abschied vom klassischen Transfermodell: Entwicklungsprozesse sind in Kooperation mit der Praxis zu gestalten
- Zusammenführung der Träger unterschiedlicher Wissensbestände (Wissenschaft/ Praxis/Adressaten)
- Gleichwertigkeit der Wissensbestände Wissenschaft und Praxis
- Hybridisierung: Neues Wissen entsteht



## These 1: Phasen

Die Entwicklung und Verankerung von neuen Leitlinien & Instrumenten verläuft in verschiedenen Phasen und bedarf spezifischer Zwischenschritte

- Bisherige Modelle greifen zu kurz, sind zu statisch und benötigen eine Erweiterung und Ausdifferenzierung
- Entwicklung und Implementierung sind komplexe Prozesse und fließen z.T. ineinander über

Beurteilung	Entwicklung				Implementierung	
	Entwicklungsphase		Erprobungsphase		Anwendungsphase	Nachhaltigkeitsphase
Instrumente-Beurteilung	Aneignung	Produktivität	Übungsphase	Überprüfungsphase		
	Aushandlung Irritation					

## Hauptumsetzungspartner: Schuess, Beratung von Organisationen AG

- nutzt Ergebnisse des Forschungsprojekts KooplN
- bietet verschiedene Dienstleistungspakete an
- Entwicklungsprozesse sind jeweils durch eine Mitarbeiterin/einen Mitarbeiter von Schuess und eine Expertin /einen Experten der Hochschule für Soziale Arbeit FHNW begleitet.

## Dienstleistungen

Verschiedene Varianten und Möglichkeiten, die Fachlichkeit in einer Organisation auf der Basis der Kooperativen Prozessgestaltung zu stärken und weiter zu entwickeln.

→ Angebote mit unterschiedlichem Umfang und unterschiedlicher Reichweite: vom "Schnupperkurs" bis zum umfassenden Instrumente- und Organisationsentwicklungsprozess.

## Angebote

- **Basis- Schnuppermodul KPG:** ½ bis 1 Tag
- **Mehrtägige Kursmodule:** Vertieftes Kennenlernen der KPG (Standards, Prozessschritte, Instrumente...)
- **Standortbestimmung Fachlichkeit:** Workshop zu Grundhaltungen, methodischen Hintergründen, Fachlichen Standards einer Organisation (1 Tag)
- **Workshop Instrumenten-Check**
- **Fallsupervision mit KPG als Reflexionsrahmen**
- **Organisations- und Instrumentenentwicklung nach Mass** (Zielentwicklung, Projektplanung, Projektcoaching und Begleitung)

## Organisations- und Instrumentenentwicklung nach Mass

### Expertise KPG z.B.

- Beratung und Mitwirkung bei der Entwicklung von Instrumenten
- Feedbacks zu erarbeiteten Instrumenten
- Schulungen KPG
- ...



### Organisationsentwicklung z.B.

- Coaching der Projektleitung
- Projektplanung unter Berücksichtigung der verschiedenen Organisationsebenen (Werte, Visionen, Menschen, Strukturen, Ressourcen etc.)
- ...



## Diskussion

- Welchen Bedarf an Weiterentwicklung sehen Sie in Ihrer Organisation?
- Was bräuchte es in Ihrer Organisation, um Veränderungsprozesse erfolgreich umzusetzen?
- Was ist Ihnen besonders wichtig in Entwicklungsprojekten?

## These 2: Kooperation

Ein kooperatives Vorgehen und die gemeinsame Entwicklungsarbeit auf Augenhöhe ist entscheidend für das Gelingen und die Akzeptanz der Neuerungen.

„Die haben eine gewisse Skepsis gehabt, wie das denn ist. Ja die von der Theorie meinen immer sie wissens besser als wir in der Praxis, so "a chli" unter dem Aspekt. Das ist ja auch bekannt. Aber inzwischen, kann ich doch sagen, nach zwei Besprechungen, oder schon nach der ersten, ist die Skepsis völlig gewichen und es ist, äh, eine Motivation jetzt neu. Ich denke das hat auch damit zu tun, dass wir wirklich zusammen an dem schaffen müssen oder. Es ist eigentlich etwas wo wir auch, auch partizipieren. Und das ist merke ich, schon wichtig, das und motivationssteigernd auch für, für alle.“ (X6, PF 1, Z. 58-66)

## Diskussion

- Was sind Ihrer Erfahrungen in Bezug auf die Zusammenarbeit zwischen Hochschule und Praxis?
- Welche Rolle spielt für Sie Kooperation in gemeinsamen Projekten?
- Worin sehen Sie die Aufgaben von Wissenschaft und Praxis?

## These 3: Irritation und Aushandlung

Irritationen (evtl. Krisen), eine gemeinsame kritische Auseinandersetzung und Aushandlung sind während der Entwicklung notwendige Bedingungen damit Neues entstehen kann.

„ich habe eigentlich fast noch immer das Gefühl gehabt, es war ha- am Anfang eine harzige Diskussion, aber eben ich bin da voll deiner Meinung, das hat es auch gebraucht, ne Kooperation musste wie erst hergestellt werden, auch zwischen diesen verschiedenen Bereichen und so weiter, aber ich hatte jedesmal so das Gefühl: Meine Güte es geht vorwärts. Also wenn man sich einfach darauf einlässt und konzentriert, manchmal mehr manchmal weniger Arbeit, es ist so viel möglich.“ (X2, I-E, Z. 188-194)

„Und ich denke so gewisse Verwirrungen und Irritationen, ist gar nicht irgendwie, kann man gar nicht vermeiden, weil es einfach in der Sache liegt, wenn man etwas Neues einführt, dass das wahrscheinlich einfach so ist“ (X1, Impl, Z. 377-380)

## Gelingen I

### Verschiedene Projekttypen

- ❖ Typ 1: KPG-zentrierte, konstruktive gemeinsame Auseinandersetzung und gutes Projektmanagement
- ❖ Typ 2: Ungünstige Rahmenbedingungen und fehlender kooperativer Prozess
- ❖ Untertypen/Mischtypen

## Gelingen II

### Gelingensfaktoren

- Kritische Auseinandersetzung und Offenheit für Diskussionen
- Interne Verantwortungsübernahme und langfristige Planung
- Projekt wird als Organisationsentwicklungs-Prozess verstanden
- Organisationale Rahmenbedingungen: Innovationsfreudigkeit, Ergebnisorientierung und Commitment von Leitung
- Scheitern: Hohe Fluktuation und fehlende Ressourcen

## Diskussion

- Was sind für Sie die wichtigsten Gelingensbedingungen bei einem Entwicklungsprojekt?
- Wie schätzen sie Ihre Organisation hinsichtlich der Gelingensfaktoren ein?
- Was braucht es von wem (z.B. Leitung, Praxis, Hochschule), um die Voraussetzung für gelingende Entwicklungsprozesse zu schaffen?

## Ergebnisse Evaluation

### Nachweis konkreter Auswirkungen:

- Bewusster Einbezug der Klientinnen/Klienten ermöglicht Fortschritte  
«Bezüglich der veränderten Fallbearbeitung wird vor allem deutlich, dass [sie] (...) überraschende Erkenntnisse im Hinblick auf die Sichtweise ihrer Klientin zutage fördert. (...) Die Klientinnen machten (...) auf Wünsche und einen Veränderungswillen aufmerksam, an dem in der Folge gearbeitet werden konnte (...) [oder] wurde ein bisher seitens der Klientin gemiedenes Thema behandelbar und Veränderungen, die die Sozialarbeiterin bereits zuvor als notwendig eingestuft hatte, konnten angegangen werden.» (Evaluationsbericht)

### Unerwünschte Nebenwirkungen:

- Starke Orientierung an Abläufen verhindert fachliche Diskussionen  
«Die wiederholten Hinweise darauf, die Systematik der Prozessschritte einhalten zu müssen, haben (...) Überlegungen der Teammitglieder unterbunden, die womöglich für das Verständnis des betreffenden Falls hätten fruchtbar gemacht werden können.» (Evaluationsbericht)

## Literatur

Hochuli Freund, Ursula (Hg.) (2017). Kooperative Prozessgestaltung in der Praxis. Materialien für die Soziale Arbeit. Kohlhammer, Stuttgart.

Hochuli Freund, Ursula/Stotz, Walter (2017). Kooperative Prozessgestaltung in der Sozialen Arbeit. Ein methodenintegratives Lehrbuch. 4., aktualisierte Auflage. Kohlhammer, Stuttgart.

Hochuli Freund, Ursula/Ursprung, Raphaela (2014). Bestandsaufnahme methodisches Handeln. <http://www.fhnw.ch/sozialearbeit/ipw/forschung-und-entwicklung/abgeschlossene-Forschungsprojekte/Bestandsaufnahme>

Gredig, Daniel; Sommerfeld, Peter (2010): Neue Entwürfe zur Erzeugung und Nutzung lösungsorientierten Wissens. In: Otto, Hans-Uwe/Polutta, Andreas/Ziegler, Holger (Hrsg.). What works – Welches Wissen braucht die Soziale Arbeit? Zum Konzept evidenzbasierter Praxis. Opladen. Barbara Budrich. S. 83–98

<http://www.soziale-diagnostik.ch/methoden-und-instrumente/kooperative-prozessgestaltung>