

Tagung Soziale Innovation – Erfahrungen, Kontroversen und Perspektiven  
02.02. 2018

Workshop «Innovationsprozesse in Organisationen»

# **Kooperative Instrumente-Entwicklung:** ein innovatives Verfahren zur Organisationsentwicklung

Prof. Dr. Ursula Hochuli Freund, Jakin Gebert, M.A.  
Institut für Professionsforschung und -entwicklung, HSA FHNW

# 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 KoopIn

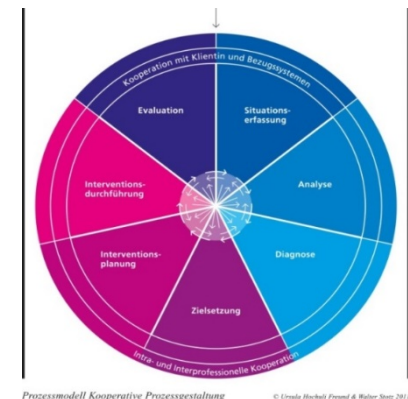
- entwickelt und erprobt gemeinsam mit Umsetzungspartnern OE-Verfahren
- erforscht das Vorgehen gleichzeitig
- Fokus: Instrumente zur Gestaltung der Arbeit mit Klient/innen
- Ziel: Professionalisierung und Qualitätssteigerung & Effektivitäts- und Effizienzgewinn
- Hauptumsetzungspartner: Dienstleistungspakete

# Theoretischer Hintergrund

## Konzept Kooperative Prozessgestaltung (KPG)

(Hochuli Freund/Stotz 2017, Hochuli Freund 2017)

- ermöglicht fachlich fundiertes Handeln
- 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



Prozessmodell Kooperative Prozessgestaltung

© Ursula Hochuli Freund & Walter Stotz 2017

## Ausgangslage

- Weiterentwicklung des generalistischen Konzepts KPG: arbeitsfeld-/organisationsspezifische Konkretisierung
  - 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)*

# 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 Organisations-Entwicklungsprozess**  
WissenschaftlerInnen & PraktikerInnen
- **Instrumente-/Konzept-Entwicklung KPG:**  
Inwiefern können Instrumente den Anforderungen des theoretischen Konzepts KPG genügen & Spezifika von Arbeitsfeld, Organisationskultur, organisationale Rahmenbedingungen, Ressourcen berücksichtigen?
- **Implementation**

Wie wird Innovation möglich?

## Innovations-Verständnis

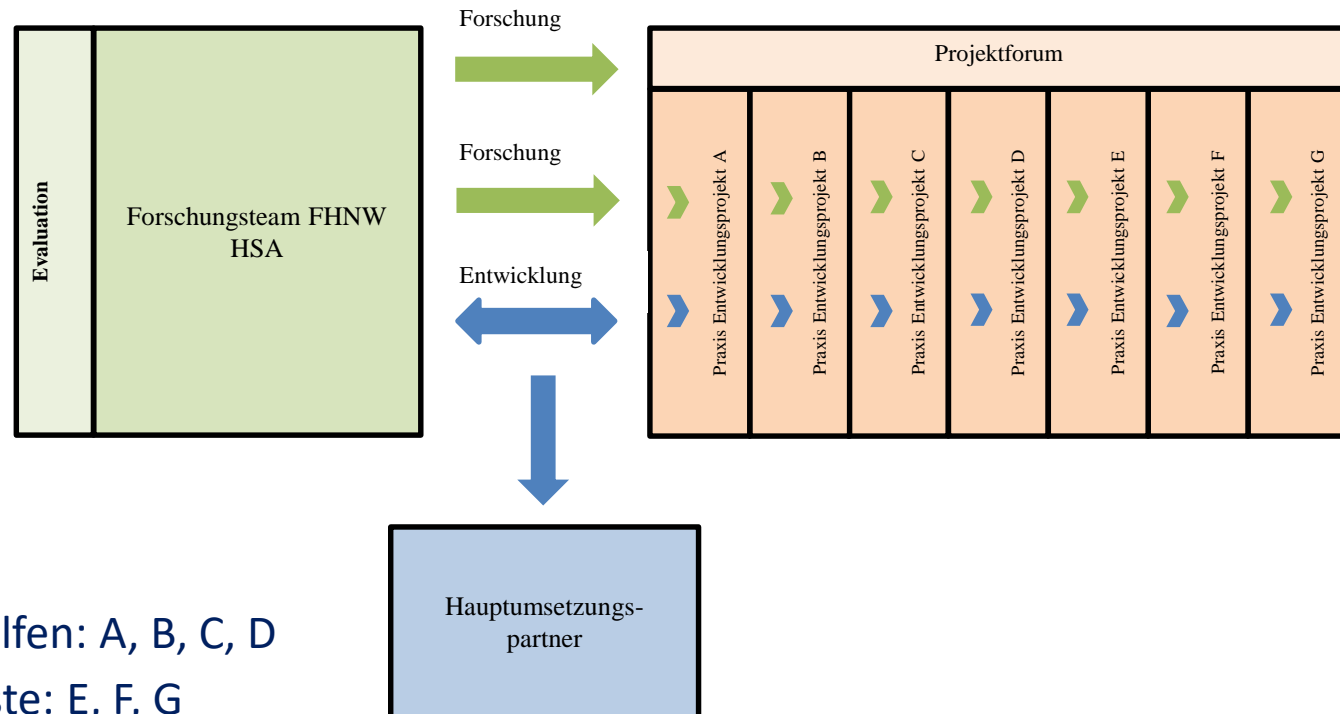
Innovationen in der Sozialen Arbeit sind «...auf neuem oder **neu kombiniertem Wissen** basierende, in intendierten und **kooperativen Prozessen** entwickelt neuartige Konzepte, Verfahren und Organisationsformen, die einen **Mehrwert** namentlich für Adressatinnen und Adressaten erzeugen.»  
*(Parpan-Blaser 2011: 242)*

These zur Implementierung: «...dass Innovationen, also das Einführen des Neuen (um was auch immer es gehen mag: neue Konzepte, Methoden, Gesetze, Organisationsstrukturen, etc.) per se **ambivalent** sind.»  
Veränderungszumutung  
*(Kleve 2013:193f.)*

Neu entwickelte Produkte sollen vermarktungsfähig sein → **volkswirtschaftlicher Nutzen**  
*(KTI Förderbedingungen)*

# 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

# 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





# Forschungsmethoden

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

# Verfahren Kooperative Instrumente-Entwicklung:

## Phase 1, Kooperative Instrumente-Beurteilung

### Vorgehen

- Halb- bis eintägiger Workshop von WissenschaftlerInnen und PraktikerInnen
- Zweistufige Beurteilung der Instrumente:
  - erfahrungsbasiert aus Sicht der Praxis
  - auf Basis des Konzepts KPG
- Fragebogen: Selbsteinschätzung Organisationskultur
- Umfassender Bericht mit Empfehlungen für eine Weiterentwicklung
- Besprechung der Ergebnisse, evtl. Zielformulierungen

→ Verfahren standardisierbar

# Phase 1, Kooperative Instrumente-Beurteilung

## Erkenntnisse hinsichtlich Innovation

- PraktikerInnen: Offenheit, eigene Instrumente kritisch zu prüfen
- Wissenschaftlerinnen: Wertschätzung der bereits vorhandenen Instrumente und Formulierung kritischer Punkte
- kooperative Arbeitsweise: Vertrauen/Arbeitsbeziehung und **gemeinsames Verständnis**
- hocheffizient
- Bericht ohne Beteiligung: defensive Rechtfertigung bestehender Praktiken
- schafft **Basis für innovativen Entwicklungsprozess – unverzichtbar**

## Phase 2: Kooperative Instrumente-Entwicklung


### Vorgehen

- Basis: Bericht Instrumente-Beurteilung
- 1. Workshop: Ziele formulieren, Ressourcen-Rahmen definieren, Projektanlage, Arbeitsweise, Planung
- 4 bis 6 weitere Workshops für die kooperative Weiterentwicklung der Instrumente (à ½ – 1 Tag), mit Arbeitsaufträgen dazwischen
- Zeitrahmen: ca. 8 – 12 Monate
- Rollende Planung der und in den einzelnen Workshops
- Implementierung mitdenken, Rückkoppelungsschlaufen intern

→ Verfahren begrenzt standardisierbar

## Phase 2, Kooperative Instrumente-Entwicklung

### Erkenntnisse hinsichtlich Innovation

- **«Abenteuerreise»** (*Schön 1983*)
  - ‘intendierte, kooperative Prozesse’ (*vgl. Parpan-Blaser 2011*) – Weg wenig klar
  - Unsicherheit/Offenheit aushalten – Vertrauen auf Gelingen
  - Flow-Phasen, Kreativität  Neues entsteht!
  
- **«wem gehört das Projekt?»**
  - eigenen Aktivitätsgrad zurücknehmen – Verantwortung geht über an interne Projektleitung/-gruppe
  - WissenschaftlerInnen bleiben kritisch-unterstützende Begleitende
  
- **«Ambivalenz: etwas Neues – oder doch das Alte?»**
  - kooperatives Vorgehen – gegenseitige Transformation (*vgl. Klewe 2013:196*)
  - Beharrungsvermögen bestehender Routinen → Auseinandersetzung suchen
  - Irritation unverzichtbar als Veränderungsmotor (KPG-Standards einfordern!)

## Phase 3: Implementierung

### Erste Erkenntnisse hinsichtlich Innovation

- Entwicklung und Implementierung sind verflochten
- «Ja, das Neue wollen wir!»
  - Leitungsentscheid erforderlich für ‘Veränderungszumutung’ («top-down»)
  - Veränderung der Organisationskultur
  - ökonomische Aspekte: Mehrwert/Nutzen/Ertrag > Aufwand
- Implementierung als ‘nicht-trivialen Prozess’ begreifen (*Klewe 2013:195*)
  - sorgfältig konzipieren, langfristig anlegen
  - Ressourcen investieren

## 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/ Sprenger-Ursprung, Raphaela (2016). Kooperative Prozessgestaltung. Mit Klient/innen gemeinsam handeln. sozialmagazin Heft 9-10, S. 48-56.

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

Kleve, Heiko (2013). Die Ambivalenz der Innovation. Thesen zur Implementierung neuer Konzepte. In: Pfliegerl, Johannes et. al. (Hg.). Passgenau helfen. Soziale Arbeit als Mitgestalterin gesellschaftlicher und sozialer Prozesse. Wien/Berlin: LIT. S. 193-198.

Parpan-Blaser, Anne (2011). Innovation in der Sozialen Arbeit. Zur theoretischen und empirischen Grundlegung eines Konzepts. Wiesbaden: VS Verlag

Schön, Donald A. (1983). The Reflective Practitioner: How professionals think in action. New York: Basic Books.

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