

## Treffpunkt: Soziale Diagnostik

30. März 2022



# Ein forschungsbasiertes Phasenmodell für Entwicklung und nachhaltige Implementierung

Prof. Dr. Ursula Hochuli Freund

Jakin Gebert M.A.

Institut für Professionsforschung und -entwicklung FHNW

# Forschungsprojekt KoopIn

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

*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?*

- Theoretischer Hintergrund: Konzept Kooperative Prozessgestaltung (KPG)
- Entwicklung mit Praxis; gleichzeitige Erforschung des Vorgehens
- Zielsetzung u.a.: Gelingenfaktoren & Prozessablauf von Entwicklungs- und Implementierungsprozessen beschreiben

# Theoretischer Hintergrund: Konzept Kooperative Prozessgestaltung (KPG)

Handlungsleitendes Konzept für professionelles Handeln in der Sozialen Arbeit  
(Hochuli Freund/Stotz 2021, Hochuli Freund 2017)

## professionstheoretisch fundiert

- ausgehend von Strukturbedingungen
- ausgerichtet auf Professionswerte

## generalistisch

- für jedes Arbeitsfeld geeignet
- für Praxisorganisationen zu konkretisieren

## Merkmale

- methodenintegrativ
- analytisch-diagnostische Phase & Handlungsphase
- Kooperation – auch mit Klient:innen – als zentraler Aspekt



Aspekte des Konzepts Kooperative Prozessgestaltung

© Ursula Hochuli Freund & Raphaela Sprenger 2019

# KoopIn Projektanlage

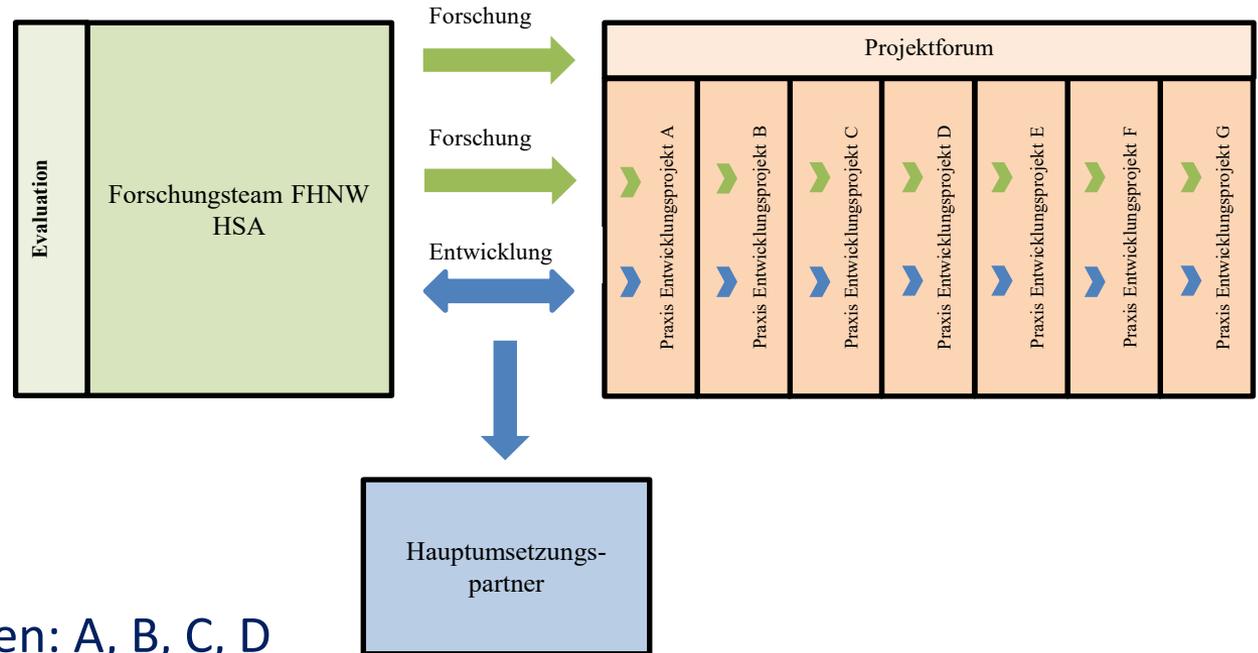
- **Laufzeit 2.5 Jahre**  
2016 - 2018

- **7 Praxispartner**

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

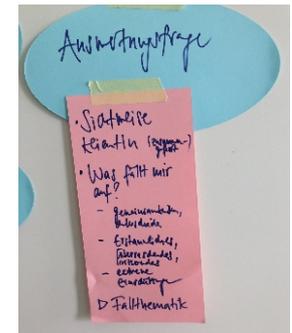
- **Hauptumsetzungspartner: Organisationsberatungsfirma Schiess**

- Entwicklung Dienstleistungspakete
- Qualitätssicherung



# KoopIn Projektphasen

- Phase 1: **Kooperative Instrumente-Beurteilung**
- Phase 2: **Kooperative Instrumente-Entwicklung**
- Phase 3: **Implementierung**
- Wirkungsorientierte externe Evaluation



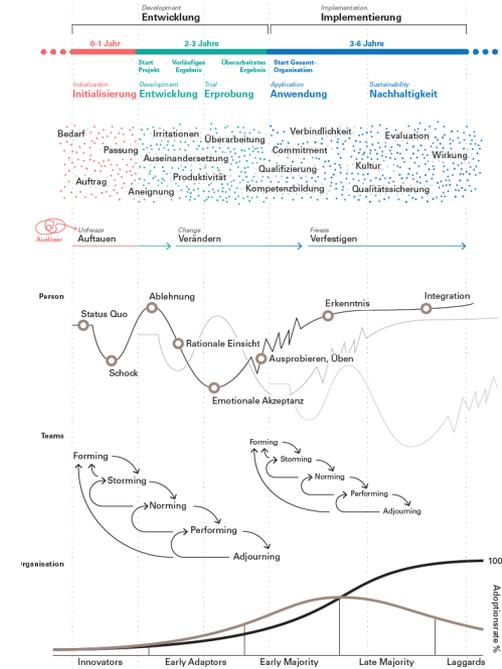
# Konkretes Ergebnis: Projekttypen

- **Typ 1:**  
**KPG-zentrierte, konstruktive gemeinsame Auseinandersetzung und gutes Projektmanagement**
- Untertyp: Innovationsfreude mit KPG als Katalysator
  
- **Typ 2:**  
**Ungünstige Rahmenbedingungen und fehlender kooperativer Prozess**
- Unter-Typ: Konfliktvermeidung und konstruktiver Neubeginn

# Verallgemeinerbare Ergebnisse

- Verfahrensbeschreibung «Kooperative, theoriebasierte Instrumente-Entwicklung nach KPG und deren Implementierung in sozialen Organisationen»

- ➔
- Forschungsbasiertes Phasenmodell für Entwicklung und nachhaltige Implementierung



# Aktueller Forschungsstand: Überblick

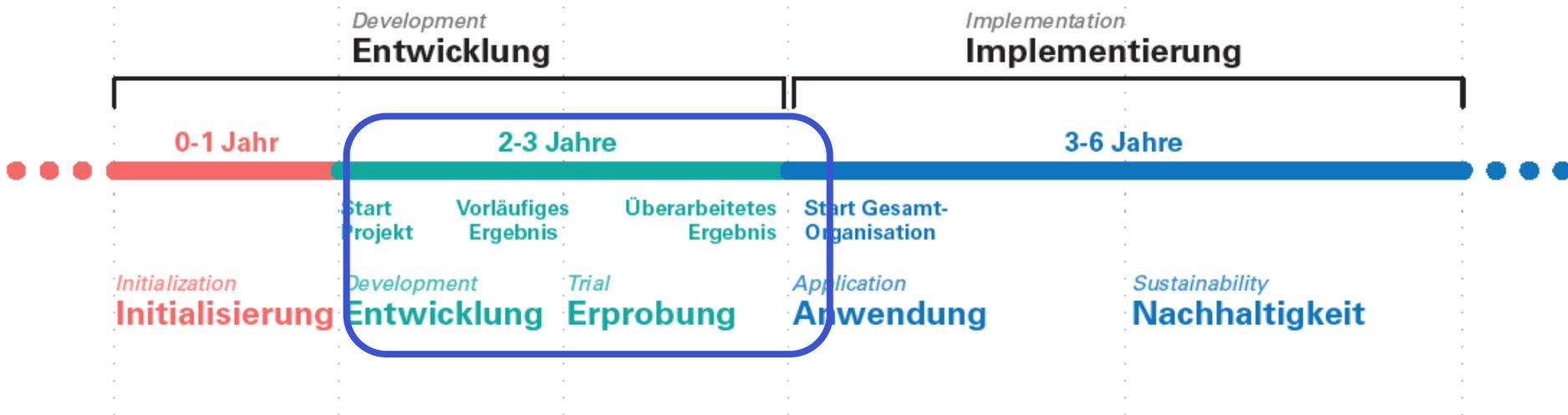
- Einführung von Neuerungen in der Praxis: **Innovation** und **Implementierung** als zentrale Begriffe
- Vielfältige Wissensbestände:
  - Implementierungsforschung
  - Innovationsforschung
  - Kooperative Wissensbildung
  - Organisationsentwicklung/Change Management
  - Gruppendynamik
- **Scheitern** vieler Implementierungs-Prozesse in der Praxis  
(vgl. Adlmaier-Herbst et al. 2018: 20, Oltmanns/Nemeyer 2010: 12, 28-19)
- Diverse Phasen-/Prozessmodelle

## Aktueller Forschungsstand: Offene Fragen

- Berücksichtigung der Strukturbedingungen Sozialer Arbeit:  
u.a. Implementierung fertiger Produkte kaum möglich und sinnvoll
- Entwicklungsphase als Voraussetzung von Implementierung:  
Expertise – Kooperation Wissenschaft und Praxis?
- Faktoren für Scheitern – Bedingungen/Faktoren für Gelingen?

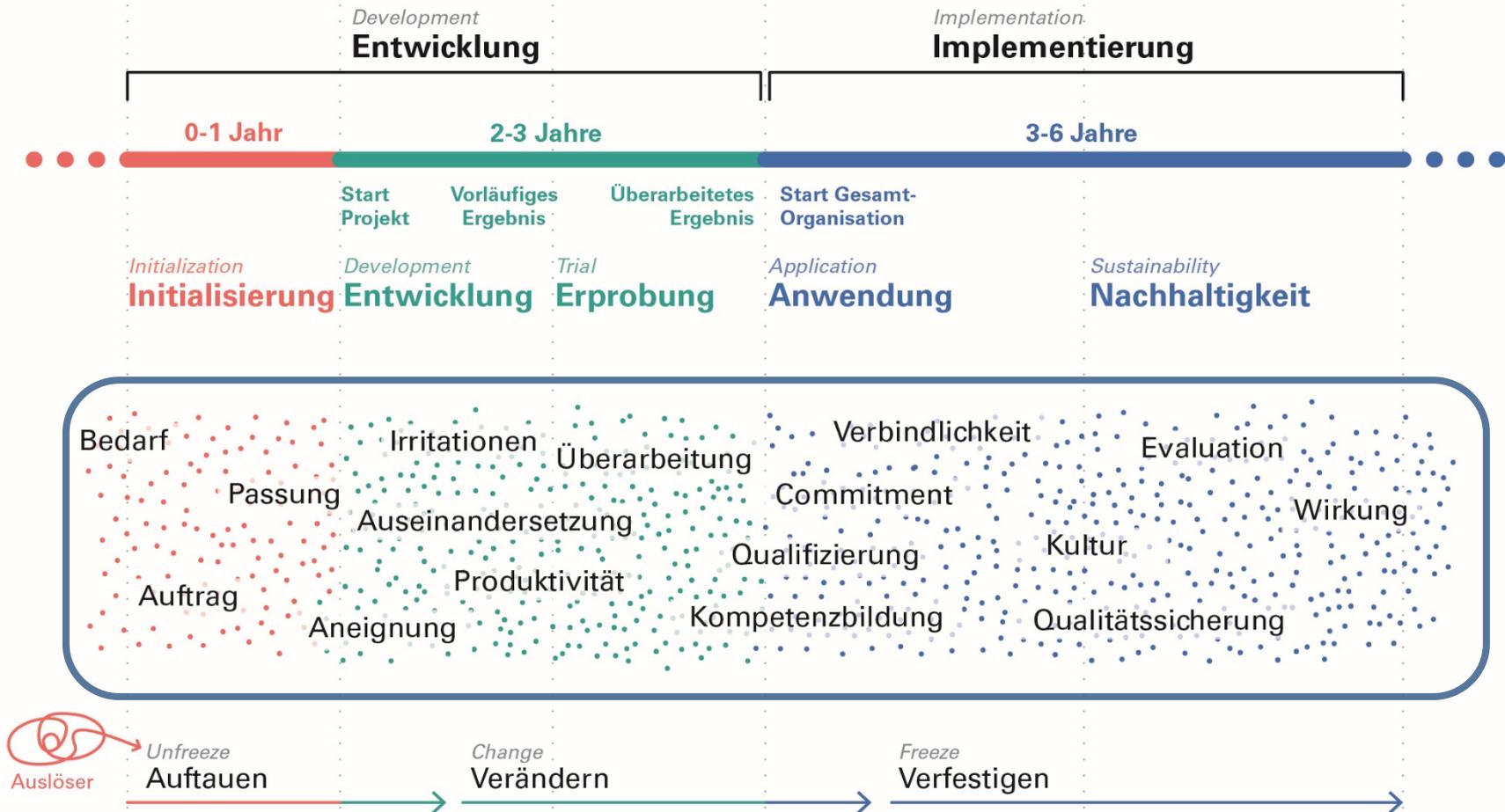
## Erkenntnisse: Phasen und Dauer

- „Es braucht seine Zeit“



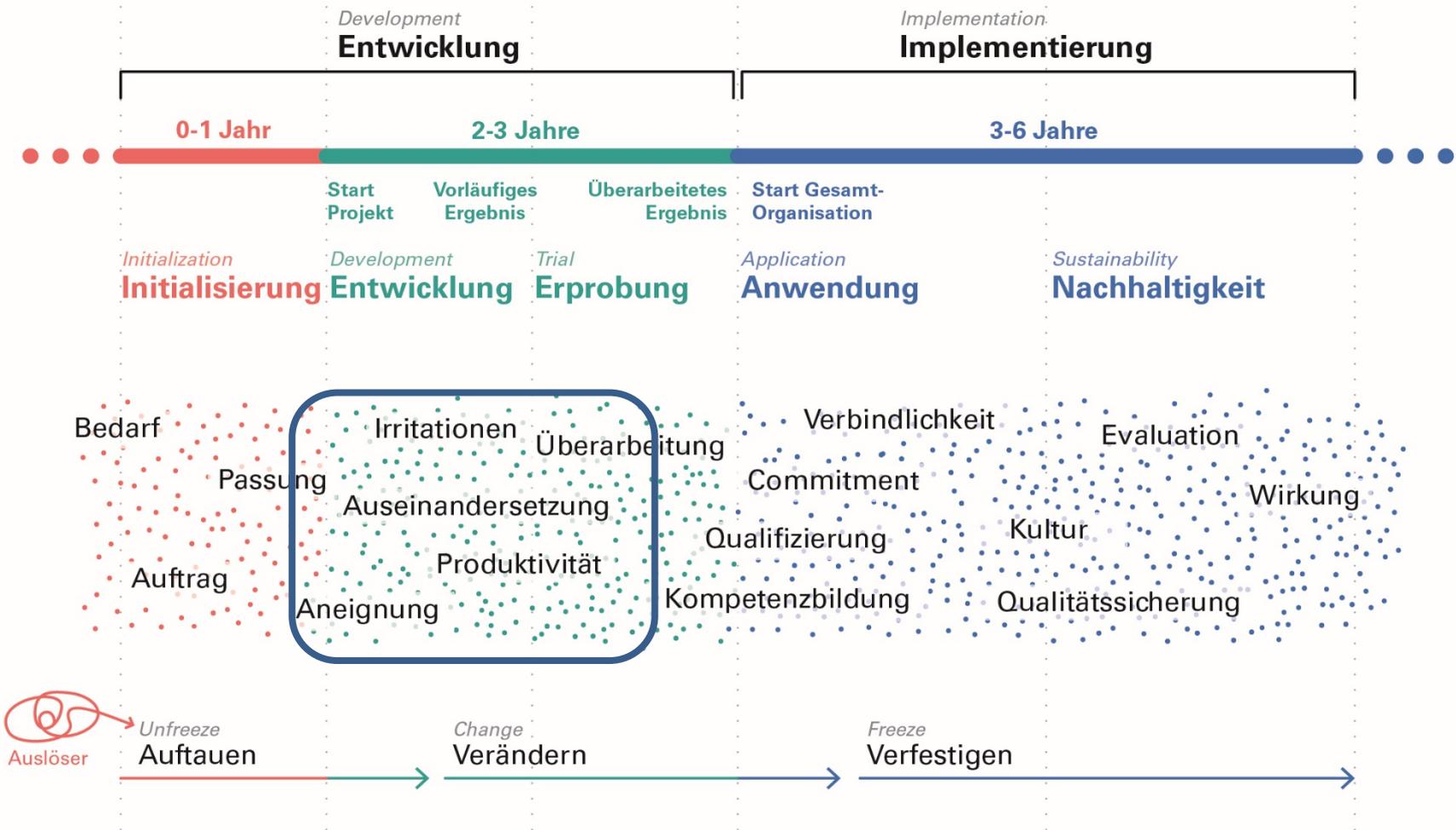
- Entwicklung und Implementierung sind eng miteinander verschränkt

# Wichtige Momente

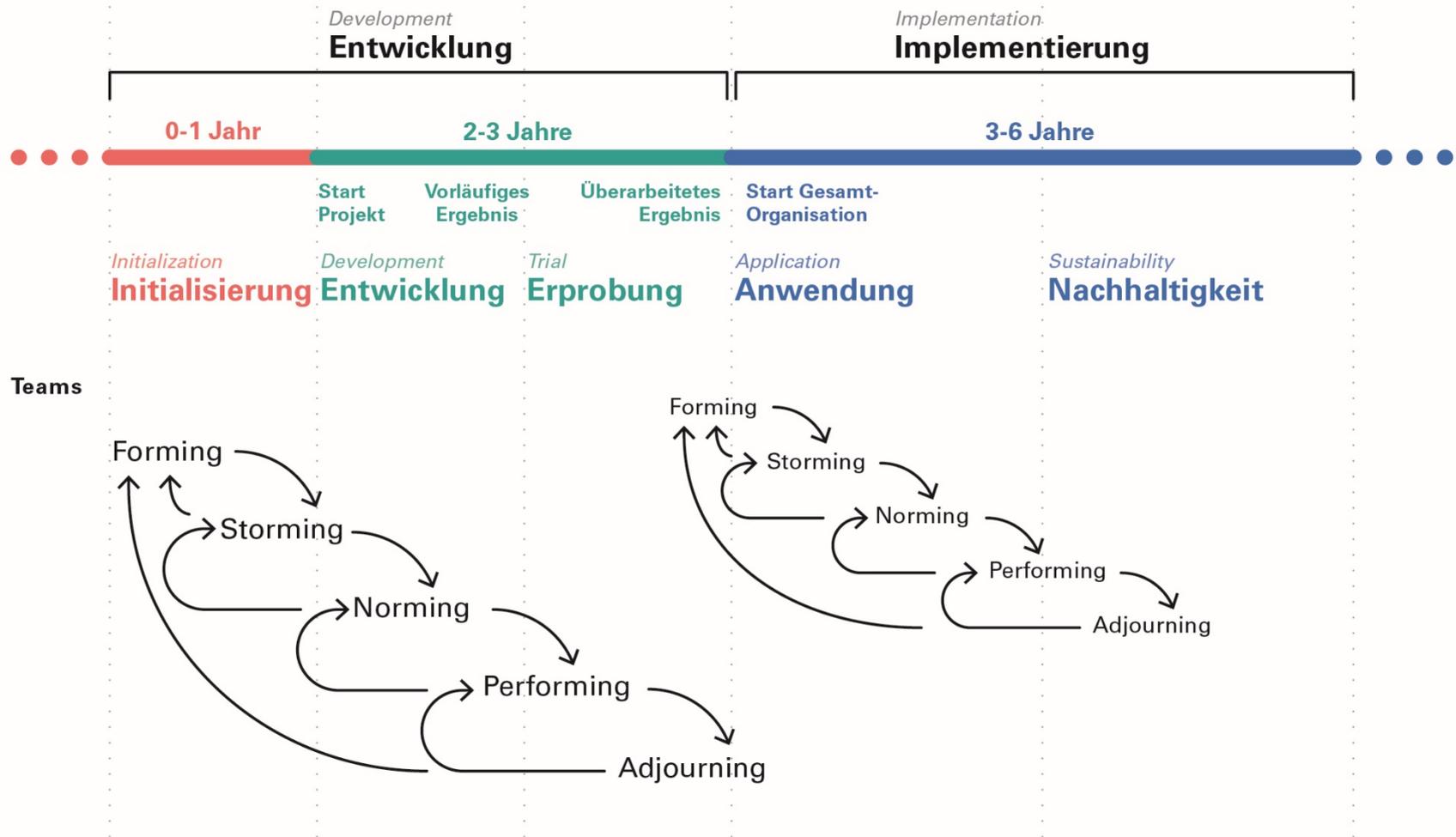


(zuunterst: Phasen von Veränderungsprozessen nach Lewin 1947)

# Auseinandersetzung, Irritationen

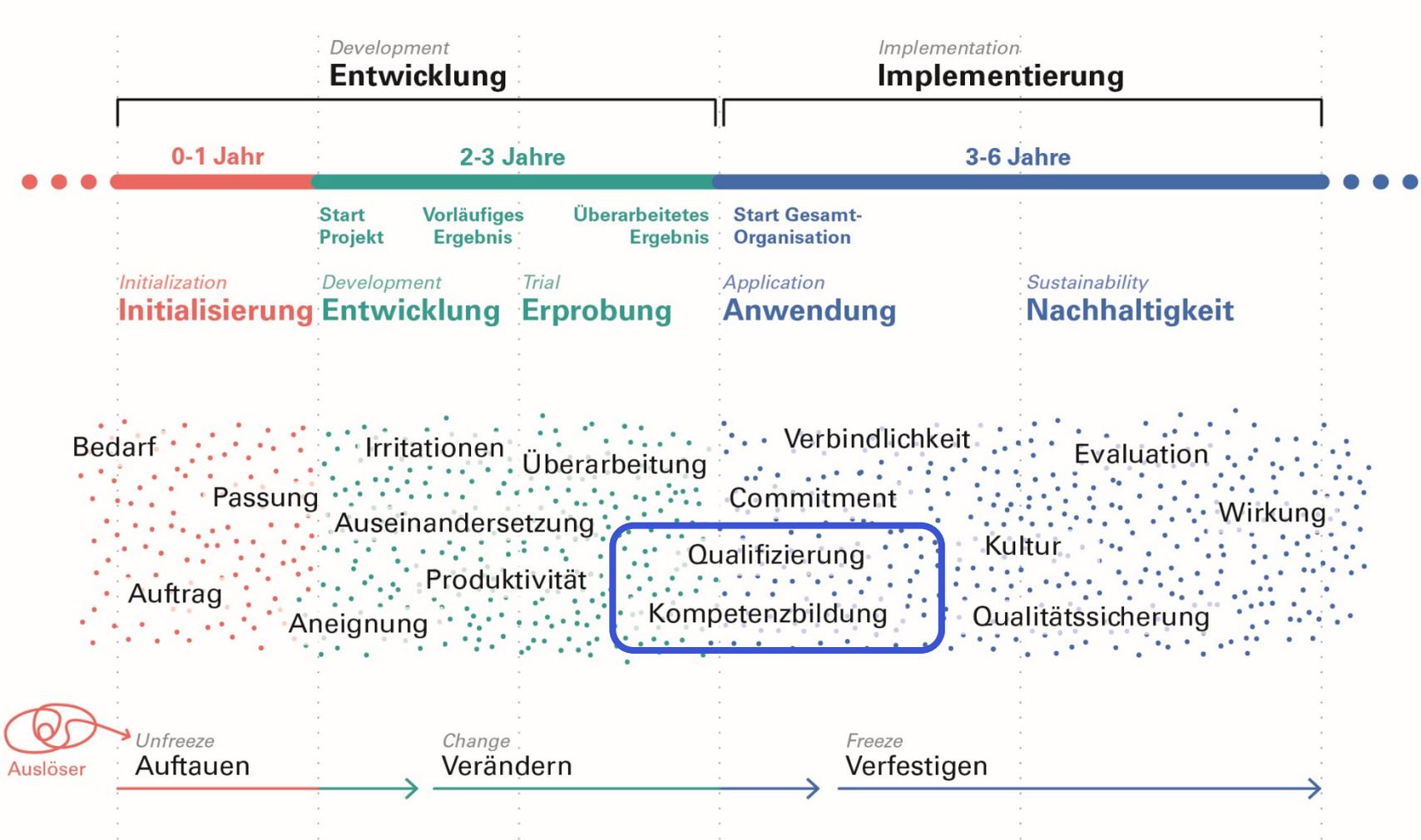


# Auseinandersetzung in (Projekt-)Teams

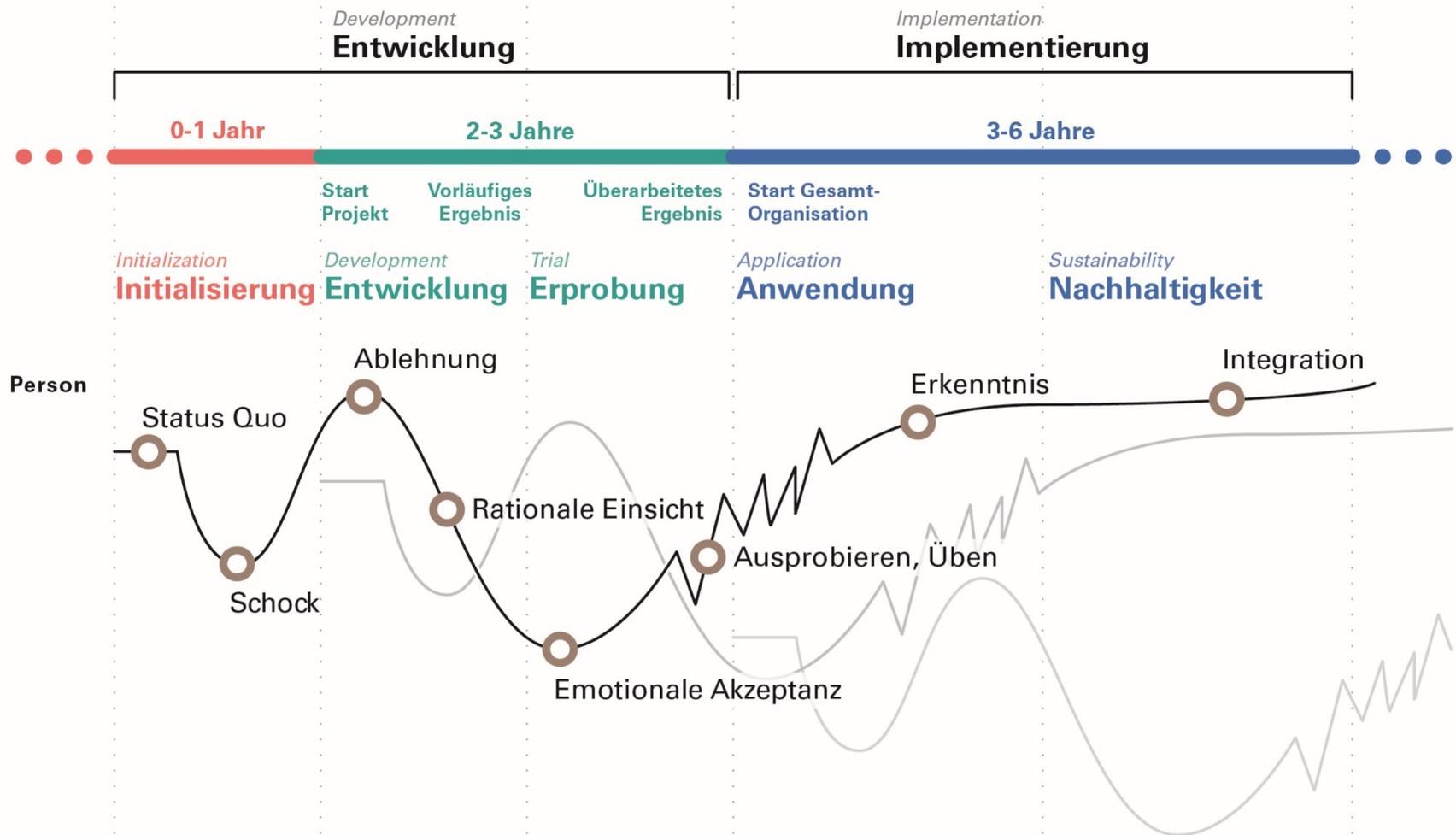


(Tuckmann 1065, Wellhöfer 2018)

# Neues Wissen, Kompetenzbildung

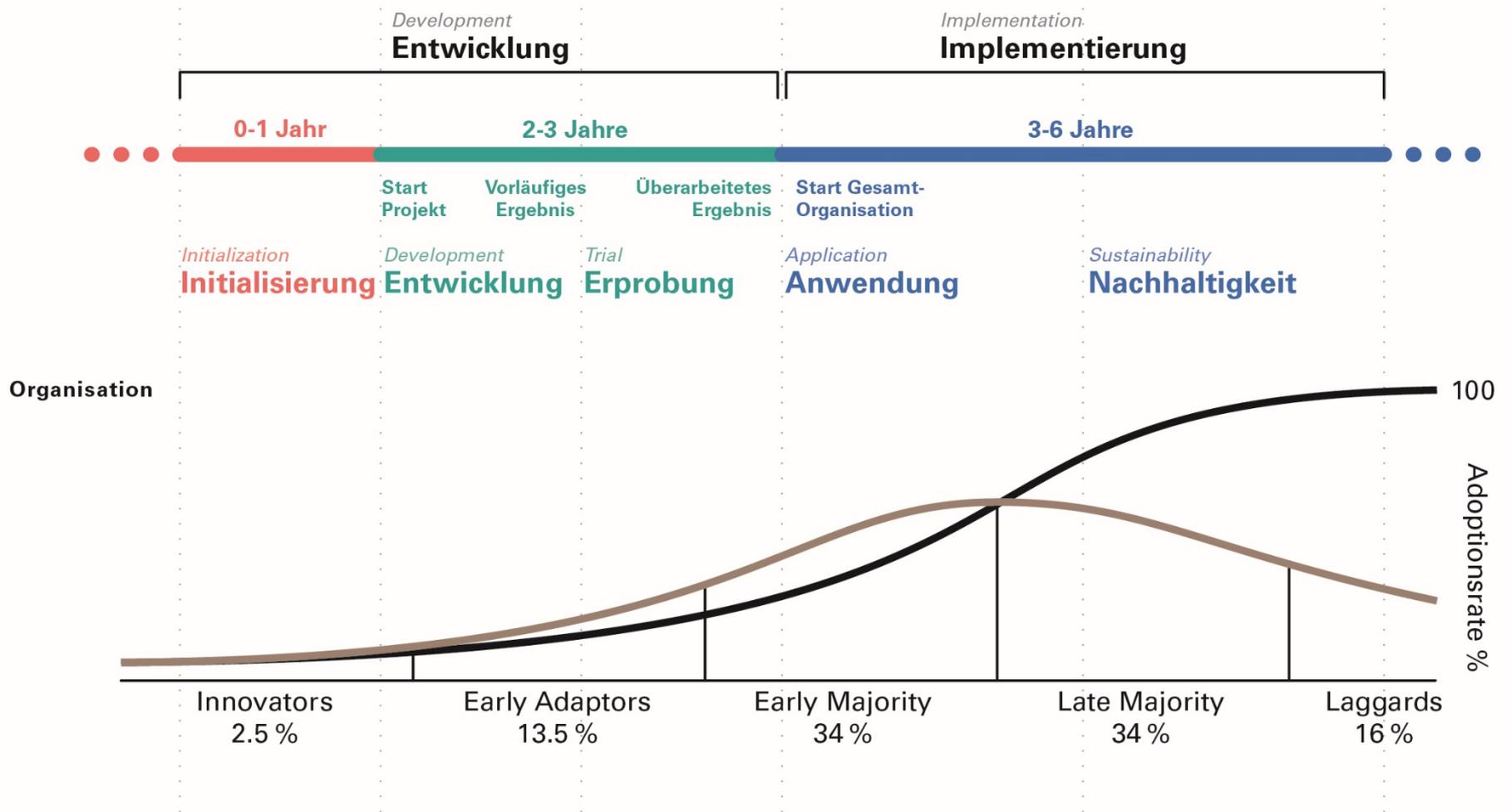


# Widerstand von Mitarbeitenden



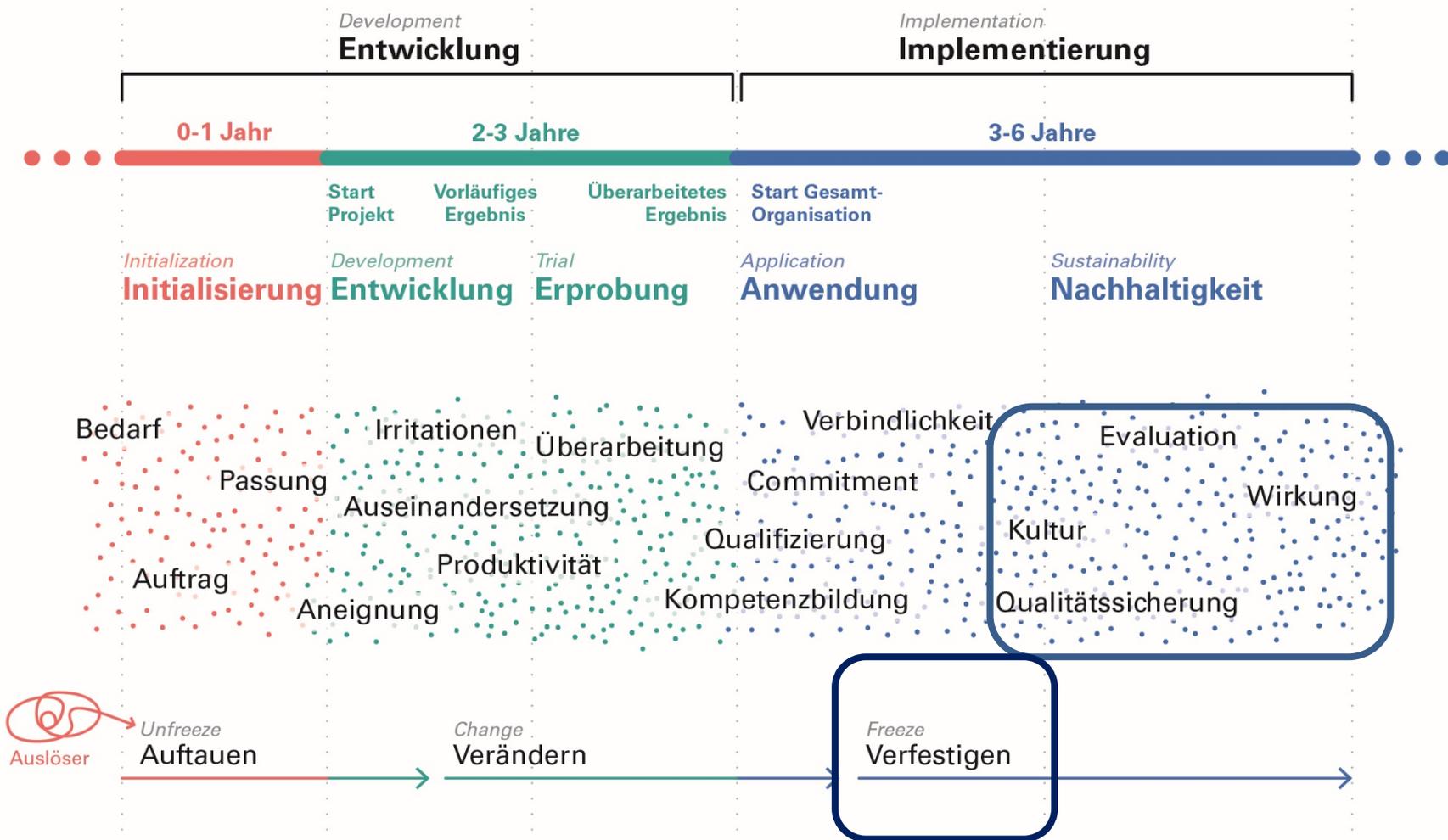
(u.a. Streich 2016 , Kostka 2016)

# «... bis alle im Boot sind»



(Rogers 2003, Kostka 2016)

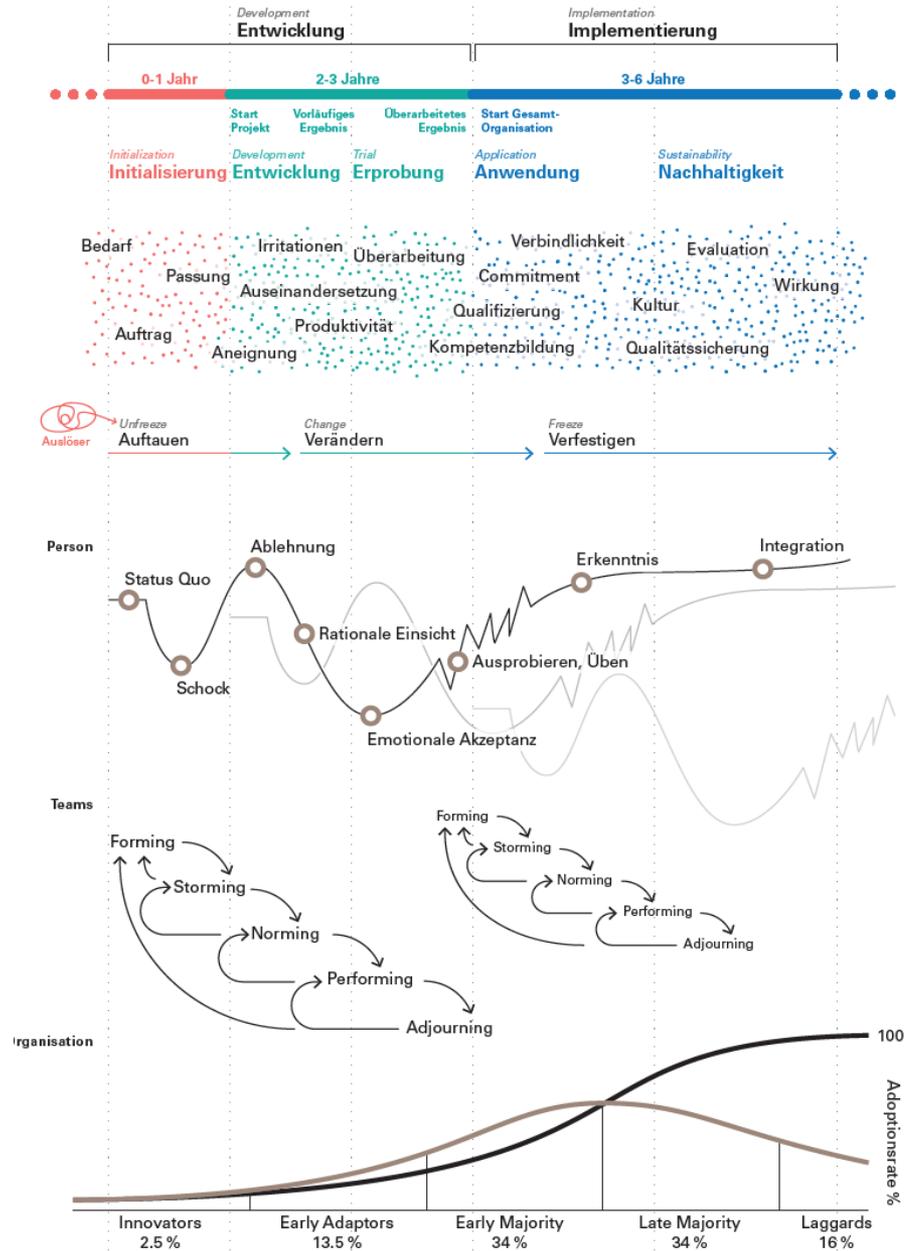
# Nachhaltigkeit: «...ohne Pflege bleibt nichts»



# Vielen Dank für die Aufmerksamkeit!

Wir freuen uns auf die





## Literatur

Adlmaier-Herbst, Georg/Storch, Maja/Storch, Johannes/Breiter, Anke (2018). Change-Management - so klappt's! Bern: Hogrefe.

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

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

Hochuli Freund, Ursula/Stotz, Walter (2021). Kooperative Prozessgestaltung in der Sozialen Arbeit. Ein methodenintegratives Lehrbuch. 5., aktualisierte und erweiterte Auflage. Stuttgart: Kohlhammer.

Hochuli Freund, Ursula/Ursprung, Raphaela (2014). Bestandsaufnahme methodisches Handeln. <https://irf.fhnw.ch/handle/11654/28125>

Kostka, Claudia (2016). Change Management: das Praxisbuch für Führungskräfte. München: Hanser.

Lewin, Kurt. (1947). Frontiers in group dynamics. Concept, method and reality in social science. Social equilibria and social change. In: Human Relations 1 (1) 5-41.  
<https://doi.org/10.1177/001872674700100103>

Oltmanns, Torsten/Nemeyer, Daniel (2010). Machtfrage Change: Warum Veränderungsprojekte meist auf Führungsebene scheitern und wie Sie es besser machen. Frankfurt/New York: Campus Verlag.

Rogers, Everett M. (2003). The diffusion of innovation. 5th edition. New York: Free Press.

Streich, Richard K (2016). Fit for Leadership Führungserfolg durch Führungspersönlichkeit.

Tuckman, Bruce W. (1965). Developmental sequences in small groups. Psychological Bulletin 63 (6), 348- 399. <https://doi.org/10.1037/h0022100>.

Wellhöfer, Peter Rolf (2018). Gruppendynamik und soziales Lernen: Theorie und Praxis der Arbeit mit Gruppen. 5. Aufl. München: UVK Verlag.

<https://www.soziale-diagnostik.ch/konzepte/kooperative-prozessgestaltung>

<https://www.microtech.de/erp-wiki/change-management>