



Unterstützung kontinuierlicher und konstruktiver Organisationsentwicklung

Auf einen Blick

Um die Rahmenbedingungen im Sinne des interprofessionellen Arbeitens und integrierten Denkens perspektivisch in allen beteiligten Institutionen kontinuierlich weiterzuentwickeln, gilt es, stetig und konstruktiv Prozesse der Organisationsentwicklung zu unterstützen. Es geht dabei um Entwicklungsprozesse in den am Netzwerk beteiligten einzelnen Institutionen, die sich mit interprofessionellen und integrierten Konzeptionsentwicklungen beschäftigen. Das Praxismaterial lädt ein, über Unterstützungsmöglichkeiten in diesem Kontext nachzudenken.

Zielsetzungen

- ▶ Sichtbarmachen unterschiedlicher Bedingungen der einzelnen Akteure, Betrachtung von deren Auswirkung auf die Kooperation und Herstellung von Synergien
- ▶ Ermittlung, ob es eine strategische Steuerung gibt, die unterschiedliche Sektoren berücksichtigt
- ▶ Prüfung der Ausrichtung der strategischen Netzwerksteuerung hin zu integriertem Denken und Handeln
- ▶ Sensibilisierung für die Bedeutung interprofessioneller und integrierter Konzeptentwicklungen für die Weiterentwicklung der beteiligten Institutionen im Sinne systemübergreifender Arbeit
- ▶ Identifikation und Förderung (von individuellen Weiterbildungsbedarfen und struktureller Anreizschaffung)

Einsatzmöglichkeiten und Anwendungsbeispiele

Das Material ist insbesondere für Führungskräfte bzw. strategisch für die Weiterentwicklung beteiligter Institutionen und deren zuständigen Personen gedacht. In Schritt ① geht es um den Austausch und die Überlegungen zu Organisationsentwicklung, insbesondere mit Blick auf interprofessionelle und integrierte Konzeptinhalte. In Schritt ② wird die Organisationsentwicklung einer Institution/Organisation beispielhaft reflektiert, wodurch sich Ansatzpunkte für die Gestaltung von Entwicklungsprozessen herauskristallisieren. Darauf aufbauend werden Maßnahmen zur Weiterentwicklung formuliert.



Tabelle: Darstellung der Arbeitsschritte mit zeitlicher Orientierung und Zielfokus

Schritt	Inhalt	Zeit	Zielfokus	Arbeitsblätter
①	Chancen und Herausforderungen integrierter Konzepte	30–60 Min.	Austausch und Überlegungen zu Organisationsentwicklung, insbesondere mit Blick auf interprofessionelle und integrierte Konzeptinhalte	–
②	Erfahrungsaustausch zur Organisationsentwicklung	30–100 Min.	Organisationsentwicklung einer Institution/Organisation beispielhaft reflektieren und Ansatzpunkte für die Gestaltung von Entwicklungsprozessen herauskristallisieren	–
③	Maßnahmenplanung	30–60 Min.	Planung konkreter Maßnahmen zur Weiterentwicklung	Arbeitsblatt Maßnahmenplanung

Vorgehen

Schritt ①: Chancen und Herausforderungen integrierter Konzepte

Im wissenschaftlichen Diskurs wird davon ausgegangen, dass integrierte und interprofessionelle Ansätze besonders erfolgreich insbesondere in komplexen Aufgabenfeldern sind. Im Rahmen dessen sollen Organisationsentwicklungsprozesse mit diesen Inhalten bzw. Zielsetzungen besonders gefördert und unterstützt werden. Die Unterstützung von Organisationsentwicklungsprozessen durch das Netzwerk kann insbesondere durch den Austausch von Erfahrungen sowie gemeinsamen Reflexions- und Lernprozessen seitens beteiligter Personen mit strategischen Steuerungsaufgaben erfolgen.

Gedankenanstörungen und Frageimpulse

- Wie wird eine strategische Steuerung des Netzwerks sichergestellt, an der relevante Akteure aus unterschiedlichen Sektoren vertreten sind?
- Unter welchen Bedingungen arbeiten die einzelnen Akteure im Netzwerk Früher Hilfen? Welche Auswirkungen haben diese Bedingungen auf Kooperationsmöglichkeiten im Netzwerk?
- Werden die jeweiligen Bedingungen der unterschiedlichen institutionellen, freiberuflichen und zivilgesellschaftlichen Akteure thematisiert und in der Kooperation berücksichtigt? An welchen Stellen gestaltet sich Kooperation aufgrund struktureller Unterschiede schwierig?
- Sind Konzepte so ausgerichtet, dass das Anliegen integrierten Handelns deutlich wird?
- Welche gemeinsame Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen werden angeboten, die eine aufeinander abgestimmte Entwicklung der unterschiedlichen Akteure befördern?
- Wie sind unsere Konzepte im Hinblick auf interprofessionelles Handeln ausgestattet?
- Wie müssen unsere Konzepte sein, damit wir unsere interprofessionelle Zusammenarbeit stärken?



Schritt ②: Erfahrungsaustausch zur Organisationsentwicklung

Einzelne Vertreterinnen bzw. Vertreter von Institutionen stellen ihre träger- bzw. institutionsspezifischen Konzepte sowie ihre Erfahrungen mit Konzept- und Organisationsentwicklung vor. Folgende Fragen können zur Vorbereitung der kurzen Präsentationen hilfreich sein.

- Was sind die Schwerpunkte unserer Arbeit?
- Welche Erfahrungen haben wir in den letzten Jahren mit der Weiterentwicklung unserer Institution/Organisation gesammelt – hinsichtlich gesellschaftlicher Entwicklungen, hinsichtlich der Bedarfslagen unserer Zielgruppen, hinsichtlich zunehmend partizipatorischer Ansätze, hinsichtlich Qualitätsentwicklung usw.?
- Welche Aussagen enthält unser Konzept zur interprofessionellen Arbeit?
- Welche konzeptuelle Rolle spielen integrierte Denk- und Arbeitsansätze in unserem Kontext?
- Welche Entwicklungen zu Rahmenbedingungen für Kooperationen gab bzw. gibt es?

Anschließend tauschen sich alle anderen Beteiligten über das Gehörte aus, während die präsentierende Institution nicht an dieser Diskussion teilnimmt. Diese hört nur zu und macht sich ggf. Notizen. Die Moderation stellt die Schrittfolge des folgenden Feedbacks (in 3 x 20 Minuten) vor. Die Akteure sind eingeladen, an drei Pinnwänden die nachfolgenden Fragen (vgl. Methode »Critical Friends«) im mündlichen und schriftlichen Diskurs zu beantworten:

- Welches »warme Feedback«, also wertschätzende und unterstützende Aussagen, wollen wir geben?
- Welches »kühle Feedback«, also ergänzende Sichtweisen, aufgeworfene Fragen u. Ä., wollen wir geben?
- Welches »harte Feedback«, also Bedenken, alternative Vorgehensweisen, kritisches Hinterfragen von Inhalten u. Ä., wollen wir geben?

Nach Abschluss der Diskussionsrunde gibt die präsentierende Institution wiederum Rückmeldung an die Gruppe. Aus der daraus entstehenden umfangreichen Sammlung an gelernten Faktoren lassen sich in der Folge gute Ableitungen für nachfolgende Organisationsentwicklungsvorhaben der einzelnen Institutionen (oder ggf. auch teilweise für gemeinsame Entwicklungsprozesse) finden.

Gedankenanstörungen und Frageimpulse

- Was lernen wir über Organisationsentwicklungsprozesse aus den gemeinsamen Überlegungen?
- Wie sind die Interessen aus der Sicht des Auftrages des Netzwerkes Frühe Hilfen im Organisationsentwicklungsprozess berücksichtigt?
- An welchen Stellen kann der Organisationsentwicklungsprozess hinsichtlich integrierter Konzepte und interprofessioneller Zusammenarbeit verbessert werden?
- Wie können Organisationsentwicklungsprozesse so gedacht werden, dass Synergien perspektivisch noch besser entdeckt und genutzt werden können?
- Gibt es zu diesem Themenbereich bei der Organisationsentwicklung gemeinsame Fort- und Weiterbildungsbedarfe?



Praxisimpuls

Gemeinsam gesammelte Erkenntnisse und Wissen sollten gut aufbereitet und an einer für alle Beteiligten gut erreichbaren Stelle gesichert werden. Dies stellt institutionsübergreifend häufig eine große Hürde dar, lässt sich aber ggf. mit einer an die Koordination des Netzwerkes angebotenen gemeinsamen Website oder einer Cloud im digitalen Raum gut lösen. Hier ist dann im besten Fall auch jede Institution selbst für die Pflege und Aktualisierung der eigenen Daten und Inhalte verantwortlich. Gute Tools sind u. a. Trello und Slack oder ein SharePoint. Diese Anwendungen erlauben meist darüber hinaus auch noch eine gute digitale Kommunikation mit den Akteuren im Netzwerk. Bei allen Aktivitäten sind die Vorgaben des Datenschutzes zu beachten!

Schritt ③: Maßnahmenplanung

Abschließend geht es darum, aus den bisherigen Überlegungen konkrete Maßnahmen zur Qualitätsentwicklung abzuleiten. Dazu bedarf es einer Priorisierung.

Benötigte Arbeitsblätter und Materialien

- ▶ Arbeitsblatt Maßnahmenplanung (dimensionsübergreifend)
- ▶ Moderationsmaterial (Moderationskarten, Stifte, Klebepunkte)
- ▶ Pinnwand/Flipchart