

# Innovationsprogramm INCUMENT: Entwicklung kooperativ gestalten

**Mit dem Innovationsprogramm INCUMENT sollen – in der Zusammenarbeit von Hochschule und Praxisorganisation – wissensbasierte Entwicklungsprozesse angeregt und in strukturierter Form gestaltet werden. Der Beitrag zeigt zunächst Wissensgrundlagen auf, die für die Programmentwicklung relevant waren. Anschliessend werden das Programm beschrieben und die Prozessstruktur von INCUMENT am Beispiel einer Phase der Zusammenarbeit illustriert. Schliesslich wird Einblick in eine der ersten zehn Programmdurchführungen von INCUMENT gegeben.**

## Anne Parpan-Blaser

Prof. Dr., Dozentin, Hochschule für Soziale Arbeit FHNW, Institut Integration und Partizipation, Tel. +41 (0)62 957 21 15, anne.parpan@fhnw.ch

## Matthias Hüttemann

Prof. Dr., Dozent, Hochschule für Soziale Arbeit FHNW, Institut Soziale Arbeit und Gesundheit, Tel. +41 (0)62 957 20 74, matthias.huettemann@fhnw.ch

Schlagwörter: Soziale Arbeit | Innovation | Kooperative Wissensbildung |

## Entwicklung und Wissensbezüge

Professionelles Handeln zeichnet sich wesentlich durch die Verwendung wissenschaftlichen Wissens aus. Erkenntnisse aus Theorie und Forschung können jedoch nicht ohne weiteres in den Praxiskontext transferiert bzw. praktisch genutzt werden, wie bereits die sozialwissenschaftliche Verwendungsforschung der 1980er-Jahre zeigte.<sup>1</sup> Angesichts des zunehmenden Forschungsaufkommens in der Sozialen Arbeit werden zeitgemässe Antworten auf folgende Fragen gesucht: Auf welche Art und Weise können die Ergebnisse und Erkenntnisse aus der Forschung für die Praxis fruchtbar gemacht werden? Wie finden praktisch relevante Fragen Eingang in die Forschung? Wie könnte die Relationierung, Verschränkung und Verbindung von wissenschaftlichen und praktischen Wissensformen auf Angebotsebene gelingen? Ein Ansatz hierzu findet sich im Konzept kooperativer Wissensbildung: AkteurInnen aus Praxis und Wissenschaft bringen ihre je spezifischen Wissens- und Kompetenzbereiche in Kooperationsprojekte ein. Aus dem gemeinsam gestalteten Projektraum gehen im Idealfall wissenschaftlich fundierte Entwicklungen hervor, die in der Praxis implementiert werden können und zugleich für weitere Fragestellungen im Wissenschaftssystem anschlussfähig sind.<sup>2</sup> Auch das Innovationskonzept dreht sich – sieht man von einer ergebnisorientierten Engführung auf ein innovatives Produkt<sup>3</sup> ab – im Kern um die Frage, wie Wissen für eine bestimmte Praxis relevant gemacht werden kann.<sup>4</sup>

Entwicklungsprozesse kooperativ anzulegen, ist voraussetzungsvoll. In jedem konkreten Fall sind die Eckwerte zu klären und möglichst günstige Bedingungen für ein Gelingen der Zusammenarbeit auszuhandeln. Was günstige Bedingungen für kooperativ gestaltete Innovationsprozesse in der Sozialen Arbeit

– also in nicht-gewinnorientierten Humandienstleistungen im öffentlichen Sektor – sind, dazu finden sich in der Forschung verschiedene Aussagen, die sich auf die Ebene der einzelnen Beteiligten, der Leitung, der beteiligten Organisationen oder des Praxisfeldes beziehen.<sup>5</sup> Für jede Ebene sollen hier exemplarisch einzelne Aspekte beleuchtet werden, um nachfolgend aufzuzeigen, wie sich diese in der Gestaltung des Innovationsprogramms INCUMENT niedergeschlagen haben.

## Ebene der Mitarbeitenden

Neuere Innovationstheorien gehen nicht mehr von Innovation als singulärer Erfindung aus, sondern von Innovation als Lernprozess.<sup>6</sup> Um das Innovationspotenzial zu steigern, sind also unter anderem auf personaler Ebene geeignete Voraussetzungen für Lernprozesse zu schaffen. So bedarf es «kreativer Spannung»<sup>7</sup> und «kontradiktorischer Reibungsflächen»,<sup>8</sup> damit Neuartiges entstehen kann. Für die Gestaltung innovativer Prozesse ist eine aufgabenbezogene Heterogenität (hinsichtlich Fachwissen, Erfahrungshintergrund, u. ä.) der Beteiligten zielführend, denn unterschiedliche Denkweisen und Perspektiven begünstigen vielfältigere Verknüpfungen.<sup>9</sup> Die Durchmischung der Gruppe kann jedoch auch Herausforderungen für die Zusammenarbeit bergen (unterschiedliche Ziele, Verständigungsschwierigkeiten).<sup>10</sup> Auf individueller Ebene ist von den Beteiligten Offenheit und Kritikfähigkeit<sup>11</sup> gefragt, denn (innovative) Entwicklungen können verunsichern, da sie bisherige Routinen in Frage stellen. Damit Herausforderungen nicht Überhand nehmen und das Potenzial der Beteiligten unter geeigneten Bedingungen fruchtbar gemacht werden kann, braucht es geeignete Gefässe und Vorgehensweisen, gemeinsame Visionen, geteilte Zielsetzungen und kommunikative Kompetenzen.<sup>12</sup>

## Ebene der Leitungsverantwortlichen

Entwicklung – insbesondere wenn sie kooperative Elemente enthält – ist arbeits- und zeitintensiv und erfordert deshalb beträchtliche Ressourcen. Diese sind in Organisationen der Sozialen Arbeit häufig neben den laufenden Alltagsgeschäften aufzuwenden, da selten eigens für Innovation und Entwicklung einge-

richtete Stellen bestehen. Die Verantwortlichkeit für Entwicklungsprozesse liegt deshalb, gerade wenn eine Zusammenarbeit mit externen ExpertInnen oder mit einer Hochschule erfolgt, bei den Führungsverantwortlichen in der Praxis. Auch wenn Leitende nicht immer selbst am Entwicklungsprozess beteiligt sind, kommt ihnen für die Verbindlichkeit im Prozess und die interne Kommunikation und Organisation eine wichtige Rolle zu, denn die Akzeptanz für ein Vorhaben ist ein innovationsrelevanter Faktor.<sup>13</sup> Ebenso hat sich gezeigt, dass dem entwicklungstypischen «Risiko des Scheiterns»<sup>14</sup> von vorgesetzten Stellen Rechnung getragen werden muss. Entwicklungsprozesse mit ihren inhärenten Unsicherheiten und dem Potenzial, nicht im Voraus abschätzbare Wirkungen zu entfalten, sind grundsätzlich riskant. Zu erfolgreichen Entwicklungsprozessen gehört deshalb auch Risikomanagement, damit nicht Ungewissheit das Innovationspotenzial verfrüht erstickt.<sup>15</sup>

### **Ebene der Organisation (Hochschule und Praxisorganisation)**

Die Handlungssysteme Hochschule und Praxisorganisation haben unterschiedliche Funktionen, Strukturen und Kulturen. Daher ist wahrscheinlich, dass in einem Kooperationsprozess immer auch Interessenunterschiede, wechselseitige Erfahrungen von Fremdheit und Kommunikationsschwierigkeiten auftreten. Zentrale Gelingensfaktoren der Kooperation sind gemäss einer aktuell laufenden Studie<sup>16</sup> die Herstellung kommunikativer Passungen, Vertrauen, hinreichende Interessen- und Zielkonvergenz und eine ausreichende Ressourcenausstattung für die Zusammenarbeit. Auf der Basis der Anerkennung und aktiven Wertschätzung des jeweils anderen Handlungssystems können die Unterschiede von Hochschule und Praxisorganisation produktiv genutzt werden. An der Schnittstelle von differenten Wissensbeständen und Kompetenzen können zunächst Irritationen und dann Lernprozesse entstehen. Auf der Ebene der Organisation kann mindestens dreierlei Lernen stattfinden:<sup>17</sup> Die Organisation passt bestehende Problemlöseverfahren bzw. Handlungsstrategien an (single-loop learning/Anpassungslernen); die Grundannahmen der kollektiv handlungsleitenden Theorie («theory-in-use») werden modifiziert (double-loop learning/Veränderungslernen); es wird über den Lernprozess reflektiert und gelernt (deutero learning/Prozesslernen, Lernen zu Lernen). Für innovative Entwicklungen sind bis zu einem gewissen Grad immer auch organisationale Lernprozesse erforderlich. Als ebenso bedeutsam erweisen sich Einflüsse aus dem fachlichen, politischen und gesellschaftlichen Umfeld der Organisation: Innovative Entwicklungen bedürfen einer günstigen externen Konstellation, einer «sozialen Thermik»<sup>18</sup> und oft auch der Unterstützung wichtiger Anspruchsgruppen. Entsprechend ist eine gute externe Kommunikation angezeigt und zuweilen auch Öffentlichkeitsarbeit bereits zu einem frühen Zeitpunkt der Entwicklung.<sup>19</sup>

### **Wofür steht INCUMENT?**

Im und mit dem Programm INCUMENT werden wissenschaftliche Entwicklungsprozesse angeregt und in strukturierter Form begleitet und gestaltet. Dieser Ausrichtung gibt der Name des Programms «INCubate social developMENT» Ausdruck: Es sollen Inkubationsräume entstehen, deren kreatives Potenzial und katalysierende Wirkung darin besteht, bereits vorhandenes und im Prozess erschlossenes bzw. explizit gemachtes Wissen in kooperativer Arbeit zu verbinden und zu neuartigen Ideen «auszubrühen». Das Projekt INCUMENT wird durch «BREF – Brückenschläge mit Erfolg» gefördert.<sup>20</sup>

Die verschiedenen Programmelemente von INCUMENT wurden auf der Basis bisheriger Erkenntnisse zu Innovationsprozessen entwickelt und in einem Manual beschrieben. Die Prozessstruktur des Programms (siehe Abb. 1) besteht im Kern aus einer

Abklärungsphase, drei Workshops mit allen Beteiligten und zwei intermediären Phasen der Exploration (Wissen für den weiteren Prozess explizieren, recherchieren und aufbereiten) und der Entwicklung (Entwicklungsideen und -varianten weitertreiben und prüfen). Neben einer detaillierten Beschreibung der verschiedenen Phasen im Prozess umfasst die Prozessstruktur auch eine Beschreibung der typischen Rollen und Aufgaben der verschiedenen Beteiligten. Es handelt sich dabei im Wesentlichen um die programmverantwortliche Person (leitet die Programmteilnahme in der Praxisorganisation und fungiert als Ansprechperson während des Prozesses), die Programmmitarbeitenden aus der Praxis, die/den Expertin/-en der Hochschule (verfügt über bzw. recherchiert Wissen aus Theorie und Forschung zur Themenstellung und bringt dieses in komprimierter und anschlussfähiger Weise in den Prozess ein), die/den Moderator/-in (versucht einen Rahmen zu schaffen, der u.a. die kreative Suche von Lösungsansätzen, das Halten einer konstruktiven Suchbewegung und der Balance von Neuem und Vertrautem erlaubt) und die/den Evaluator/-in (führt die Datenerhebung gemäss Evaluationskonzept durch, dokumentiert die Workshops). Da Irritationen für Entwicklungsprozesse durchaus produktiv sind, soll Unsicherheit bis zu einem gewissen Mass «ausgehalten» und nicht vorschnell gemindert werden. Als Gegenpol dazu sind im Prozess Elemente erforderlich, die Sicherheit und Orientierung vermitteln. Dies bieten in INCUMENT unter anderem die Strukturierung des Prozesses und das ausführliche Manual, das allen Programmteilnehmenden in elektronischer Form zugänglich ist.

Das Innovationsprogramm wird derzeit mit zehn unterschiedlichen Praxisorganisationen der Sozialen Arbeit zu einer von der jeweiligen Praxis gewählten Themenstellung umgesetzt. Da mit den Organisationen kein umfassender Entwicklungszyklus durchlaufen wird, handelt es sich in den meisten Fällen um ein «Projekt im Projekt». Gestützt auf die Erkenntnisse aus diesen Umsetzungen wird das Programm anschliessend weiterentwickelt. Ziel der ersten Durchführungen von INCUMENT und deren wissenschaftlicher Begleitung ist, mehr über das Zusammenspiel von inhaltlichen, zeitlichen und sozialen Faktoren<sup>21</sup> in der Gestaltung von Innovationsprozessen zu erfahren.

### **Prozessstruktur am Beispiel der Abklärungsphase**

Um die Prozessstruktur von INCUMENT anschaulich zu machen, wird im Folgenden exemplarisch die Abklärungsphase etwas näher beleuchtet: Im Wissen, dass günstige Bedingungen zwar nicht den Erfolg in einem Entwicklungsprozess garantieren, schlechte Voraussetzungen diesen jedoch nachhaltig schmälern können, wird der Zusammenarbeit eine ausführliche Abklärung vorangestellt. Die Abklärungsphase bietet die Möglichkeit, die Ausgangslage der Organisation zu klären, Voraussetzungen für den Prozess zu schaffen und Wagnisse des Vorgehens aufzuzeigen. Es soll mit den Leitungsverantwortlichen die grundsätzliche Passung von Anliegen und Programm geprüft werden. Dabei sind u. a. folgende Themen und Fragen relevant:

- Welches Entwicklungs- und Innovationspotenzial ist erkennbar?
- Gibt es Vorprojekte, Vorarbeiten, laufende Arbeiten zum Thema?
- Besteht Zeit-, Erfolgs- oder Handlungsdruck, der die Offenheit im Prozess tangiert?
- Gibt es implizite Ziele («Schattenziele»), die mit der Programmteilnahme verfolgt werden?

Bezüglich der kooperativen Arbeitsweise werden Fragen wie die folgenden geklärt:

- Was kann (nicht) erwartet werden?
- Kann die grundsätzliche Ergebnisoffenheit und die damit verbundene Unsicherheit akzeptiert werden?



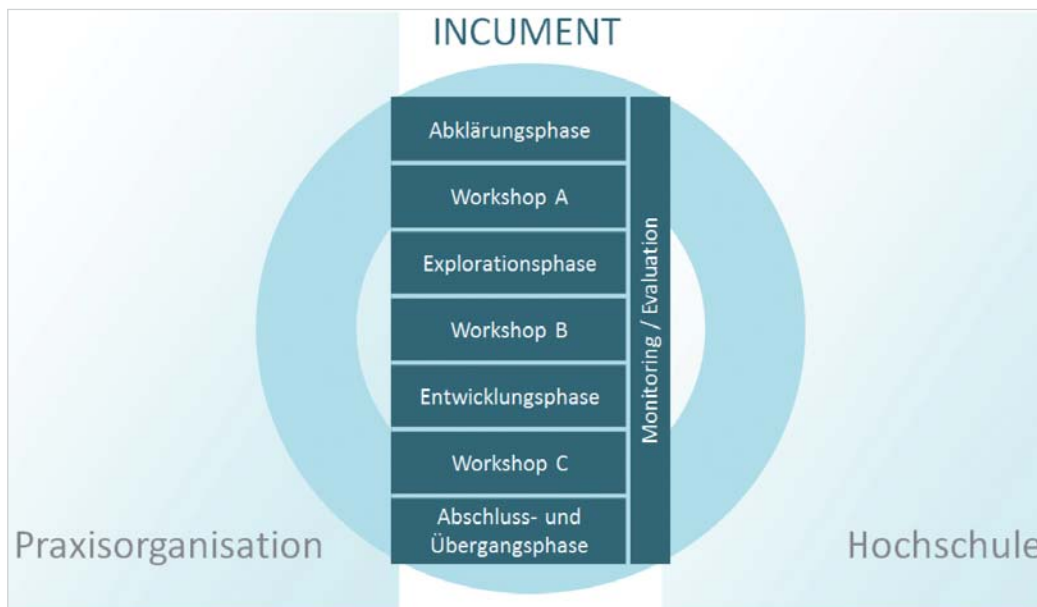


Abb. 1: **Prozessstruktur des Innovationsprogramms INCUMENT.**

- Verfügt die Organisation über die Rahmenbedingungen, die für individuelles und organisationales Lernen bedeutsam sind?
- Welche Arbeitsstruktur kann für die Programmdurchführung (Workshops und intermediäre Phasen) innerhalb der Organisation eingerichtet werden?
- Wie ist die Programmdurchführung bei den übergeordneten Stellen (z. B. Stiftungsrat, Vorstand) verankert?

Zur Abklärungsphase gehört auch die Konstitution der Programmgruppe. Hierzu sind u.a. folgende Fragen zu bearbeiten:

- Welche Zusammensetzung macht personell und strukturell Sinn?
- Wer sind in der Organisation die «WissensträgerInnen» zum Thema?
- Gibt es spezifische FunktionsträgerInnen im Zusammenhang mit dem Thema, die involviert werden sollten?
- Welche Art der Expertise wird voraussichtlich benötigt?
- Gibt es eine Möglichkeit, die Zielgruppe in den Prozess einzubeziehen?

Am Ende der Abklärungsphase sollen die Beteiligten der Hochschule die Besonderheiten der Praxisorganisationen und ihrer relevanten sozialen Kontexte (z. B. kantonale Verwaltung) kennen. Die Beteiligten aus der Praxis sollen die Möglichkeiten und Grenzen einer Programmteilnahme realistisch einschätzen können. Ist eine Passung der Programmanlage mit den Interessen und Rahmenbedingungen der Praxisorganisation gegeben, wird eine Kooperationsvereinbarung erstellt. Neben organisatorischen Aspekten (z. B. Leistungsumfang/Personalaufwand) wird u.a. der Gegenstand der Entwicklung zusammenfassend beschrieben – als vorläufiges Ergebnis der gemeinsamen Verständigung und als Referenz für die weitere Zusammenarbeit.

### **Programmdurchführung im Haus Felsenau**

Wie gestaltet sich nun die Umsetzung des Innovationsprogramms INCUMENT? Am Beispiel der Programmdurchführung mit dem Haus Felsenau können nachfolgend erste Erfahrungen aufgezeigt werden. Das Haus Felsenau ist ein Übergangwohnheim mit 32 Plätzen – ursprünglich für Straftatlassene, heute vor allem für drogenabhängige Personen oder Menschen mit einer

Doppeldiagnose. Im Zusammenhang mit einer geplanten Sanierung und einem Ausbau des Hauses Felsenau, soll eine neue Abteilung entstehen, in der langjährige Drogenabhängige mit erhöhtem Unterstützungsbedarf bis ins Alter betreut werden können. Im Rahmen von INCUMENT sollen «Spielvarianten» für die neue Abteilung entwickelt und Grundlagen für das Konzept derselben geschaffen werden. Die Moderatorin führt auf der Grundlage der schriftlichen Interessenbekundung mit der Leitung sowie zwei späteren Programmmitgliedern aus dem Haus Felsenau zwei Gespräche zur Abklärung, an denen auch der/die spätere Experte/-in der Hochschule teilnimmt. Es wird dabei deutlich, dass eine konzeptuelle Verbindung der Themen Sucht, Alterung sowie somatische und psychiatrische Erkrankungen im stationären Bereich Innovationspotenzial birgt.

Im Rahmen der Abklärung wird auch diskutiert, wer sich am Entwicklungsprozess im Rahmen von INCUMENT beteiligt: Als zentral erweist sich die Mitwirkung der künftigen Verantwortlichen für die Abteilung wie auch der Leitung des Hauses. Die vier Programmbeteiligten aus dem Haus Felsenau optieren dafür, den halbtägigen Workshop A an der Hochschule zu halten. In diesem Rahmen werden neue Sichtweisen auf das fokussierte Thema eröffnet und die Ziele für die Programmteilnahme festgehalten:

- Die Bedürfnisse der Zielgruppe sind erfasst.
- Der Betreuungsrahmen der neuen Abteilung ist ausgelotet.
- Die Einbettung der neuen Abteilung in das Haus Felsenau ist geklärt.

Für die Programmbeteiligten erweist sich die für den Workshop gewählte, strukturierte Arbeitsweise als anregend und entlastend, aber auch gewöhnungsbedürftig. Die anschließende Explorationsphase zielt darauf, relevantes und bisher möglicherweise unbekanntes bzw. nicht explizites Wissen sowie Ressourcen und Potenziale zu den drei Themen festzuhalten und der Programmgruppe INCUMENT zugänglich zu machen. Ebenfalls werden für den pflegerisch-medizinischen Bereich der künftigen Abteilung Möglichkeiten für Kooperationen ausgelotet. Im zweiten Workshop B, der an zwei aufeinanderfolgenden Halbtagen stattfindet, werden die Ergebnisse der Exploration gesichtet, diskutiert und für die medizinische Versorgung und die Tagesstruktur in der Abteilung zu Optionen verdichtet. Festgehalten werden können aus den Diskussionen zudem etliche Punkte, die in der weiteren Konzeptarbeit zu bedenken sein werden. Mit Blick

auf die Entwicklungsphase, die der Konkretisierung und weiteren Prüfung der Optionen dient, werden die nächsten Arbeitsschritte beschlossen. Da sich in den Diskussionen zur Tagesstruktur ein möglicher Paradigmenwechsel abzeichnet, ist in dieser Phase der/die beteiligte Experte/-in der Hochschule vermehrt gefragt. Workshop C schliesslich bietet den Rahmen, das bis dahin Entwickelte kritisch zu diskutieren und dessen wissenschaftliche Fundierung zu prüfen. Da Workshop C die Zusammenarbeit von Praxis und Hochschule im Rahmen von INCUMENT abschliesst, gilt besondere Aufmerksamkeit der Frage, wie die Entwicklungsarbeiten fortgesetzt werden sollen. In einer evaluativen Gruppendiskussion reflektieren abschliessend alle Beteiligten den Prozess. Auf inhaltlicher Ebene lassen sich aus dem Prozess unter anderem die folgenden Ergebnisse festhalten: Für die medizinische und pflegerische Begleitung der BewohnerInnen in der künftigen «Altersabteilung mit Pflege» ist das Kooperationsinteresse möglicher Partner eruiert, und weiterführende Fragen zur Erbringung und Finanzierung der Pflege sind identifiziert. Für die Tagesstruktur ist die Orientierung an «sinnvoller Beschäftigung zur Alltagsgestaltung» definiert. Darüber hinaus konnten wichtige und konkrete Hinweise für die weitere Arbeit am Konzept der Abteilung und die Projektorganisation gewonnen werden.

Der strukturierende Rahmen von INCUMENT ermöglicht den Beteiligten, sich dem Thema entlastet vom unmittelbaren Druck der Alltagsgeschäfte in konzentrierter Form zu widmen. Andererseits beeinflussen äussere Faktoren den Prozess in seiner Dynamik, wie z.B. die Schwierigkeit, für die Phase des Umbaus provisorische Lokalitäten für die bestehenden Abteilungen und den laufenden Betrieb zu finden. Es zeigt sich auch, dass zu Beginn des Prozesses ausreichend Zeit für die Vermittlung von Grundlagen zu wissenschaftlicher Entwicklung vorzusehen ist, insbesondere weil der dafür erforderliche Aufwand nicht unterschätzt werden sollte: Wissen zu explizieren, kooperative Suchprozesse zu initiieren, die Verständigung der Beteiligten sicherzustellen und dabei unerwarteten Fragen nicht aus dem Weg zu gehen, braucht von allen Involvierten Zeit, Mut, Vertrauen und die Bereitschaft, sich irritieren zu lassen.

## Fazit

Das Innovationsprogramm INCUMENT stellt eine Möglichkeit dar, die Kooperation von Hochschule und Praxisorganisation in einem strukturierten Rahmen fruchtbar zu machen und so Entwicklung im Sinn von Innovationsprozessen zu unterstützen. Die bisherigen Erfahrungen zeigen, dass das Programm sowohl eine angemessene Strukturierung wie auch die erforderliche Flexibilität im Prozess ermöglicht. Da INCUMENT zeitlich eng befristet ist und die Begleitung sehr fokussiert erfolgt, können Entwicklungen, die umfassendere Prozesse der Organisationsentwicklung erfordern, im Rahmen der derzeitigen Form von INCUMENT nicht angegangen werden. Es zeigt sich auch, dass die Gestaltung innovativer Entwicklungen in den Praxisfeldern Sozialer Arbeit strukturelle und kulturelle Voraussetzungen erfordert, die oft noch nicht vollumfänglich gegeben sind. Dies macht deutlich, dass der Innovationsgedanke in der Sozialen Arbeit noch Zeit benötigt, um sich in geeigneten Handlungsformen und Rahmenbedingungen durchzusetzen. ●

## Literatur

- Albury, D. (2005): *Fostering Innovation in Public Services*. *Public Money & Management* 25(1): 51-56.
- Amez-Droz, P./Gredig, D./Hüttemann, M./Rotzetter, F./Sommerfeld, P. (2014): *Wissensproduktion durch Kooperation? Zwischenbericht für das Sounding Board des Forschungsprojekts*. Unveröffentlichtes Manuskript. Olten: Hochschule für Soziale Arbeit; Fachhochschule Nordwestschweiz.
- Argyris, C./Schön, D. A. (2006): *Die Lernende Organisation*. Grundlagen, Methoden, Praxis. 3. Aufl. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Bechmann, G./Grunwald, A. (1998): «Was ist das Neue am Neuen, oder: wie innovativ ist Innovation?». *TA-Datenbank-Nachrichten* 7(1): 4-11.

## Ausgangslage aus Sicht des beteiligten Experten der Hochschule

Prof. Urs Gerber, Hochschule für Soziale Arbeit

Infolge der Einführung der Drogensubstitution ab 1994 in den grossen Städten der Schweiz hat sich die Lebenserwartung der Drogenkonsumierenden deutlich verlängert. Auch ihr Gesundheitszustand verbesserte sich stark, durch die medizinische Betreuung und Überwachung während des Konsums in den Kontakt- und Anlaufstellen sowie durch Medikamente gegen Aids. Die Gesellschaft ist nun konfrontiert mit einer Kohorte alternder substituierter Drogenkonsumierender. Die meisten von ihnen können nicht in den ersten Arbeitsmarkt integriert werden, haben eine IV-Rente und brauchen Unterstützung beim Wohnen sowie Hilfe bei der Bewältigung des Alltags. Chronisch Drogen Konsumierende sind deutlich vorgealtert, haben viele somatische und psychische Beschwerden und sind häufig von sozialen Problemen wie Vereinsamung oder Armut betroffen.

Neben den Aspekten von Suchtbehandlungen und insbesondere auch der Drogensubstitution ergibt sich für das Helfersystem ein hochkomplexes Spannungsfeld von somatischen und pflegerischen Anforderungen, psychiatrischen, geriatrischen und palliativen Fragen. Dazu kommen Hilfestellungen bei der Alltags- und Freizeitgestaltung durch Professionelle der Sozialen Arbeit. Dabei darf nicht vergessen gehen, dass Sinnfragen und sinnstiftende Betätigungen, in welchem Setting auch immer, Platz haben müssen.

Wie weiter? Ein erster, origineller Ansatz wird in Spiez im Solina gelebt: Substituierte Drogenkonsumentinnen und -konsumenten werden zusammen mit Menschen mit kognitiven und/oder körperlichen Beeinträchtigungen betreut, welche umfassende Unterstützung bei Arbeit, Wohnen und Freizeitgestaltung benötigen. Ein zweiter Ansatz besteht in der Einrichtung von betreuten Wohngemeinschaften mit Beschäftigungsmöglichkeiten. Ein dritter Ansatz versucht die Integration von substituierten Drogenkonsumierenden in bestehende Altersheime. Und ein vierter Ansatz könnte bald im Haus Felsenau in Bern entstehen, wo eine neue Abteilung gegründet werden soll, die es den Betroffenen erlaubt, bis zu ihrem Lebensabend dort zu verbleiben.

- Beck, U./Bonss, W. (1989) (Hrsg.): *Weder Sozialtechnologie noch Aufklärung? Analysen zur Verwendung sozialwissenschaftlichen Wissens*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Brown, L. (2010): *Balancing Risk and Innovation to Improve Social Work Practice*. *British Journal of Social Work* 40(1): 1-18.
- Grasshoff, G. (2008): *Innovation – Begriffe und Thesen*. S. 13-31 in: G. Grasshoff/R.C. Schwings (Hrsg.), *Innovationskultur. Von der Wissenschaft zum Produkt*. Zürich: vdf Hochschulverlag.
- Hartley, J. (2005): *Innovation in Governance and Public Services: Past and Present*. *Public Money & Management* 25(1): 27-34.
- Hüttemann, M./Sommerfeld, P. (2007): *Forschungsbasierte Praxis. Professionalisierung durch kooperative Wissensbildung*. S. 40-57 in: P. Sommerfeld/M. Hüttemann (Hrsg.), *Evidenzbasierte Soziale Arbeit. Nutzung von Forschung in der Praxis*. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren.
- Hüttemann, M./Parpan-Blaser, A. (2014): *Innovation in der Sozialen Arbeit*. S. 45-51 in: Hochschule für Soziale Arbeit FHNW (Hrsg.), *Soziale Innovationen. Forschung und Entwicklung der Hochschule für Soziale Arbeit FHNW 2014*. Olten.
- Jaskyte, K./Kisieliene, A. (2006): *Organizational innovation. A comparison of nonprofit human-service organizations in Lithuania and the United States*. *International Social Work* 49(2): 165-176.
- Maier, G.W./Streicher, B./Jonas, E./Frey, D. (2007): *Innovation und Kreativität*. S. 809-855 in: D. Frey/L. von Rosenstiel (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie*. Bd. 6 *Wirtschaft-, Organisations- und Arbeitspsychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- Nock, L./Krlav, G./Mildenberger, G. (2013): *Soziale Innovation in den Spitzenverbänden der Freien Wohlfahrtspflege – Strukturen, Prozesse und Zukunftsperspektiven*. [www.tinyurl.com/jvnnkrn](http://www.tinyurl.com/jvnnkrn), Zugriff 18.12.2014.
- Osborne, S.P./Brown, L. (2013) (Hrsg.): *Handbook of Innovation in Public Services*. Cheltenham, Northampton: Edward Elgar.



Osborne, S.P./Brown, K. (2005): *Managing Change and Innovation in Public Service Organizations*. London, New York: Routledge.

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

Parpan-Blaser, A./Hüttemann, M. (2013): *Bericht zum Forschungsprojekt «Innovation in der Sozialen Arbeit»*. Unveröffentlichter Bericht. Olten: Hochschule für Soziale Arbeit; Fachhochschule Nordwestschweiz.

Smith, K. (2000): *Innovation indicators and the knowledge economy: Concepts, results and policy challenges*. Oslo: o.V.

West, M.A./Hirst, G. (2003): *Cooperation and Teamwork for Innovation*. S. 297-319 in: M.A. West/D. Tjosvold/K.G. Smith (Hrsg.), *Organizational Teamwork and Cooperative Working*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.

#### Endnoten

- 1 Vgl. Beck/Bonss 1989.
- 2 Vgl. Hüttemann/Sommerfeld 2007.
- 3 Vgl. Grasshoff 2008.
- 4 Osborne/Brown 2005: 115.
- 5 Vgl. Osborne/Brown 2013; Parpan-Blaser 2011.
- 6 Smith 2000: 10.
- 7 Albury 2005: 53.
- 8 Jaskyte/Kisieliene 2006: 168.
- 9 West/Hirst 2003: 298-300.
- 10 Maier et al. 2007: 828.
- 11 Hartley 2005: 27; Brown 2010: 3.
- 12 West/Hirst 2003: 305.
- 13 Vgl. Parpan-Blaser/Hüttemann 2013.
- 14 Bechmann/Grunwald 1998: 8.
- 15 Vgl. Brown 2010.
- 16 Vgl. Amez-Droz et al. 2014.
- 17 Vgl. Argyris/Schön 2006.
- 18 Nock: et al. 2013: 17.
- 19 Hüttemann/Parpan-Blaser 2014: 48; Parpan-Blaser/Hüttemann 2013: 39.
- 20 BREF ist ein Programm der Gebert Ruff Stiftung und der Rektorenkonferenz der Fachhochschulen der Schweiz, das Brückenprojekte von Fachhochschule und Praxis unterstützt. Vgl. die Projektbeschreibung auf der Seite der Gebert Ruff Stiftung, [www.tinyurl.com/m3q8xwb](http://www.tinyurl.com/m3q8xwb), Zugriff 20.12.2014.
- 21 Vgl. Hüttemann/Parpan-Blaser 2014; Parpan-Blaser/Hüttemann 2013.