



# Wie Entwicklungs- und Implementierungsprozesse gelingen können

## Skizze eines integrativen Phasenmodells

Ursula Hochuli Freund · Jakin Gebert · Raphaela Sprenger ·  
Pascal Amez-Droz · Robin Hübscher · Indre Grumbinaite

Eingegangen: 28. Februar 2022 / Angenommen: 4. September 2022 / Online publiziert: 5. Dezember 2022  
© Der/die Autor(en) 2022

**Zusammenfassung** Der Beitrag geht der Frage nach, wie Entwicklungs- und Implementierungsprozesse in der Sozialen Arbeit verlaufen und welche Aspekte für das Gelingen dieser Prozesse zu berücksichtigen sind. Wir stellen die wichtigsten Ergebnisse eines kooperativ angelegten Forschungs- und Entwicklungsprojekts vor und diskutieren diese vor dem Hintergrund des aktuellen Wissensstandes. Dies ist die Basis für ein neues, integriertes Phasenmodell für Entwicklungs- und Implementierungsprozesse in psychosozialen Arbeitsfeldern; demnach sind Veränderungsprozesse deutlich langfristiger zu konzipieren und Entwicklung und Implementierung stärker miteinander zu verschränken.

---

✉ Prof. Dr. Ursula Hochuli Freund  
Dreikönigstr. 27, 79102 Freiburg, Deutschland  
E-Mail: [ursula.hochuli@fhnw.ch](mailto:ursula.hochuli@fhnw.ch)

Jakin Gebert, M.A. · Prof. Raphaela Sprenger, M.Sc. · Pascal Amez-Droz, lic. phil. ·  
Robin Hübscher, M.Sc. · Indre Grumbinaite, MA  
Fachhochschule Nordwestschweiz, Olten, Schweiz

Jakin Gebert, M.A.  
E-Mail: [jakin.gebert@fhnw.ch](mailto:jakin.gebert@fhnw.ch)

Prof. Raphaela Sprenger, M.Sc.  
E-Mail: [raphaela.sprenger@fhnw.ch](mailto:raphaela.sprenger@fhnw.ch)

Pascal Amez-Droz, lic. phil.  
E-Mail: [pascal.amez.droz@fhnw.ch](mailto:pascal.amez.droz@fhnw.ch)

Robin Hübscher, M.Sc.  
E-Mail: [robin.huebscher@fhnw.ch](mailto:robin.huebscher@fhnw.ch)

Indre Grumbinaite, MA  
E-Mail: [indre.grumbinaite@fhnw.ch](mailto:indre.grumbinaite@fhnw.ch)

**Schlüsselwörter** Veränderungsprozesse · Phasenmodelle · Implementierung

## **How development and implementation processes can succeed**

Sketch of an integrative phase model

**Abstract** This article addresses the question of how processes of development and implementation in social work proceed and which aspects need to be considered for them to succeed. We present the most important results of a collaborative research project that we conducted, and we discuss them against the background of the current state of knowledge in the literature. We then propose a new, integrated phase model for development and implementation processes in psychosocial fields of work; it underlines that, firstly, change processes ought to be designed with a greater long-term orientation and, secondly, that development and implementation should be closely intertwined.

**Keywords** Development processes · Phase models · Implementation

### **1 Veränderungsprozesse sind anspruchsvoll**

Wie können wir besser werden? Was braucht es, damit Unterstützungsleistungen in psychosozialen Arbeitsfeldern noch professioneller erbracht werden? Um diese Fragen ging es im Forschungs- und Entwicklungsprojekt „Kooperative Instrumente-Entwicklung zur Qualitäts- und Effektivitätssteigerung in der Sozialen Arbeit (Koop-In)“, das diesem Artikel zugrunde liegt.

In den vergangenen Jahrzehnten haben sich diverse Forschungsrichtungen und Disziplinen damit befasst, wie Veränderungsprozesse erfolgreich gestaltet und fachliche Neuerungen implementiert werden können. Doch obwohl zur Entwicklung und Implementierung von Neuerungen sowie zu den Ursachen des Scheiterns solcher Prozesse (Adlmaier-Herbst et al. 2018, S. 20; Oltmanns und Nemeyer 2010, S. 12, 28 f.) umfassendes theoretisches und empirisches Wissen vorhanden ist, machen viele Organisationen häufiger die Erfahrung des Scheiterns. Die Gestaltung von Veränderungsprozessen wird übereinstimmend als äußerst komplexes Unterfangen beurteilt, das von vielerlei Faktoren abhängt und mit diversen Herausforderungen verbunden ist. Es sei deshalb wenig erstaunlich, dass viele Veränderungen kurzlebig seien oder erst gar nicht in Gang kämen, konstatiert etwa Schein (2010, S. 124). Die Folgen gescheiterter Veränderungsprozesse allerdings sind groß, wird das Scheitern doch im kollektiven Gedächtnis einer Organisation abgespeichert und erschwert damit zukünftige Veränderungen (Doppler et al. 2014, S. 157). Da der Verzicht auf die Einführung von Neuerungen kaum eine Option ist, stellt sich die Frage nach dem Gelingen umso dringlicher. Benötigt wird insbesondere Handlungswissen zur erfolgreichen Einführung und nachhaltigen Implementierung von Neuerungen in der Praxis.

Bisherige Modelle zur Einführung von Neuerungen sind überwiegend im Kontext von Wirtschaftsunternehmen entstanden. Die Komplexität von Implementierungen erhöht sich bei sozialen personenbezogenen Dienstleistungen aufgrund der spezifi-

schen strukturellen Rahmenbedingungen noch einmal deutlich. Es handelt sich bei psychosozialen Tätigkeiten um koproduktive, in eine Arbeitsbeziehung eingebettete und nur in geringem Maße standardisierbare Interaktionsprozesse (vgl. Hochuli Freund und Stotz 2021, S. 55–57). Da auch organisationale Veränderungsprozesse soziale Prozesse beinhalten, ist bei der Einführung neuer Konzepte, Methoden und Instrumente für professionelles Handeln in der Sozialen Arbeit von einem „doppelten sozialen Geschehen“ und damit von besonders hoher Komplexität auszugehen. Neuerungen müssen auch in der Zusammenarbeit mit den Klient:innen erprobt werden und sich dort bewähren. Deshalb ist es hier – anders als etwa bei neuen Softwarelösungen oder optimierten Fertigungsabläufen in der industriellen Produktion – grundsätzlich nicht möglich, fertige Produkte oder Prozesse zu implementieren. Bisherige Modelle zur Implementierung von Neuerungen greifen in psychosozialen Professionen zu kurz. Dieser Beitrag geht der Frage nach, wie Entwicklungs- und Implementierungsprozesse insbesondere in der Sozialen Arbeit verlaufen und welche Bedingungen es für das Gelingen dieser Prozesse zu berücksichtigen gilt.

## 2 Wissen zu Veränderungsprozessen

Die Auseinandersetzung mit Entwicklung und Implementierung von Neuerungen kann aus unterschiedlichen disziplinären Blickwinkeln betrachtet werden und mit verschiedenen Herangehensweisen erfolgen. Im Folgenden wird eine Auswahl der bedeutsamsten Zugänge im transdisziplinären Diskurs vorgestellt, indem deren Entstehungshintergrund und zentrale Modellvorstellungen hinsichtlich Entwicklung und Implementierung erläutert werden.

### 2.1 Implementierungsforschung

Die Implementierungsforschung ist ein relativ junges Forschungsgebiet, das durch die zunehmende Bedeutung evidenzbasierter Praxis um die Jahrtausendwende angestoßen wurde (Albers et al. 2020, S. 1, 4). Zum Feld gehören die Politik- und IT-Wissenschaften sowie das Gesundheits-, Sozial- und Bildungswesen (ebd., S. 5). Während der Ursprung der Implementierungsforschung stark empirisch geprägt war, wurden mit der Zeit immer mehr theoretische Modelle entwickelt, was mittlerweile einen Überblick erschwert (Nilsen 2020, S. 8).

#### 2.1.1 Phasenmodelle

Viele Modelle beschreiben den zeitlichen und thematischen Verlauf von Implementierungsprozessen. Häufig werden dabei vier Phasen unterschieden, die im Folgenden exemplarisch am Quality Implementation Framework (QIF) erläutert werden (Meyers et al. 2012). Beim QIF handelt es sich um ein Synthese-Modell, das aus der Analyse von 25 Modellen unterschiedlicher Disziplinen entstanden ist. Es beinhaltet eine Vielzahl von Schritten, die in den vier Phasen durchlaufen werden.

- Die *erste Phase* umfasst vorausgehende Überlegungen zu Bedürfnissen und Ressourcen des Implementierungsortes sowie zur Passung des Implementierungsgegenstandes und allfälligem Anpassungsbedarf. Außerdem sind erste Vorbereitungsarbeiten anzugehen (z. B. Aufbau von Kapazitäten, unterstützendes Arbeitsklima).
- In der *zweiten Phase* geht es um das Installieren von Strukturen für die Implementierung. Die zentralen Elemente in dieser Phase sind einerseits Implementierungsteams und andererseits Implementierungspläne.
- In der *dritten Phase* findet die eigentliche Implementierung statt. Nun geht es darum, die geschaffenen Strukturen längerfristig zu festigen und den Prozess zu überwachen. Durch technische Unterstützung, Coaching und Feedback soll die notwendige Unterstützung dafür gewährleistet werden.
- In der *vierten Phase* werden aus der Implementierung Learnings formuliert, um allfällige Schwierigkeiten bei einer nächsten Implementierung zu berücksichtigen.

Die Phasen und Schritte sind dabei nicht als strikt linearer Prozess zu verstehen, auch wenn sie grundsätzlich aufeinander aufbauen (Meyers et al. 2012, S. 474). Außerdem sind sie alle weitgehend auf einen fertigen Implementierungsgegenstand ausgelegt; Anpassungen werden nur insofern berücksichtigt, als es um Anpassung des Implementierungsgegenstands an den jeweiligen Kontext geht. Lyon et al. (2020, S. 301) konstatieren einen Wissenschafts-Praxis-Gap: Erfahrungen mit Implementierungen in der Praxis würden in den Modellen zu wenig aufgenommen, und umgekehrt fänden empirische Resultate in der Praxis nur beschränkt Beachtung.

### 2.1.2 Einflussfaktoren

In der Implementierungsforschung werden darüber hinaus auch Einflussfaktoren untersucht. Teilweise sind sie expliziter Bestandteil des Modells, so etwa beim Active Implementation Framework (AIF), das ‚Implementation-Drivers‘ beinhaltet (Bertram et al. 2015, S. 481; Fixsen et al. 2005). Ebenfalls gibt es eine Vielzahl an empirischen Studien zu Einflussfaktoren in Implementierungsprojekten. In einem Review von Bach-Mortensen et al. (2018) zu 31 Studien wurden die zentralen ‚Barriers and Facilitators‘ bei Implementierungen in Organisationen des Dienstleistungssektors herausgearbeitet. Dabei erwiesen sich insbesondere fehlende zeitliche und finanzielle Ressourcen als hinderlich. Zudem komme Mitarbeitenden eine wichtige Rolle zu, denn eine hohe Fluktuation, Schwierigkeiten bei der Rekrutierung und fehlende Schulungen wirkten sich allesamt negativ aus. Auch eine fehlende Passung von Implementierungsgegenstand und -ort sowie Probleme bei der Adaption erwiesen sich als hinderlich. Organisationsintern spielt es zudem eine Rolle, ob die Neuerungen als wirksam wahrgenommen werden und inwiefern entsprechende Prioritäten gesetzt werden. Die organisationsinterne Unterstützung, insbesondere durch die Leitungsebene, hat einen positiven Einfluss auf den Implementierungserfolg (ebd., S. 7–9).

## 2.2 Innovationsforschung

Innovationsforschung befasst sich mit der Entstehung und der Umsetzung sowie dem Nutzen und den Auswirkungen von Innovationen. Sie lässt sich auf die aus der Ökonomie stammende ‚Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung‘ (1912) von Joseph A. Schumpeter zurückführen, hat unterdessen aber auch disziplinübergreifend Verbreitung gefunden (Blättel-Mink und Menez 2015, S. 15–17). Unter Innovation wird sowohl eine Neuheit als auch eine (Er-)Neuerung verstanden, weshalb zwischen Basis- und Verbesserungsinnovationen unterschieden wird, die zudem in ihrer Reichweite variieren können (ebd., S. 34). „Innovationen sind also nicht nur dann Innovationen, wenn sie das erste Mal in die Welt kommen, sondern Innovationen können für das jeweilige System (...) neu sein“ (ebd.). Allerdings handle es sich erst dann um eine Innovation, wenn sie sich verbreitet hat und genutzt wird, daher könne sie nur rückblickend als solche beurteilt und bezeichnet werden, so Howaldt und Schwarz (2010, S. 93). Soziale Innovation werde im sozialwissenschaftlichen Kontext kaum als eigenständiges Phänomen, sondern überwiegend als Begleitererscheinung technischer Innovationen betrachtet (ebd., S. 88, 95). Soziale Innovation wird verstanden als „das Ergebnis intendierten und zielgerichteten Handelns zur Etablierung neuer sozialer Praktiken in bestimmten Handlungsfeldern“ (ebd., S. 92). Während sich eine technische Innovation durch den Markterfolg zeige, sei bei sozialen Innovationen die soziale Akzeptanz entscheidend. Damit einher gehen eine deutlich stärkere Kontextabhängigkeit und die Notwendigkeit zur Anpassung an die jeweiligen sozialen und gesellschaftlichen Kontexte (ebd., S. 93).

### 2.2.1 Phasenmodelle

In Bezug auf den Verlauf von Innovationsprozessen findet sich bereits bei Schumpeter eine Unterteilung in die drei aufeinanderfolgenden Phasen Invention (Erfindung), Innovation (deren Umsetzung bzw. Nutzung) und Diffusion (Ausbreitung) (Blättel-Mink und Menez 2015, S. 35). Während Schumpeter der Diffusion kaum Beachtung schenkte und sie als selbstverständlich voraussetzte, wurde diese im weiteren Diskurs vermehrt in den Blick genommen, und es wurde von einer linearen Prozessabfolge abgerückt (ebd., S. 89, 95). Es gibt mittlerweile eine Vielzahl von Phasenmodellen in Bezug auf Innovationsprozesse in Organisationen, die sich häufig aus einem wirtschaftlichen und technischen Verständnis heraus damit befassen, ein Produkt auf den Markt zu bringen. Wellbrock (2015, S. 185–190) unterteilt den Innovationsprozess nach dem Vergleich von 16 Modellen und in Anlehnung an Thom (1980) in die drei grundsätzlichen Phasen Ideengenerierung, Ideenakzeptierung, Ideenrealisierung.

### 2.2.2 Diffusionstheorie

Ein zentraler Wissensbestand zur Betrachtung von Innovationsprozessen ist die Diffusionstheorie nach Everett M. Rogers (2003). Hier wird die Ausbreitung einer Innovation sowohl auf der Mikro-Ebene (Individuum) wie auch der Makro-Ebene (Organisation/Gesellschaft) in den Blick genommen. In Bezug auf die Übernahme einer Innovation auf der Ebene des Individuums gibt es einen Innovations-

Entscheidungs-Prozess, der sich in folgende fünf Phasen unterteilen lässt: Wissen (*Knowledge*) – Persuasion (*Persuasion*) – Entscheidung (*Decision*) – Implementierung (*Implementation*) – Bestätigung (*Confirmation*) (Karnowski und Kümpel 2016, S. 99–102). Hinsichtlich der Übernahme einer Innovation auf der Ebene einer Organisation wird zwischen fünf Typen der Innovationsbereitschaft unterschieden. Es gibt nur eine kleine Anzahl an Innovator:innen (*innovators*) (2,5 %) sowie Erstanwendenden (*early adaptors*) (13,5 %), und es braucht längere Zeit, bis eine frühe Mehrheit (*early majority*) (34 %), die späte Mehrheit (*late majority*) (34 %) oder die Nachzügler:innen (*laggards*) (16 %) eine Neuerung anwenden (Rogers 2003, S. 281–285; Karnowski und Kümpel 2016, S. 102–103).

### 2.3 Kooperative Wissensbildung

Die Forschung zu Kooperativer Wissensbildung nimmt die Schnittstelle von Wissenschaft und Praxis in den Blick und untersucht, wie und welches Wissen in der Zusammenarbeit dieser beiden Bereiche entsteht. Kooperative Wissensbildung entstammt der Sozialen Arbeit und stellt der Wissenstransfer-Logik von *evidence-based-practice* die Entstehung hybriden Wissens durch die Relationierung verschiedener Wissenstypen gegenüber (Gredig und Sommerfeld 2010, S. 84–86). Kooperative Wissensbildung inkludiert auch weitere Zugänge wie Kooperative Wissensproduktion, Kooperative Praxisentwicklung, Forschungsbasierte Interventionsentwicklung und Forschungsbasierte Praxisentwicklung. Ihnen allen gemeinsam ist die Annahme, dass durch die Zusammenarbeit von Wissenschaft und Praxis neues Wissen entsteht: „Kooperative Wissensbildung zielt darauf, dass Fachkräfte aus der Praxis, Wissenschaftler:innen, Adressat:innen sowie weitere Stakeholder und Akteure zusammenarbeiten und ihre je spezifischen Wissens- und Kompetenzbereiche in einen gemeinsamen Prozess der Entwicklung innovativer Interventionsmodelle einbringen. Die Ergebnisse der Kooperation sollen sowohl wissenschaftlich fundiert als auch praxistauglich sein“ (Hüttemann und Solèr 2018, S. 235–236). Unterschiede gibt es vor allem hinsichtlich der Zielsetzung, ob neues wissenschaftliches Wissen generiert werden soll oder die Weiterentwicklung der Praxisorganisationen im Vordergrund steht. In Abgrenzung zur Organisationsentwicklung wird eine spezifische fachliche Expertise zum Implementierungsgegenstand in den Entwicklungsprozess eingebracht (Hochschule für Soziale Arbeit FHNW 2019, S. 8).

#### 2.3.1 Phasenmodell

Beim Praxis-Optimierungs-Zyklus (POZ) werden vier Phasen unterschieden:

- *Forschung*: In einer ersten Phase gilt es, den Forschungsstand zur jeweiligen Thematik aufzuarbeiten.
- *Konzeptentwicklung*: Nun arbeiten Wissenschaftler:innen und Praktiker:innen zur Entwicklung neuer Handlungskonzepte gleichberechtigt zusammen. Indem Wissen aus Forschung und Praxis eingebracht und während der gemeinsamen Arbeit weiterentwickelt und transformiert wird, entsteht neues, hybrides Wissen.

- *Implementation*: Diese erarbeiteten Konzepte werden anschließend in die Praxis eingeführt und genutzt.
- *Evaluation*: In der letzten Phase gilt es, die Wirkung der neuen Konzepte zu evaluieren (Büschi und Roth 2015, S. 12–14; Gredig 2011; Gredig und Sommerfeld 2010, S. 95).

## 2.4 Organisationsentwicklung und Change-Management

Organisationsentwicklung wurde bereits in den 1940er-Jahren insbesondere durch Kurt Lewin begründet, hat sich seit den 1980er-Jahren im deutschsprachigen Raum etabliert und in den beiden letzten Jahrzehnten einen erneuten Aufschwung erfahren. In diesem Zusammenhang hat auch das Change-Management an Bedeutung gewonnen, das sich ebenfalls auf diese Wurzeln zurückführen lässt und eine geplante und strategische Gestaltung von Veränderungen beabsichtigt. Im Gegensatz zur Organisationsentwicklung, bei der die Beteiligung der Betroffenen sowie eine allgemeine Verbesserung der Lebensqualität und Problemlösefähigkeit der Organisation im Vordergrund stehen, ist Change-Management stärker auf die Erreichung spezifischer Ergebnisse und Ziele fokussiert, wobei die Veränderung eher Top-Down gesteuert wird, vielfach durch externe Beratung (Nerdinger 2019, S. 180–182).

### 2.4.1 Phasenmodelle

Im Bereich Organisationsentwicklung und Change-Management gibt es diverse Phasenmodelle. Das von Lewin (1947) entwickelte Drei-Phasen-Modell der Veränderung unterscheidet die drei grundlegenden Phasen *Unfreeze* (Auftauen), *Change/Move* (Verändern) und *Refreeze* (Verfestigen bzw. Einfrieren). Es gibt aber auch hier stärker ausdifferenzierte Modelle mit mehreren Zwischenschritten. Eines der bekanntesten ist das 8 Stufen-Modell von Kotter, das folgende Stufen beinhaltet: Gefühl der Dringlichkeit erzeugen – Führungskoalition aufbauen – Vision und Strategie entwickeln – Vision des Wandels kommunizieren – Mitarbeitende auf breiter Basis befähigen – schnelle Erfolge erzielen – Erfolge konsolidieren, weitere Veränderungen einleiten – neue Ansätze in der Kultur verankern (Kotter 2011, S. 18).

### 2.4.2 Widerstand und Emotionen

Gemeinsam ist allen Modellen, dass es zunächst darum geht, gute Voraussetzungen für eine Veränderung zu schaffen und die Veränderung nach der Entwicklungsphase zu stabilisieren und zu verankern. Dies gilt als notwendig, da Veränderungsprozesse immer mit Widerständen verbunden seien, die überwunden werden müssten, damit eine Veränderung entstehen und bestehen könne. Lewin spricht beispielsweise von „driving forces“ und „restraining forces“, die den Wandel jeweils vorantreiben oder verhindern (Gairing 2017, S. 47). Für Veränderungsprozesse werden daher Macht-, Fach-, Prozess- und Beziehungs-Promotoren benötigt. Als akzelerierende Kräfte können diese eine Veränderung auch gegen retardierende Kräfte (d.h. Macht-, Fach-, Prozess-, und Beziehungs-Opponenten) durchsetzen (Rasche und

Rehder 2018, S. 27). Erfolgreiche Veränderungsprozesse bedürfen also zunächst einer De-Stabilisation der bestehenden Praktiken, es müssen Unsicherheiten und Krisen – die stets Widerstände hervorrufen – zugelassen und durchlaufen werden. Es braucht gewissermaßen eine Phase des kontrollierten Chaos, wie Velmerig (2010, S. 221–223) es nennt. Aus Selbstschutz und zur Vermeidung solcher Krisen setze bei Individuen oft ein defensives Denken ein, und auf Ebene der Organisation könnten sich ebenso defensive Organisationsroutinen ausbilden (ebd., S. 113–115). Diese „setzen sich aus all den Taktiken, Praktiken und Maßnahmen zusammen, die verhindern, dass Menschen der Erfahrung für sie peinlicher oder bedrohlicher Situationen ausgesetzt werden, und die sie zugleich davon abhalten, den Ursachen für diese Unannehmlichkeiten und Bedrohungen auf den Grund zu gehen“ (Argyris 1996, S. 115).

Diese emotionalen Reaktionen auf Veränderungen werden in einem weiteren Modell in den Blick genommen. Der emotionale Prozess beginnt mit einem Schock, gefolgt von Ablehnung, rationaler Einsicht, emotionaler Akzeptanz, Ausprobieren und Üben (Lernen) sowie Erkenntnis und Integration. Dieser innerpsychische Prozess verlaufe parallel zu den Phasen des Veränderungsprozesses und lasse sich mit den Phasenmodellen verknüpfen (Kostka 2016, S. 91; Schichtel 2016, S. 113).

## 2.5 Gruppendynamik

In einen Veränderungsprozess sind stets auch Teams involviert: einerseits Projektgruppen, die innerhalb einer Organisation zuständig sind für die Entwicklung und/oder Implementierung der Neuerungen, andererseits aber auch Teams, die gemeinsam eine Aufgabe bei der Begleitung von Klient:innen wahrnehmen und verantworten und deren Praktiken im Rahmen eines Veränderungsprozesses weiterentwickelt werden sollen (z. B. sozialpädagogische Teams).

Die Forschung zu Gruppendynamik geht wie die Organisationsentwicklung auf Kurt Lewin und die von ihm entwickelte Laboratoriumsmethode zurück (Nerdinger 2019, S. 180–181). Auch wenn gruppendynamische Prozesse nicht unmittelbar auf Entwicklungs- und Implementierungsprozesse abzielen, so finden diese Prozesse dennoch statt und werden – oft indirekt – von Gruppenprozessen und Organisationsdynamiken beeinflusst.

### 2.5.1 Phasenmodelle

Eines der ältesten und bekanntesten Modelle zur Dynamik und dem Verlauf von Gruppenprozessen stammt von Tuckman (1965) und unterscheidet fünf Phasen (Stern et al. 2017, S. 613–614). Viele weitere Phasenmodelle bauen darauf auf (z. B. Kohlross und Strauss 2009, S. 212; Rubner und Rubner 2016, S. 111). Von Wellhöfer (2018, S. 24–27) stammt ein Phasenmodell für aufgaben- und zielorientierte Gruppen, das einige der Modelle miteinander integriert:

- Phase 1: Beginn: Orientierung und Exploration (Forming)
- Phase 2: Rollenklärung: Auseinandersetzung und Machtkampf (Storming)
- Phase 3: Konsolidierung: Bindung und Vertrauen (Norming)

- Phase 4: Differenzierung und Festigung (Performing)
- Phase 5: Trennung: Abschied und Neuorientierung (Adjourning).

Die Modelle zu den Gruppenphasen lassen sich ebenfalls mit den emotionalen Reaktionen auf Veränderungen verknüpfen, merkt Streich (2016, S. 90) an.

### 3 Diskussion der Ergebnisse des Forschungsprojekts KoopI

Im eingangs erwähnten Forschungsprojekt „Kooperative Instrumente-Entwicklung zur Qualitäts- und Effektivitätssteigerung in der Sozialen Arbeit (KoopIn)“ wurden von 2016–2018 mit sieben sozialen Organisationen fachliche Neuerungen entwickelt und eingeführt. Parallel wurde der Prozess der Entwicklung und Implementierung empirisch untersucht. Ziel war, ein innovatives, kooperatives Verfahren zur Organisationsentwicklung zu entwerfen, um die fachliche Qualität von Hilfeprozessen in der Sozialen Arbeit erhöhen und die Veränderungen nachhaltig implementieren zu können (Hochuli Freund et al. 2018).

#### 3.1 Projektanlage und Forschungsdesign

Der Fokus in diesem Projekt lag auf einer Veränderung der Ausgestaltung des professionellen Handelns. Als theoretische Hintergrundfolie für diese fachliche Neuausrichtung diente das Konzept Kooperative Prozessgestaltung (Hochuli Freund und Stotz 2021). Im Forschungsprojekt wurde untersucht, wie eine kooperative, theorie- und erfahrungsbasierte (Weiter-)Entwicklung bestehender Instrumente der Prozessgestaltung zu konzipieren und zu gestalten ist, die die Qualität, Effektivität und Effizienz in sozialen Organisationen nachhaltig zu steigern vermag. Beim Sampling wurde auf eine große Variation geachtet, sowohl in Bezug auf die Ausgangslage (unterschiedliche Arbeitsfelder, Organisationsgröße, Entwicklungsbedarf, strukturelle Möglichkeiten, Organisationskultur) als auch bei Projektanlage und Intensität der Kooperation mit der Hochschule. Mit jeder sozialen Organisation wurde ein spezifisches Praxisentwicklungsprojekt konzipiert und vereinbart. Dabei wurde unterschieden zwischen den Phasen Initialisierung, Instrumente-(Weiter-) Entwicklung, Implementierung und Evaluation. Das forschungsmethodische Vorgehen sah ein Triangulationsdesign mit unterschiedlichen qualitativen Methoden vor (Flick 2009, S. 299–302). In der Tradition der Aktionsforschung (Lewin 1948) wurden in einem Prozess explorativ-reflexiver Wissensbildung fortlaufend Reflexionsnotizen erstellt, Vorgehensweisen und Erfahrungen kritisch diskutiert und weiterentwickelt. Alle im Rahmen der Projekte entstandenen Dokumente wurden kritisch analysiert. Außerdem wurden – methodisch in Anlehnung an Liebig und Nentwig-Gesemann (2009, S. 106–107) – drei leitfadengestützte Gruppendiskussionen mit allen Praxisprojektleitungen geführt, je zwei Gruppendiskussionen in den Praxisorganisationen sowie eine Gruppendiskussion unter den beteiligten Wissenschaftler:innen. Dieses Material wurde inhaltsanalytisch nach Mayring (2015) ausgewertet, und es wurden Typen gebildet. Der Typus „Gelungener Entwicklungsprozess“ zeichnete sich aus durch gutes Projektmanagement, eine inhaltlich fokussierte, konstruktiv-kritische Ausein-

andersetzung und das Erarbeiten spezifischer Abläufe und Instrumente. Der Typus „Schwieriger Entwicklungsprozess“ war charakterisiert durch hohe Fluktuation, unzureichende interne Verankerung des Projekts sowie Konfliktvermeidung.

### 3.2 Bestätigung bestehender Erkenntnisse

Die im Forschungsprojekt KoopIn identifizierten Faktoren für das Gelingen und Scheitern in den einzelnen Projekten bestätigen einige der bereits vorhandenen Erkenntnisse (s. Abschn. 2):

- *Commitment der Leitung:* Bei KoopIn erwies sich das Entstehen der Leitungskräfte für das Projekt als wesentlicher Faktor dafür, dass die neuen Instrumente und Arbeitsweisen tatsächlich genutzt wurden. Diverse Untersuchungen im Bereich Change-Management zeigen, dass Glaubwürdigkeit und das Commitment des Managements den wichtigsten Faktor für gelingende Veränderungsprozesse darstellen und dass die Hauptgründe für das Scheitern von Projekten das Verhalten der Leitungskräfte betreffen (Rasche und Rehder 2018, S. 35; Adlmaier-Herbst et al. 2018, S. 20–21; Wellhöfer 2018, S. 129–130).
- *Projektmanagement:* Ein weiterer Gelingensfaktor bei KoopIn bestand in der internen Verantwortungsübernahme und langfristigen Planung, d.h. in einem guten Projektmanagement. Dies spiegelt sich in verschiedenen empirischen Untersuchungen wider, in denen die Bedeutung von klaren Zielen, Kommunikation, Monitoring/Erfolgskontrolle und Projektmanagement für das Gelingen bzw. Scheitern aufgezeigt wird (Rasche und Rehder 2018, S. 34; Vahs 2015, S. 403; Adlmaier-Herbst et al. 2018, S. 20–21; Werther und Jacobs 2014, S. 146).
- *Ressourcen und Rahmenbedingungen:* Das Scheitern von zwei Projekten kann bei KoopIn in erster Linie auf die hohe Fluktuation und auf fehlende Ressourcen zurückgeführt werden und im Sinne von Doppler et al. (2014, S. 151) als risikoreiche Ausnahmestände verstanden werden. Die Rahmenbedingungen waren derart turbulent und chaotisch, dass kaum Ressourcen für das Veränderungsvorhaben aufgebracht werden konnten. Auch empirisch stellt die Bereitstellung von Ressourcen einen weiteren Erfolgsfaktor bzw. Grund für das Scheitern von Change-Prozessen dar (Rasche und Rehder 2018, S. 34, Adlmaier-Herbst et al. 2018, S. 23, 21).
- *Konstruktiv-kritische und krisenhafte Auseinandersetzung mit den Neuerungen:* Bei KoopIn hat sich eine intensive Auseinandersetzung mit den Fachinhalten und zwischen den Akteur:innen aus Wissenschaft und Praxis – die jeweils mit Krisen oder Irritationen einhergingen – als notwendige Bedingung für das Gelingen der Projekte erwiesen. Die Phasenmodelle insbesondere aus der Organisationsentwicklung (s. 2.4) zeigen, dass für Veränderungen zu Beginn ein Auftauen und eine De-Stabilisierung sowie das Überwinden von Widerständen erforderlich sind. Der Prozess der emotionalen Reaktionen erklärt, warum viele Prozesse anfangs als anstrengend erlebt wurden und zunächst wenig sichtbare Ergebnisse entstanden sind. Eine weitere Erklärung für Irritationen und eine zunächst eingeschränkte Leistungsfähigkeit bezieht sich auf Implikationen von Anfangssituationen in Gruppen bzw. Projektteams (Doppler et al. 2014, S. 138; s. auch 2.4).

### 3.3 Lücken im Diskurs und Entwicklungsbedarf

Neben der Bestätigung bestehender Forschungsergebnisse können aufgrund des Projekts KoopIn auch Lücken aufgezeigt und kann der Diskurs erweitert werden, insbesondere hinsichtlich der Phasenmodelle. Folgenden vier Erkenntnissen bzw. zentralen Aspekten wurde bisher zu wenig Rechnung getragen:

1. *Verknüpfung von Entwicklung und Implementierung*: In den meisten Modellen wird von einem weitestgehend fertigen Produkt ausgegangen, das in eine Organisation implementiert wird; nur vereinzelt wird noch eine Anpassung an die jeweilige Organisation und den Kontext vorgesehen (s. Abschn. 2). Die Ergebnisse von KoopIn zeigen hingegen, dass eine gemeinsame Entwicklung sowie mehrfache Überarbeitungsschleifen im weiteren Prozess entscheidend waren für Akzeptanz und Nutzung der fachlichen Neuerungen. Dies legt den Schluss nahe, Entwicklung und Implementierung nicht mehr als getrennte Phasen zu betrachten, sondern von fließenden Grenzen auszugehen. Die sog. Re-Invention (nochmalige Erfindung) in der Phase der Implementierung beim Innovations-Entscheidungs-Prozess der Diffusionstheorie (s. 2.1) stützt diese Annahme notwendiger Schleifen von Überprüfung, Anpassung und Weiterentwicklung, damit mit der Neuerung dann auch tatsächlich gearbeitet wird, da „ein höherer Grad an Re-Invention nicht nur mit einer schnelleren Übernahmerate, sondern auch mit einer größeren Nachhaltigkeit in der Nutzung einhergeht“ (Karnowski und Kümpel 2016, S. 101).

→ *Implementierung kann in der Sozialen Arbeit nicht losgelöst von der Entwicklung gedacht und umgesetzt werden. Entwicklung und Implementierung gehen ineinander über und sind durch Überarbeitungsschleifen und gleichzeitige Anwendung und Weiter-Entwicklung miteinander zu verschränken.*

2. *Integration unterschiedlicher Wissensbestände*: Trotz vieler Gemeinsamkeiten zwischen den verschiedenen Forschungsrichtungen werden die vielfältigen Wissensbestände wenig miteinander verbunden. Doch genau darin liegt eine Chance, der Komplexität von Veränderungsprozessen besser gerecht zu werden, diese differenzierter zu betrachten und abzubilden. Durch die Synthese der verschiedenen Wissensbestände können Veränderungsprozesse multiperspektivisch anhand vieler Facetten und auf verschiedenen Ebenen (Mikro: Person, Meso: Team, Makro: Organisation) beleuchtet werden. Die Ergebnisse von KoopIn verdeutlichen, dass bisherige Modelle zu Veränderungsprozessen sich für die Entwicklung und Implementierung in der Sozialen Arbeit nur teilweise eignen und sich auch nur begrenzt übertragen lassen. Aufgrund der Besonderheiten der Sozialen Arbeit „fehlen für das Sozialwesen Modelle zu methodischen Fragen der Initiierung, Steuerung und Ausgestaltung von Innovationsprozessen noch beinahe gänzlich. Modelle aus dem ökonomischen Bereich können zwar Anregungen liefern, jedoch angesichts der Spezifika nicht-gewinnorientierter Humandienstleistungen nicht unbeschadet übernommen werden (...), weil sich (...) die Komplexität der Prozesse erheblich erhöht“ (Parpan-Blaser 2018, S. 262).

→ *Es bedarf eines integrativen Phasenmodells für Veränderungsprozesse in der Sozialen Arbeit bzw. in psychosozialen Arbeitsfeldern, das die vielfältigen Wis-*

*sensbestände aus verschiedenen Forschungsrichtungen aufgreift und die Spezifika eines sozialen Kontextes berücksichtigt.*

3. *Längerfristige Planung und Sicherung von Nachhaltigkeit:* Die Zeitdauer und der Zeitaufwand von Veränderungsprozessen wird in den meisten Modellen entweder nicht benannt oder unterschätzt. Beim AIF wird beispielsweise eine Zeitdauer von zwei bis vier Jahren angegeben (Bertram et al. 2015, S. 479–481, s. 2.1). Die Ergebnisse von KoopIn lassen auf deutlich längere Prozesse schließen, bis eine Implementierung abgeschlossen ist und fachliche Neuerungen nachhaltig verankert sind. Bei KoopIn hat sich gezeigt, dass sich bereits die Phase von Entwicklung und erster Anwendung über mehrere Jahre erstreckt. Zumindest bei umfangreichen Veränderungen ist von einer deutlich längeren Dauer eines Implementierungsprozesses auszugehen als bisher angenommen. Vereinzelt wird diese Einschätzung in der Literatur gestützt. Je nach Reichweite dauere eine Implementierung realiter zwischen fünf und 15 Jahren, so Schein (2010, S. 129); zudem dauere die langfristige Verankerung der Neuerung deutlich länger als deren Entwicklung und Einführung. Heitger und Doujak schätzen die Zeitdauer nach ihren fünf Phasen in folgendem prozentualen zeitlichen Verhältnis ein: Routine unterbrechen 10 %, Zukunftsbilder schaffen 10 %, ins kalte Wasser springen 20 %, konsequent umsetzen 25 %, Erfolge verankern 35 %, und sie konstatieren: „Dieser zeitliche Verlauf steht im Gegensatz zu vielen Change Management Konzepten und Projekten, die sich vor allem auf die ersten Phasen der Veränderung konzentrieren und die – oft langwierige – Integration in alle Unternehmenssysteme vernachlässigen“ (Heitger und Doujak 2014, S. 336).

*→ Entwicklungs- und Implementierungsprozesse sind für einen deutlich längeren Zeitraum zu konzipieren und bedürfen neben einer langfristigen Planung ein Bewusstsein für die Notwendigkeit einer nachhaltigen Sicherung der Integration.*

4. *Kontinuierliche Beteiligung und Phasenverschiebung:* In der Fachliteratur wird die Notwendigkeit der Beteiligung aller Akteur:innen und der Beachtung des Phänomens von Widerständen in Veränderungsprozessen vielfach thematisiert (Schichtel 2016, S. 386–388; Tippe 2010, S. 204; Vahs 2015, S. 403; s. Abschn. 2). Die Ergebnisse von KoopIn bestätigen den hohen Stellenwert der Beteiligung, verweisen aber zugleich darauf, den Umgang mit Beteiligung und Widerständen noch stärker ausdifferenzieren und den zeitlichen Aspekt dabei mit zu berücksichtigen. In einem Entwicklungs- und Implementierungsprozess bedarf es gezielter Rückkopplungs- und Überarbeitungsschlaufen, in die Mitarbeitende involviert werden. Es ist davon auszugehen, dass Widerstände und kritische Auseinandersetzungen mit den fachlichen Neuerungen im Rahmen eines Implementierungsprozesses immer wieder auftreten können. Es kommt zu sog. Phasenverschiebungen, z. B. weil verschiedene Hierarchieebenen und/oder Organisationseinheiten zu unterschiedlichen Zeitpunkten beteiligt werden oder es zu personellen Veränderungen kommt. Wird dies nicht berücksichtigt, kann dies zu Konflikten führen (Heitger und Doujak 2014, S. 336–340; Schichtel 2016, S. 137–139).

*→ Die Betroffenen sind kontinuierlich und frühzeitig zu informieren und einzubinden, bzw. deren Beteiligung ist von Beginn an mitzudenken; zudem sind die Phasenverschiebung und eine Wiederholung von Prozessen zu verschiedenen Zeitpunkten zu berücksichtigen.*

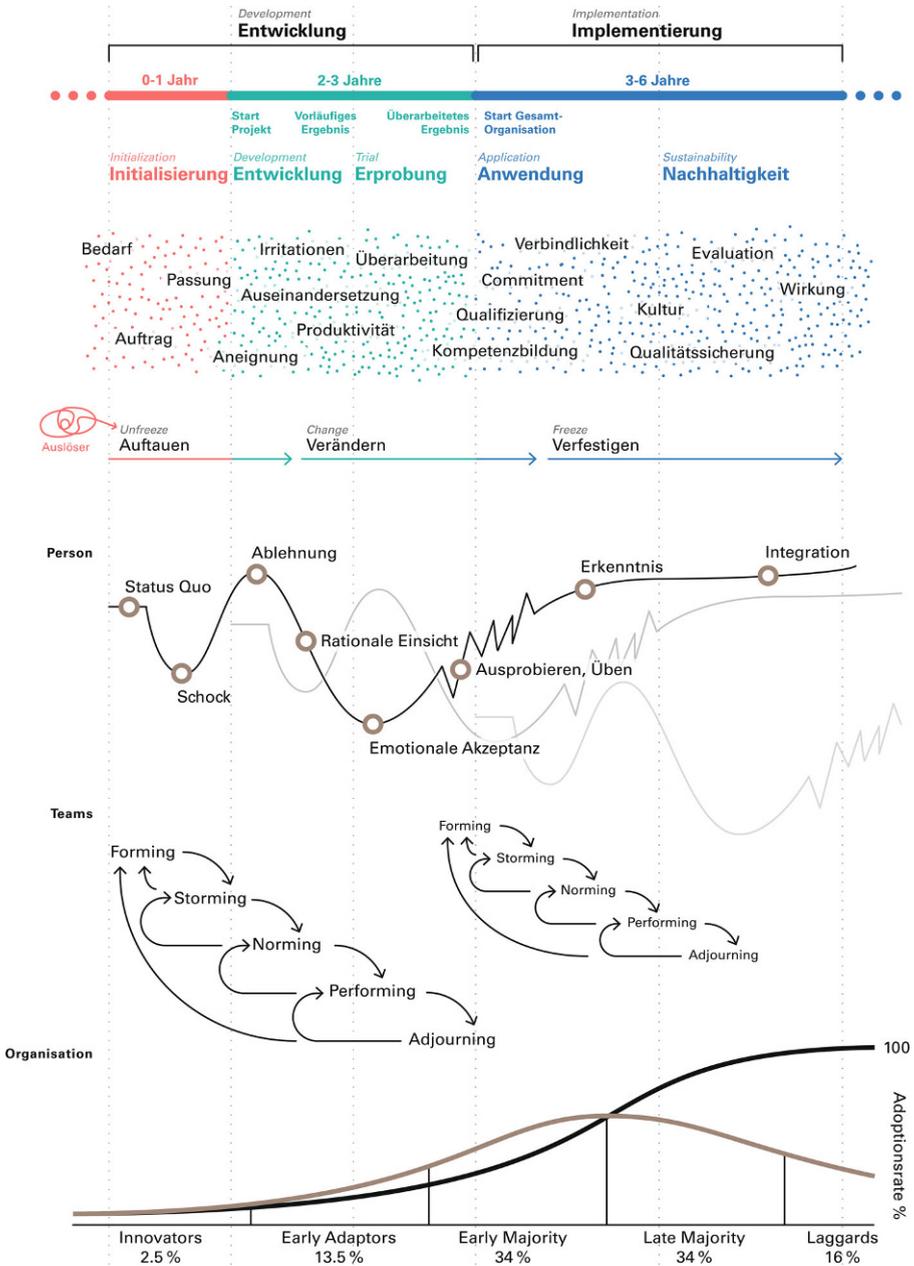


Abb. 1 Integratives Phasenmodell. (Grafische Gestaltung Indre Grumbinaite)

## 4 Integratives Phasenmodell

Ausgehend von den Erkenntnissen aus dem Forschungsprojekt KoopIn wurde ein Phasenmodell für fachliche Veränderungsprozesse in der Sozialen Arbeit und anderen psychosozialen Arbeitsfeldern entwickelt, das empirisches und theoretisches Wissen aus relevanten Forschungsrichtungen integriert (s. Abb. 1).

### 4.1 Modell-Ebenen

Bei der Gestaltung von fachlichen Veränderungsprozessen in sozialen Organisationen geht es grundsätzlich um *Entwicklung* und *Implementierung*, und es werden vier Ebenen unterschieden:

- *Ebene des Prozesses*: Es werden die fünf Phasen *Initialisierung*, *Entwicklung*, *Erprobung*, *Anwendung*, *Nachhaltigkeit* unterschieden. Neben wichtigen Meilensteinen in einem Veränderungsprozess sind darunter auch Merkmale aufgeführt, die von Bedeutung sind (s. auch 4.2). Außerdem werden die drei Phasen eines Veränderungsprozesses nach Lewin (s. 2.4) integriert.
- *Ebene der Person*: In Veränderungsprozessen laufen auch vielfältige individuelle Prozesse ab. Um dies zu veranschaulichen, wird auf die Phasen der emotionalen Reaktionen nach Kostka und Schichtel (s. 2.4) zurückgegriffen. In der Abbildung ist hier angedeutet, dass solche Prozesse zu unterschiedlichen Zeitpunkten ablaufen können, etwa zu Beginn eines Projekts oder bei der verbindlichen Einführung in der Gesamtorganisation.
- *Ebene des Teams*: Welche gruppenspezifischen Prozesse in den beteiligten Teams stattfinden, wird durch das Modell der Gruppenphasen nach Tuckmann (s. 2.5) veranschaulicht. Wiederum wird die Möglichkeit visualisiert, dass solche Prozesse in den verschiedenen beteiligten Teams oder Organisationseinheiten zu unterschiedlichen Zeitpunkten stattfinden.
- *Ebene der Organisation*: Mit den Typen von Innovationsbereitschaft nach Rogers (s. 2.2) werden der Veränderungsprozess in der Gesamtorganisation und der Grad der Beteiligung illustriert, bis die Veränderung schließlich von allen Personen in der Organisation angewendet wird.

### 4.2 Merkmale der fünf Prozessphasen

Die in der Abbildung aufgeführten Merkmale wurden idealtypisch einer Phase zugeordnet, oft sind sie jedoch auch in anderen Phasen von Bedeutung.

- *Initialisierung*: In dieser ersten Phase sind die Voraussetzungen für einen Veränderungsprozess zu schaffen. Dies beinhaltet Anliegen und *Auftrag* zu klären und den spezifischen Innovations-Bedarf zu bestimmen. Auch die *Passung* von allenfalls bestehenden und zu implementierenden Konzepten und der Organisation (mit ihrer Organisationskultur und ihren Routinen) ist zu überprüfen. Eine Projektorganisation ist zu installieren.

- *Entwicklung*: Es werden Neuerungen entwickelt, bzw. es wird ein Konzept für die Organisation adaptiert und spezifiziert. Dies verlangt die *Aneignung* neuer Inhalte und den Aufbau von Wissen und Kompetenzen im Projektteam. Im Rahmen einer kritischen inhaltlichen *Auseinandersetzung* sind *Irritationen* und krisenhafte Momente unabdingbar. Häufig werden anfangs bei hohem Zeitaufwand erst wenig klar erkennbare Ergebnisse erzielt. Dies ist die Basis einer hohen *Produktivität*. Am Ende der Entwicklungsphase steht ein vorläufiges Ergebnis (z. B. neue Prozessabläufe, Leitlinien, Instrumente, Manuale etc.).
- *Erprobung*: Bei der Erprobung der entwickelten Neuerungen sind alle Mitarbeitenden einzubeziehen, die zukünftig damit arbeiten werden. Es geht um *Kompetenzbildung* durch spezifische Schulung und Trainings sowie um konkrete Übungsmöglichkeiten im beruflichen Alltag. Die *Erprobung* im Alltag ist zugleich die Basis für eine *Überarbeitung* der entwickelten Neuerungen. Die Erprobungsphase ist abgeschlossen, wenn nach entsprechenden Modifikationen ein überarbeitetes Ergebnis vorliegt, das anschließend verbindlich in die Organisation eingeführt werden kann.
- *Anwendung*: Wenn die Arbeit mit den Neuerungen zum verbindlichen Standard in der Organisation wird, gilt es in der Organisation auch eine neue *Kultur* zu entwickeln und zu etablieren. Das *Commitment* der Leitung ist wichtig, in Verbindung mit der Bereitschaft, die notwendigen Ressourcen und Strukturen für eine nachhaltige Verankerung zu schaffen. Zur *Qualifizierung* der Mitarbeitenden bedarf es regelmäßiger Schulungen und Austauschgefäße, damit alte Routinen nicht wieder einkehren. Für die Einarbeitung neuer Mitarbeitender ist ein Schulungskonzept erforderlich.
- *Nachhaltigkeit*: Wenn sich die neue Arbeitsweise in den Abläufen, Strukturen und Routinen über einige Zeit hinweg etabliert hat, ist dies der geeignete Zeitpunkt für eine *Evaluation*. Dabei ist die *Wirkung* der Innovation empirisch zu untersuchen, mögliche Vorteile der Veränderung sind sichtbar zu machen und unerwünschte Nebenwirkungen zu identifizieren. Der internen *Qualitätssicherung*, die u. a. ein Controlling in Hinblick auf die neuen fachlichen Standards beinhaltet, kommt nun eine hohe Bedeutung zu. Die Nachhaltigkeit der Implementierung zu gewährleisten bleibt – auch über diese Phase hinaus – eine dauerhafte Aufgabe im Sinne einer lernenden Organisation.

## 5 Fazit

Einen organisationalen Veränderungsprozess zu gestalten, um fachliche Neuerungen einzuführen und nachhaltig zu etablieren, ist hoch anspruchsvoll. Ein integratives Phasenmodell, das aus den Ergebnissen eines Entwicklungs- und Forschungsprojekts und aus dem aktuellen interdisziplinären Wissen zu Implementierungsprozessen hergeleitet wurde, zeigt die vielfältigen Aspekte eines solchen komplexen Prozesses auf.

Ein Prozess zur Entwicklung und Implementierung kann nur gelingen, wenn er als langfristiger Prozess konzipiert und realisiert wird, das heißt für einen Zeitraum von fünf bis zehn Jahren. Insbesondere in psychosozialen Arbeitsfeldern, in denen es

bei der Einführung von Neuerungen ein komplexes „doppeltes soziales Geschehen“ zu berücksichtigen gilt, ist es grundsätzlich nicht möglich, in Bezug auf die fachliche Arbeitsweise ein fertiges Produkt zu übernehmen und einzuführen. Zunächst ist ein Entwicklungsprozess erforderlich, in dem die Neuerung – im Forschungsprojekt war dies ein Konzept für die Gestaltung des professionellen Handelns in der Sozialen Arbeit – auf die spezifischen organisationalen Rahmenbedingungen und die bisherigen Arbeitsweisen hin adaptiert und spezifiziert wird. Hierfür ist eine kritisch-konstruktive Auseinandersetzung erforderlich, zu der auch Irritationen und Krisen gehören. In einer ersten Erprobungsphase geht es nicht nur um Qualifizierung und Übungsmöglichkeiten für die Mitarbeitenden, zugleich können auch die neuen Abläufe, Leitlinien, Instrumente etc. überprüft und modifiziert werden. Entwicklung und Implementierung sind also eng miteinander verflochten. Das Modell veranschaulicht des Weiteren die komplexen Prozesse auf der Ebene der involvierten Personen, der Teams und der Organisation und zeigt, dass verschiedene Phasen der – auch emotionalen – Auseinandersetzung mit den Neuerungen zu berücksichtigen sind. Insbesondere gilt es, sich zu vergegenwärtigen, dass der Umgang mit Widerständen ein integraler Bestandteil eines solchen Prozesses ist. Last but not least ist für das Gelingen einer nachhaltigen Implementierung eine langfristige Qualitätssicherung in Bezug auf die neuen fachlichen Standards erforderlich.

Dass Veränderungsprozesse zur Etablierung fachlicher Neuerungen so langfristig zu konzipieren sind, wirkt möglicherweise zunächst wenig inspirierend. Erfreulicherweise aber verfügen wir nun über ein erweitertes Handlungswissen, wie Entwicklungs- und Implementierungsprozesse innerhalb der strukturellen Rahmenbedingungen in psychosozialen Arbeitsfeldern verlaufen und welche Aspekte es zu berücksichtigen gilt, damit die Einführung von Neuerungen tatsächlich und auch nachhaltig gelingen kann. Daraus lassen sich wichtige Impulse auch für alle anderen, allenfalls etwas weniger komplexen Veränderungskontexte ableiten.

**Funding** Open access funding provided by FHNW University of Applied Sciences and Arts Northwestern Switzerland

**Open Access** Dieser Artikel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Artikel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.

Weitere Details zur Lizenz entnehmen Sie bitte der Lizenzinformation auf <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>.

## Literatur

Adlmaier-Herbst, G., Storch, M., Storch, J., & Breiter, A. (2018). *Change-Management – so klappt's!* Bern: Hogrefe.

- Albers, B., Shlonsky, A., & Mildon, R. (2020). En route to implementation science 3.0. In B. Albers, A. Shlonsky & R. Mildon (Hrsg.), *Implementation science 3.0* (S. 1–38). Wiesbaden: Springer VS.
- Argyris, C. (1996). Wenn gute Kommunikation das Lernen verhindert. In G. Fatzer (Hrsg.), *Organisationsentwicklung und Supervision: Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen* (S. 109–126). Köln: EHP.
- Bach-Mortensen, A. M., Lange, B. C., & Montgomery, P. (2018). Barriers and facilitators to implementing evidence-based interventions among third sector organisations: a systematic review. *Implementation Sci.*, 13(1), 103. <https://doi.org/10.1186/s13012-018-0789-7>.
- Bertram, R. M., Blase, K. A., & Fixsen, D. L. (2015). Improving programs and outcomes: implementation frameworks and organization change. *Research on Social Work Practice*, 25(4), 477–487.
- Blätzel-Mink, B., & Menez, R. (2015). *Compendium der Innovationsforschung*. Wiesbaden: VS.
- Büschi, E., & Roth, C. (2015). Kooperative Wissensbildung – Voraussetzungen und Gestaltungsmöglichkeiten von Hybridisierungsprozessen in der Sozialen Arbeit. In E. Büschi & C. Roth (Hrsg.), *Innovationsimpulse in der Sozialen Arbeit II. Beiträge zu kooperativen, forschungs- und theoriebasierten Praxisprojekten* (S. 11–23). Leverkusen, Opladen: Budrich Unipress.
- Doppler, K., Fuhrmann, H., Lebbe-Waschke, B., & Voigt, B. (2014). *Unternehmenswandel gegen Widerstände: Change Management mit den Menschen* (3. Aufl.). Frankfurt, New York: Campus.
- Fixsen, D., Naoom, S., Blase, K., Friedman, R., & Wallace, F. (2005). Implementation research: a synthesis of the literature. [https://www.researchgate.net/publication/242511155\\_Implementation\\_Research\\_A\\_Synthesis\\_of\\_the\\_Literature\\_Deon\\_L\\_Fixsen](https://www.researchgate.net/publication/242511155_Implementation_Research_A_Synthesis_of_the_Literature_Deon_L_Fixsen). Zugegriffen: 27.09.2021
- Flick, U. (2009). *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. Reinbek: Rowohlt.
- Gairing, F. (2017). *Organisationsentwicklung: Geschichte – Konzepte – Praxis*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Gredig, D. (2011). From research to practice: research-based intervention development in social work. Developing practice through cooperative knowledge production. *European Journal of Social Work*, 14(1), 53–70.
- Gredig, D., & Sommerfeld, P. (2010). Neue Entwürfe zur Erzeugung und Nutzung lösungsorientierten Wissens. In H.-U. Otto, A. Polutta & H. Ziegler (Hrsg.), *What works – welches Wissen braucht die soziale Arbeit? Zum Konzept evidenzbasierter Praxis* (S. 83–98). Opladen, Farmington Hills: Barbara Budrich.
- Heitger, B., & Doujak, A. (2014). *Harte Schnitte – Neues Wachstum: Wandel in volatilen Zeiten. Die Macht der Zahlen und die Logik der Gefühle im Change Management* (2. Aufl.). München: mi-Wirtschaftsbuch.
- Hochschule für Soziale Arbeit FHNW (2019). *Soziale Innovation an der Hochschule für Soziale Arbeit FHNW: Diskurse, Konzepte, Modelle. Verständigungspapier*. Von der Hochschulleitung verabschiedet am 20.11.2019
- Hochuli Freund, U., & Stotz, W. (2021). *Kooperative Prozessgestaltung in der Sozialen Arbeit. Ein methodenintegratives Lehrbuch. Unter Mitarbeit von Raphaela Sprenger*. Bd. 5. Stuttgart: Kohlhammer. erw. u. überarb. Aufl.
- Hochuli Freund, U., Gebert, J., Amez-Droz, P., & Sprenger-Ursprung, R. (2018). Kooperative Instrumentenentwicklung zur Qualitäts- und Effektivitätssteigerung in der Sozialen Arbeit (KoopIn). In *Soziale Innovation, Forschung und Entwicklung der Hochschule für Soziale Arbeit FHNW* (S. 84–88). Olten: FHNW.
- Howaldt, J., & Schwarz, M. (2010). Soziale Innovation – Konzepte, Forschungsfelder und -perspektiven. In J. Howaldt & H. Jacobsen (Hrsg.), *Soziale Innovation. Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma* (S. 87–108). Wiesbaden: VS.
- Hüttemann, M., & Solèr, M. (2018). Zur Relevanz und „Relevierung“ von Wissen im Innovationsprozess. In J. Eurich, M. Glatz-Schmallegger & A. Parpan-Blaser (Hrsg.), *Gestaltung von Innovationen in Organisationen des Sozialwesens* (S. 225–251). Wiesbaden: Springer.
- Karnowski, V., & Kumpel, A. S. (2016). Diffusion of innovations. In M. Potthoff (Hrsg.), *Schlüsselwerke der Medienwirkungsforschung* (S. 97–107). Wiesbaden: Springer.
- Kohlross, C., & Strauss, R. (2009). Gruppenphasen in der Praxis. Aus der Sicht zweier Beobachterinnen. In L. Lehner & Österreichischer Arbeitskreis für Gruppentherapie und Gruppendynamik (Hrsg.), *Prozesse verstehen und gestalten: zur Praxis von Gruppendynamik und Gruppenpsychotherapie* (S. 211–228). Wien: Krammer.
- Kostka, C. (2016). *Change Management: das Praxisbuch für Führungskräfte*. München: Hanser.
- Kotter, J. P. (2011). *Leading Change. Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern*. München: Vahlen.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. Concept, method and reality in social science. Social equilibria and social change. *Human Relations*, 1(1), 5–41. <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>.

- Lewin, K. (1948). Aktionsforschung und Minderheitenprobleme. In K. Lewin (Hrsg.), *Die Lösung sozialer Konflikte* (S. 278–298). Bad-Neuheim: Christian.
- Liebig, B., & Nentwig-Gesemann, I. (2009). Gruppendiskussion. In S. Kühl, P. Strodtzholz & A. Taffertshofer (Hrsg.), *Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und qualitative Methoden* (S. 102–123). Wiesbaden: VS.
- Lyon, A. R., Comtois, K. A., Kerns, S. E. U., Landes, S. J., & Lewis, C. C. (2020). Closing the science–practice gap in implementation before it widens. In B. Albers, A. Shlonsky & R. Mildon (Hrsg.), *Implementation science 3.0* (S. 295–313). Cham: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-03874-8\\_12](https://doi.org/10.1007/978-3-030-03874-8_12).
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (12. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Meyers, D. C., Durlak, J. A., & Wandersman, A. (2012). The quality implementation framework: a synthesis of critical steps in the implementation process. *American Journal of Community Psychology*, 50(3), 462–480. <https://doi.org/10.1007/s10464-012-9522-x>.
- Nerdinger, F. W. (2019). Organisationsentwicklung. In F. Nerdinger, G. Blickle & N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 179–191). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Nilsen, P. (2020). Overview of theories, models and frameworks in implementation science. In P. Nilsen & S. A. Birken (Hrsg.), *Handbook on Implementation Science* (S. 8–31). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Oltmanns, T., & Nemeyer, D. (2010). *Machtfrage Change: Warum Veränderungsprojekte meist auf Führungsebene scheitern und wie Sie es besser machen*. Frankfurt, New York: Campus.
- Parpan-Blaser, A. (2018). Steuerung und Gestaltung von Innovationsprozessen. In J. Eurich, M. Glatz-Schmallegger & A. Parpan-Blaser (Hrsg.), *Gestaltung von Innovationen in Organisationen des Sozialwesens* (S. 253–274). Wiesbaden: Springer.
- Rasche, C., & Rehder, S. A. (2018). *Change management*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Rogers, E. M. (2003). *The diffusion of innovation* (5. Aufl.). New York: Free Press.
- Rubner, A., & Rubner, E. (2016). *Unterwegs zur funktionierenden Gruppe: Die Gestaltung von Gruppenprozessen mit der Themenzentrierten Interaktion*. Gießen: Psychosozial-Verlag.
- Schein, E. H. (2010). *Organisationskultur: The Ed Schein Corporate culture survival guide* (3. Aufl.). Bergisch Gladbach: EHP.
- Schichtel, A. (2016). *Change Management für Dummies* (2. Aufl.). Weinheim: Wiley-VCH.
- Stern, A., Drewes, S., & Schulz-Hardt, S. (2017). Gruppenleistung. In H.-W. Bierhoff & D. D. Frey (Hrsg.), *Kommunikation, Interaktion und soziale Gruppenprozesse* (S. 599–633). Göttingen: Hogrefe.
- Streich, R. K. (2016). Fit for Leadership Führungserfolg durch Führungspersönlichkeit. Wiesbaden: Springer
- Thom, N. (1980). *Grundlagen des betrieblichen Innovationsmanagements*. 2., völlig neu bearbeitete Auflage. Königstein: Hanstein
- Tippe, A. (2010). Veränderung stabilisieren: eine gruppenspezifische Perspektive. In M. Faßnacht, H. Kuhn & C. Schrappner (Hrsg.), *Organisation organisieren: Gruppendynamische Zugänge und Perspektiven für die Praxis* (S. 191–205). Weinheim, München: Juventa.
- Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequences in small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 348–399. <https://doi.org/10.1037/h0022100>.
- Vahs, D. (2015). *Organisation: ein Lehr- und Managementbuch*. Bd. 9. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. überarb. u. erw. Aufl.
- Velmerig, C. O. (2010). „Gewollt haben wir schon, aber dann...“. Warum Changeprozesse in Organisationen „trotz allem“ zu scheitern drohen. In M. Faßnacht, H. Kuhn & C. Schrappner (Hrsg.), *Organisation organisieren: gruppenspezifische Zugänge und Perspektiven für die Praxis* (S. 217–236). Weinheim, München: Juventa.
- Wellbrock, W. (2015). *Innovative Supply-Chain-Management-Konzepte. Branchenübergreifende Bedarfsanalyse sowie Konzipierung eines Entwicklungsprozessmodells*. Wiesbaden: Springer.
- Wellhöfer, P. R. (2018). *Gruppendynamik und soziales Lernen: Theorie und Praxis der Arbeit mit Gruppen* (5. Aufl.). München: UVK.
- Werther, S., & Jacobs, C. (2014). *Organisationsentwicklung – Freude am Change*. Berlin, Heidelberg: Springer.



**Prof. Dr. Ursula Hochuli Freund** ist emeritierte Professorin für Soziale Diagnostik und Prozessgestaltung. Die vier anderen Autor:innen arbeiten alle an der Fachhochschule Nordwestschweiz, Hochschule für Soziale Arbeit, im Institut Professionsforschung und -entwicklung in Olten (Schweiz). Ihre gemeinsamen Arbeitsschwerpunkte sind Soziale Diagnostik und Prozessgestaltung sowie kooperative Praxisentwicklung und Implementierung. Indre Grumbinaite arbeitet als Mediendesignerin mit dem Schwerpunkt Informationsvisualisierung und Digitalisierung im Hochschulkontext.



**Jakin Gebert**



**Raphaela Sprenger**



**Pascal Amez-Droz**



**Robin Hübscher**



**Indre Grumbinaite**