

Entwicklung von Innovationen in der Sozialen Arbeit durch Copy & Paste?



*Anne Parpan-Blaser
Stéphane Rullac*

Innovationen sind in der Sozialen Arbeit wichtig, weil sie es ermöglichen, mit kreativen Lösungen auf neue oder veränderte Problemstellungen zu reagieren oder bereits bestehende Probleme effektiver zu bewältigen. Um Innovation mit Bedacht zu gestalten, ist es entscheidend, sich auf den Stand des Wissens, die Kompetenzen der Disziplin sowie geeignete Methoden zur Gestaltung von Prozessen zu stützen. In diesem Zusammenhang kann ein Copy-Paste-Vorgehen unter Bezugnahme auf andernorts entwickelte bzw. bereits bewährte Ansätze angemessen sein. Es ist jedoch von entscheidender Bedeutung, sich dafür mit einigen Aspekten von Copy&Paste auseinanderzusetzen. Dies soll in diesem Text geschehen.

Parpan-Blaser, Anne/Rullac, Stéphane (2023): Entwicklung von Innovationen in der Sozialen Arbeit durch Copy&Paste?. In: Soziale Innovation 2023. S. 11–20.

Soziale Arbeit ist in vielfältiger Weise herausgefordert, neue und sich verändernde soziale Probleme anzugehen und sich auf methodischer und organisationaler Ebene zu entwickeln. Wenn wir uns im Folgenden dem Thema Copy&Paste im Kontext von Innovation in der Sozialen Arbeit zuwenden, gehen wir von einem Verständnis aus, das Innovation bzw. **Innovationsfähigkeit und Professionalisierung** eng miteinander verknüpft. Wir schließen uns damit Damanpour (1991) an, der für gemeinnützige Organisationen feststellte, dass ihre Spezialisierung und Professionalität positiv mit dem Auftreten von Innovationen korreliert. Ein kritischer Zugang zu (wissenschaftlichem) Wissen und dessen gekonntes Nutzen ermöglichen es, Fragen auf neue Weise zu stellen und neuartige Antworten darauf zu entwickeln.

Für eine Innovation im Modus von Copy&Paste schlagen wir sechs methodische Phasen vor, die erkennbar machen, wo Potenziale und Herausforderungen liegen, wenn in Entwicklungsprozessen der Blick über die Grenzen der Organisation, des Handlungsfeldes, der (Sprach-)Region oder auch des Landes hinausgeht und innovative Konzepte, Angebote und Methoden aufgegriffen und weiterentwickelt werden:

1. Einen Entwicklungsbedarf identifizieren
2. Bereits vorhandene Ansätze ausfindig machen
3. Relevante Ansätze auswählen
4. Ansätze an den Implementierungskontext anpassen
5. Risiken des «Paste» bewerten
6. Die Wirkung des implementierten Ansatzes einschätzen

Gleich zu Beginn möchten wir jedoch zu bedenken geben, dass auch derartige Innovationsprozesse **ergebnisoffen** und damit nicht durchweg planbar sind (Parpan-Blaser 2018).

Einen Entwicklungsbedarf identifizieren

Charakteristisch für Innovationen in der Sozialen Arbeit ist, dass sie erfolgen, um einen **Bedarf möglichst qualifiziert und passgenau abzudecken**; einen Bedarf, der sich im Zusammenspiel von staatlichen Sicherungssystemen, öffentlichen Diensten und nichtstaatlichen Initiativen als Angebotslücke zeigt (Parpan-Blaser 2020: 145). Was als Bedarf gilt, basiert zudem auf sozialen Aushandlungsprozessen und darauf, ob er sich durch einen «gesellschaftlichen, sozialetischen Zentralwert (soziale Gerechtigkeit, Integration, Partizipation usw.) begründen» lässt (Hüttemann/Parpan-Blaser 2015: 137).

Eine wichtige Aufgabe der Sozialen Arbeit in diesem Zusammenhang ist, als **Seismograf des Sozialen** zu wirken: Fachkräfte, Leitungspersonen und Forschende sollen Entwicklungsbedarfe und Entwicklungsmöglichkeiten auf verschiedenen Ebenen des Sozialwesens identifizieren und soziale Entwicklungen aufmerksam verfolgen. Damit geht einher, Veränderungen sozial- und gesundheitspolitischer Rahmenbedingungen mitzugestalten und zu erkennen, zivilgesellschaftliche Forderungen aufzugreifen, die Sichtweisen von Nutzer:innen sozialer Dienste in Erfahrung zu bringen, aktuelle Forschungs- und Evaluationsergebnisse zu erarbeiten, diese zur Kenntnis zu nehmen und zur Begründung und Verbesserung der Praxis beizuziehen. So wird deutlich, wo Lücken sich auftun, wann Angebote sich verändern müssen, sollten oder könnten; und es zeigt sich auch, in welche Richtung der Blick für ein «Copy» gehen kann.

Ein Entwicklungsbedarf kann auf unterschiedlichen Ebenen des sozialen Versorgungssystems angesiedelt sein (Eurich 2018). Präzisieren lässt er sich zumeist lokal (d. h. im Praxisfeld, in der Region, im Gemeinwesen, in der Organisation). Es geht dabei um Fragen wie: Wer ist an der Formulierung und Durchsetzung eines Bedarfs beteiligt? Was sind die spezifischen Ausprägungen des Bedarfs vor Ort? Welche lokalen Akteure gibt es? Wie wird der Bedarf aus verschiedenen Perspektiven wahrgenommen? Wie äussern sich die Betroffenen?

Bereits vorhandene Ansätze ausfindig machen

Der Sozialen Arbeit ist es inhärent, **einem Bedarf durch Entwicklung zu begegnen** und nach einer Lösung zu suchen. Die Tatsache, dass diese anderweitig entwickelt wurde und es bereits andernorts einen Vorschlag gibt, von dem man sich inspirieren lassen könnte, bildet den Hintergrund für die folgenden Überlegungen. Insgesamt ist ein 360-Grad-Blick unerlässlich, um eine Bestandsaufnahme vorzunehmen **und bereits existierende Ansätze zu identifizieren** (Rullac 2020): Neben wissenschaftlicher Literatur gilt es hierfür auch Fachliteratur und graue Literatur (soziale Netzwerke, Newsletter usw.) zu sichten. Gleichzeitig sollte die Recherche sich nicht auf diesen ersten Schritt beschränken, sondern in «Feldarbeit» münden, um bereits existierende Innovationen kennenzulernen und dabei über das Bekannte und Anerkannte hinauszugehen, indem man seine Netzwerke mobilisiert und auch Initiativen ausfindig macht, die ansonsten «unter dem Radar» bleiben würden (Alter 2010). Dazu ist es vorteilhaft, wenn die Akteur:innen der Sozialen Arbeit in vielfältige (internationale) Netzwerke eingebunden sind, und zwar in einer multi- und transdisziplinären Logik. Dies bedeutet, auch Wissen einzubeziehen, das nicht nach wissenschaftlichen Kriterien validiert wurde, wie z. B. das Wissen von Nutzer:innen, von politischen Entscheidungsträger:innen, von Organisationen der Zivilgesellschaft oder von Lokal- oder Interessenvertretungen. Dieses Wissen wird als Anwendungs- oder Erfahrungswissen bezeichnet, da es die Expertise derjenigen erschliesst, die die Soziale Arbeit in all ihren Dimensionen nutzen (Heijboer 2019; Rullac 2021). Dies bedeutet insbesondere, über Peer-to-Peer-Beziehungen hinauszugehen und nach Lösungen Ausschau zu halten, die nicht unbedingt in Publikationen erwähnt oder gewürdigt werden. Um Projekte zu identifizieren, die inspirieren können, ist also Vernetzungskompetenz unerlässlich.

Relevante Ansätze auswählen

Das Material für ein «Copy» sind andernorts bereits bestehende neuartige Lösungen, Modellprojekte und (als Innovation) implementierte Ansätze. Sie sind in einem ersten Schritt daraufhin zu besehen, ob sie so beschrieben sind, dass ihre Eignung kritisch geprüft werden kann. Die Einschätzung sollte anhand einer ausreichend fundierten Analyse erfolgen und nicht zuletzt auch darauf ausgerichtet sein, ob am Ort der potenziellen künftigen Implementierung inhärente Anforderungen erfüllt werden können. Es stellt sich in dieser Phase insbesondere die Frage, ob der Informationswert der verfügbaren Dokumentation ausreicht, um die Möglichkeit eines bedarfsgerechten «Copy» zu bewerten. Gerade bei praxisnah erfolgten Entwicklungen steht Dokumentation oft nicht im Vordergrund. Ist dies der Fall oder sollen schriftlich vorliegende Informationen vertieft werden, bietet es sich an, vor Ort nach Zugang zu (zusätzlichen und evtl. auch kritischen) Informationen zu ersuchen und/oder mit involvierten **Personen als Wissens- und Erfahrungsträger:innen** in Kontakt zu treten. Es lohnt sich in diesem Zusammenhang in Erfahrung zu bringen, ob das Projekt evaluiert wurde, welche (sozialen, ökologischen, finanziellen usw.) Wirkungen identifiziert wurden, ob auch (unerwünschte) Nebenwirkungen auftraten, welche kritischen Stimmen es gibt und welche Erfahrungen aus Sicht der Nutzer:innen bestehen.

In der Bewegung des «Copy» sollte auch der künftige Implementierungskontext nicht gänzlich aus dem Blick geraten, denn andernorts Entwickeltes zu übernehmen, stellt Anforderungen an fachliche Kompetenzen sowie konzeptuelle, finanzielle oder gesetzliche Rahmenbedingungen. Dies könnte bedeuten, dass der **Implementierungskontext** auf ein «Paste» vorbereitet werden muss (zu denken ist an eine Änderung der Organisationsform, an Sensibilisierungsarbeit, die Sicherung zusätzlicher Mittel oder den Aufbau bestimmter fachlicher Kompetenzen) oder in seinen Begrenzungen von einem «Copy» absehen lässt.

Ansätze an den Implementierungskontext anpassen

Meist ist es so, dass soziale Innovationen beim «Paste» nicht umfassend übernommen werden können, sondern entlang lokaler Besonderheiten zu gestalten sind. Jedes Praxisfeld, jede Region hat seine/ihre eigenen Praktiken, Gepflogenheiten und sozialpolitische Regimes, was eine Anpassung an die lokalen Bedürfnisse erfordert. Diese Abstimmung erfordert ein gründliches Verständnis des Implementierungskontexts und eine Analyse der zugrunde liegenden Ursachen der sozialen Probleme, die zu einem Entwicklungsbedarf geführt haben. Denn ähnliche soziale Auswirkungen bedeuten nicht zwangsläufig auch ähnliche Ursachen. Ausserdem können Diagnosen, Bewertungen und Entwicklungen nicht bedingungslos exportiert werden, da sie auf einem spezifischen Verständnis des sozialen und wirtschaftlichen Kontexts beruhen. Die zu kopierenden Ansätze sollten demnach nicht als Vorbilder betrachtet werden, die einfach durchgepaust werden können, sondern als Inspirationsquelle für die Schaffung einer auf den lokalen Kontext zugeschnittenen Lösung. Alles in allem verlangt soziale Innovation nach einem **Kooperationsansatz mit relevanten Akteur:innen**, um sicherzustellen, dass das Entwickelte zu den spezifischen Bedarfen und Erfordernissen der Gemeinschaft passt (Vinatier/Morrisette 2015; Bourrassa et al. 2017).

Die Implementierung ist der Prozess der konkreten Umsetzung eines innovativen Projekts. Diese Phase beinhaltet alle Aktivitäten, die notwendig sind, um den von andernorts übernommenen Ansatz einzuführen, namentlich Projektplanung und -management, Mobilisierung von Human- und Finanzressourcen, Kommunikation und Sensibilisierung der Interessengruppen, Koordination mit Partnern und externen Interessengruppen sowie Monitoring und Evaluation der Projektumsetzung.

Die erstmalige Implementierung ist – auch jenseits von Copy&Paste – eine kritische Phase im Prozess der sozialen Innovation, da hier das Visionäre und Geplante

auf das Reale trifft und die sozialen Auswirkungen angestoßen werden. Dieser Prozess kann nur in einem iterativen Ansatz erfolgen, der als kontinuierlicher Lernzyklus zu verstehen ist und in dem alle beteiligten Akteur:innen fortlaufend aus Erfahrungen lernen, Anpassungen vornehmen und in kontinuierlicher Feinabstimmung darauf hinarbeiten, dass die Ziele erreicht werden (Peretti-Watel 2003). Diese Notwendigkeit der sukzessiven Justierung eines von andernorts übernommenen Projekts ergibt sich aus dem Umstand, dieses in einem neuen Entwicklungskontext anzuwenden und zu testen. Die Anforderung der Anpassung besteht dabei sowohl für das Übernommene als auch für den Implementierungskontext. Wünschenswert ist demnach ein **organisches Einpassen** in einem ko-produktiven Prozess – so wie dies auch bei generischen Entwicklungen angestrebt werden sollte.

Risiken des «Paste» bewerten

Es ist wichtig, die unvorhergesehenen Auswirkungen importierter Ansätze auf das lokale Gleichgewicht und die lokalen Normen, Werte und Praktiken zu berücksichtigen. Wir empfehlen, jeden Copy-Paste-Prozess mit einer sorgfältigen Evaluation zu potenziellen Risiken und unerwünschten Wirkungen zu begleiten, beispielsweise im Rahmen einer Risikostudie im Stil einer kollaborativen Aktionsforschung, die wissenschaftliche Erkenntnisse und lokale Besonderheiten berücksichtigt (Rullac 2018).

Innovationsprozesse sind Lernprozesse, und eine schnelle, iterative Abfolge von Entwicklung und partieller Umsetzung ermöglicht es, gewonnene Erkenntnisse fortlaufend zu nutzen (siehe oben). Oder anders gesagt: Innovation erfolgt immer im Spannungsfeld von Kontinuität und Erneuerung, von Anschlussfähigkeit und Kritik, und es bedarf beim «Paste» der fortwährenden Überprüfung, wie die Übergangs- und Nahtstellen zwischen Bestehendem und neu Implementiertem zu gestalten sind. Es sind diese erforderlichen Anpassungen aber auch mögliche Erfahrungen des (partiellen) Scheiterns, die zu eigenständigen Erkenntnissen zum Thema soziale Innovation führen.

Fazit: Copy & Paste als eigenständiger (wissenschaftlicher) Schaffensprozess

Im Kontext der Sozialen Arbeit spielt die soziale Innovation eine entscheidende Rolle, um die aktuellen gesellschaftlichen Herausforderungen zu bewältigen und eine hohe Qualität der Dienstleistungen zu gewährleisten. Soziale Innovation kann als der Prozess definiert werden, durch den eine **innovative Idee oder Lösung** in einem bestimmten Kontext geschaffen, umgesetzt und angenommen wird. Ein möglicher Ansatz zur Förderung von Innovationen in der Sozialen Arbeit ist das Nutzen eines Copy-Paste-Ansatzes. Dabei werden innovative Konzepte, Ansätze oder Methoden übernommen, die sich in anderen Kontexten bewährt haben, und durch Anpassungen, Übersetzungen und Neuauslegungen auf den Bedarf vor Ort zugeschnitten. Wir sprechen dann von einer wissenschaftlichen Herangehensweise, weil das Ergebnis auf einer systematischen Analyse eines Realitätsausschnittes und einer fachspezifischen Argumentation – teilweise unter Bezug auf empirisches Wissen – beruht.

Copy&Paste kann eine effektive Methode sein, um bewährte Ansätze mit grossem Veränderungspotenzial schnell zu implementieren, ohne sich an bahnbrechender Innovation zu orientieren. Dies kann potenziell einen Zeitgewinn darstellen und wertvolle Ressourcen sparen und gleichzeitig eine hohe Qualität für Nutzer:innen gewährleisten. In einem Kontext, in dem die für die Entwicklung verfügbaren finanziellen Mittel begrenzt sind, lohnt es sich, auf bereits Entwickeltes zurückzugreifen, das dank einer meist öffentlichen Finanzierung frei zugänglich ist. Der Copy-Paste-Ansatz wirft jedoch einige Fragen auf. Neben den methodischen Schritten, die wir zu gehen vorschlagen, betreffen diese vor allem die Kompetenzen der Akteur:innen sowie die Soziale Arbeit als Disziplin.

Jeder Innovationsprozess, unabhängig davon, ob ein Vorbildprojekt als Inspirationsquelle dient, entspricht einer echten (wissenschaftlichen) Schöpfung, die

nicht als ein linearer Prozess gedacht werden sollte. Die dazu erforderlichen Kompetenzen bei den Involvierten lassen sich als drei Arten definieren, die miteinander verknüpft sind: ethische (Werte), konzeptuelle (Ideen) und methodische (Handlungsweisen). Angesichts dieser Ausgangslage und angesichts der Komplexität von Entwicklungsbedarfen (siehe Phase 1), empfiehlt es sich, in heterogen zusammengesetzten Teams zu arbeiten oder die **Perspektivenvielfalt** auf anderem Weg punktuell einzuholen.

Zum Schluss soll nochmals darauf hingewiesen werden, wie bedeutsam es für die Disziplin Soziale Arbeit ist, angesichts von Entwicklungsbedarfen das **Rad nicht in jedem Fall neu erfinden** zu müssen, sondern sich auf die Referenzen des Berufes und den aktuellen Stand des Wissens beziehen zu können: das Wissen um ähnliche Bedarfslagen in anderen Praxisfeldern, anderen (Sprach-)Regionen, anderen Ländern; die Kenntnis beispielhafter Projekte, die andernorts mit Erfolg umgesetzt wurden; die Würdigung der Arbeit, die Fachkolleg:innen in anderen Kontexten bereits für die Weiterentwicklung der Sozialen Arbeit und des Sozialwesens geleistet haben. Wie Hartley (2005) festhielt, sollte das Interesse also nicht nur innovativen Entwicklungen gelten, sondern auch den Arrangements von Transfer, sodass eine Einbettung in den disziplinären Wissensbestand erfolgen kann.

Prof. Dr. Anne Parpan-Blaser ist Dozentin am Institut Integration und Partizipation der Hochschule für Soziale Arbeit FHNW.
anne.parpan@fhnw.ch

Prof. Dr. Stéphane Rullac ist Professor für soziale Innovation an der Haute école de travail social et de la santé in Lausanne (HETSL/HES-SO).
stephane.rullac@hestl.ch

→

Literatur

Alter, N. (2010): *L'innovation ordinaire*. Paris: Presses Universitaires de France.

Bourrassa, B./Picard, F./Le Bossé, Y./Fournier, G. (2017): *Accompagner les groupes de recherche collaborative: en quoi consiste ce «faire avec» ?*. In: *Phronesis*, 6 (1–2). S.60–73.

Carrel, M./Loignon, C./Boyer, S./De Laat, M. (2017). *Les enjeux méthodologiques et épistémologiques du croisement des savoirs entre personnes en situation de pauvreté, praticien-ne-s et universitaires : retours sur la recherche ÉQUIsANTÉ au Québec*. *Sociologie et sociétés*, 49 (1), S.119–142.

Damanpour, F. (1991): *Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators*. In: *The Academy of Management Journal*, 34 (3). S.555–590.

Eurich, J. (2018): *Innovationen im Bereich des Sozial- und Gesundheitswesens*. In: J. Eurich/M. Glatz-Schmallegger/A. Parpan-Blaser (Hg.): *Gestaltung von Innovationen in Organisationen des Sozialwesens*. Wiesbaden: Springer VS. S.7–29.

Frund, R. (2022): *Qui a peur de la participation? Discussion sur une référence centrale du travail social, constamment revendiquée, jamais appliquée*. In: *Revue [petite] enfance*, 139. S.31–46.

Frund, R./Rullac, S.(2022): *La participation: une technologie douce décisive pour l'innovation en travail social*. In: *Revue française de service social*, 287. S.13–20.

Hartley, J. (2005): *Innovation in Governance and Public Services: Past and Present*. In: *Public Money & Management*, 25 (1). S.27–34.

Heijboer, C. (2019): *La participation des usagers au secours des institutions sociales et médico-sociales. Vers un nouvel âge de la Solidarité*. In: *Sociographe*, 4(4). S.13–23.

Parpan-Blaser, A. (2018): *Organisation des Sozialwesens als Ort von Innovation*. In: J. Eurich/M. Glatz-Schmallegger/A. Parpan-Blaser (Hg.): *Gestaltung von Innovationen in Organisationen des Sozialwesens*. Wiesbaden: Springer VS. S.31–53.

Peretti-Watel, P. (2003): *Risque et innovation: un point de vue sociologique*. In: *Innovations*, 18 (2). S.59–72.

Rullac, S.(2018): *Recherche action collaborative en travail social: les enjeux épistémologiques et méthodologiques d'un bricolage scientifique*. In: *Pensée plurielle*, 48 (3). S.37–50.

Rullac, S.(2020): *Le diagnostic du projet en travail social ou le préambule novateur*. In: *Revue française de service social*, 277. S.98–109.

Rullac, S.(2021): *Les expertises d'usage et usagère: quelles définitions pour quelle participation*. In: *Revue [petite] enfance*, 135. S.28–36.

Vinatier, I./Morrissette, J. (2015): *Les recherches collaboratives: enjeux et perspectives*. In: *Carrefours de l'éducation*, 39 (1). S.137–170.