

Kompetenzen zur Gestaltung innovativer Entwicklungsprozesse: Hinweise aus dem Innovationsprogramm INCUMENT

Matthias Hüttemann und Anne Parpan-Blaser

In einer Handlungswissenschaft wie der Sozialen Arbeit ist die Bezogenheit von Wissenschaft und Praxis ein theoretisch kaum zu hintergehendes und praktisch variabel auszugestaltendes Postulat. Was Forschung betrifft, also «die theoretisch und methodologisch begründete Entwicklung von generalisierbarem systematischem Wissen über einen bestimmten Gegenstand» (Hochschule für Soziale Arbeit FHNW 2009, S. 3), bedeutet Anwendungsorientierung, dass Forschungsergebnisse in der Praxis mittelbar veränderungswirksam werden können und potenziell einen gesellschaftlichen Nutzen haben. Dieser Beitrag thematisiert allerdings nicht anwendungsorientiertes Forschen, sondern zielt auf die Bildung und Verwendung von Wissen in Entwicklungsprojekten. Der Beitrag geht der Frage nach, welche Kompetenzen nötig sind, um Entwicklungsprozesse mit Innovationspotenzial zu gestalten. Dies wird anhand von Kernthemen des Innovationsprogramms INCUMENT dargelegt.

Prof. Dr. Matthias Hüttemann
Dozent

Das Programm

Das Programm INCUMENT – gefördert durch BREF¹ – wurde auf der Basis der Innovationsforschung und -konzeption in der Sozialen Arbeit (vgl. Hüttemann/Parpan-Blaser 2012) sowie der Konzeption kooperativer Wissensbildung (Gredig/Sommerfeld 2007) entwickelt. INCUMENT (INCUBate social developMENT) bietet Inkubationsräume, in denen Wissens- und Handlungsformen (neu) verschränkt und mit Blick auf eine Angebotsentwicklung verbunden werden können. Geleitet durch ein Manual, wird in INCUMENT die Kooperation von Praxisorganisation und Hochschule gestaltet.

Prof. Dr. Anne Parpan-Blaser
Dozentin

Anforderungen an die Beteiligten eines Entwicklungsprojekts können je nach Rolle unterschiedlich ausgeprägt sein. In INCUMENT wurden im Wesentlichen folgende Rollen definiert: Die programmverantwortliche Person (leitet die Programmteilnahme in der Praxisorganisation und fungiert als Ansprechperson während des Prozesses), die Programmmitarbeitenden aus der Praxis (stellen ihre jeweilige Expertise zur Verfügung und arbeiten aktiv im Programm mit), die Fachperson aus 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 Moderation (schafft einen Rahmen, der unter anderem die kreative Suche von Lösungsansätzen, das Halten einer konstruktiven Suchbewegung und eine Balance von Neuem und Vertrautem ermöglicht). Die Definition von Rollen und Phasen (siehe Abbildung) hilft zu vermeiden, dass unterschiedliche und diffuse Erwartungen die involvierten Personen überfordern und den kooperativen Entwicklungsprozess behindern.

¹ Als Initiative der Gebert RUF Stiftung und Swissuniversities (Kammer Fachhochschulen) fördert das Programm «BREF – Brückenschläge mit Erfolg» seit 2009 Projekte, die es Fachhochschulen erlauben, innovative Arten der Zusammenarbeit zu realisieren (www.grstiftung.ch).

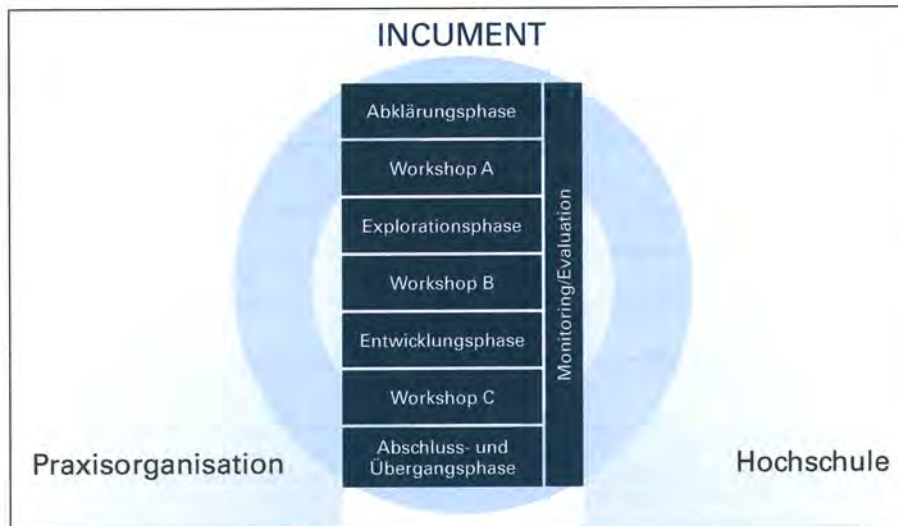


Abbildung: Prozessstruktur des Innovationsprogramms INCUMENT

Darüber hinaus bleiben Prozesse der Wissensbildung und -verwendung in Entwicklungsprojekten anspruchsvoll und erfordern von allen Beteiligten besondere Kompetenzen. Anhand der Kernthemen, die für die Entwicklung und Durchführung des Innovationsprogramms INCUMENT grundlegend waren, erfolgt nun eine Annäherung an die Kompetenzen, die eine Programmdurchführung von INCUMENT erfordert und zugleich fördert.

Prozess

Mit Innovationen ist eine Infragestellung der bisherigen Routine verbunden und es besteht die Ungewissheit, ob sich das Entwickelte auch bewähren wird. Entwicklungsprojekte mit Innovationspotenzial erfordern eine beträchtliche Offenheit, die Auseinandersetzung mit Heterogenität, die Inkaufnahme von Fehlern und die Bereitschaft zu Anpassungen, Veränderungen und Lernprozessen. Um ein Innovationspotenzial zu heben, bedarf es auf der Ebene der Beteiligten «kreativer Spannung» (Albury 2005: 53) und «kontradiktorischer Reibungsflächen» (Jaskyte/Kisiele 2006: 168). In einem zirkulären Prozess wird nach neuem Wissen gesucht oder bestehendes Wissen neu kombiniert oder adaptiert. Dieser Lernprozess mündet in eine Restrukturierung von Wissen, Kenntnissen und Kompetenzen (Maier et al. 2007: 817). Damit die Herausforderungen in diesem Prozess nicht überhandnehmen und das Potenzial der Beteiligten fruchtbar gemacht werden kann, braucht es geeignete Rahmenbedingungen, Gefässe und Vorgehensweisen. Die Prozessorientierung ist in angemessener Form mit einer Zielorientierung in Einklang zu bringen.

Kommunikation

Für die Gestaltung innovativer Prozesse ist es förderlich, wenn ein Team aus unterschiedlichen Personen zusammengestellt wird, sodass Unterschiede bezüglich des fachlichen Hintergrunds, der Stellung in der Organisation, der persönliche Eigenschaften, des Erfahrungsschatzes usw. bestehen (West/Hirst 2003: 298–300). Kommen Beteiligte aus verschiedenen sozialen Systemen zusammen, wie das bei

der Kooperation von Hochschule und Praxis der Fall ist, verstärken sich die kommunikativen Herausforderungen. Kenntnisse über das jeweils andere Handlungssystem sind von Vorteil. Die soziale Heterogenität der Gruppe und die aufgabenbezogene Heterogenität von Wissens- und Erfahrungsbeständen erfordern von den Beteiligten die Bereitschaft zu ausführlicheren Verständigungsprozessen, sodass wechselseitige Anschluss- und Konsensfähigkeit hergestellt werden kann. Aber auch die Fähigkeit zu kritisch-konstruktiven Distanzierungen und die Wertschätzung von Differenzen sind förderlich. Differenzen und auch Konflikte können für den Prozess und das Ergebnis nutzbar gemacht werden, wenn das Klima der Zusammenarbeit grundsätzlich vertrauensvoll ist und die Beteiligten geeignete (meta-)kommunikative Kompetenzen aktivieren können.

Kooperative Wissensbildung

Kooperative Wissensbildung setzt an der produktiven Differenz von Wissenschaft und Praxis an (Hüttemann/Sommerfeld 2007). Angenommen werden kann, dass Wissen die «Substanz von Innovation» (Voss 2003, S. 16) ist und transdisziplinäre Prozesse kooperativer Wissensbildung Innovationen begünstigen. Im Kooperationsprozess bringen Praktiker, Wissenschaftlerinnen, Adressaten sowie weitere Beteiligte ihre jeweiligen Wissens- und Kompetenzbereiche ein. Gemeinsam ist zunächst, die Problemstellung zu analysieren und zu fragen: Welches Wissen kann weiterführend sein? Für die Beteiligten aus der Praxis besteht dann die Aufgabe, vorhandenes Wissen zu explizieren sowie neues Wissen aus dem Praxiskontext zu recherchieren und zusammenzufassen. Die beteiligte Fachperson aus dem Hochschulkontext hat speziell die Aufgabe, passende wissenschaftliche Erkenntnisse zusammenzutragen, auszuwählen, zu verdichten und zu «übersetzen». Die anschließende Neukombination unterschiedlicher Wissens- und Handlungsformen und die gemeinsame Bildung neuer Erkenntnisse, Entwicklungsideen und Handlungsformen werden in INCUMENT methodisch unterstützt (Parpan-Blaser/Hüttemann 2015).

Kontext

Die Rekontextualisierung von Ideen und Vorhaben, die in einem Inkubationsraum entwickelt wurden, stellt eine weitere zentrale Aufgabe dar. Für den sozial komplexen Innovationsprozess sind Kompetenzen erforderlich, die dazu beitragen, der neuen Entwicklung in den jeweiligen Kontexten den Boden zu bereiten und die anschließende Umsetzung und Verbreitung zu unterstützen. Was eine Innovation ausmacht, wird im Wechselspiel von neuen Ideen, ermöglichenden und begrenzenden Kontextfaktoren geformt. Neue Entwicklungen erfordern lokales Kontextwissen sowie auch Wertewissen. Denn eine Ausgangskonstellation für Entwicklungen mit Innovationspotenzial ist in der Sozialen Arbeit nur dann gegeben, wenn einem gesellschaftlichen, sozialethisch fundierten Zentralwert (wie z.B. soziale Gerechtigkeit, Integration oder Partizipation) nicht angemessen entsprochen wird, professionelle Soziale Arbeit angezeigt ist und geeignete soziale Dienstleistungsangebote nicht bereits vorliegen. Neue Dienstleistungsangebote Sozialer Arbeit müssen einen begründeten Bedarf decken (Hartley 2005: 30).

Ausblick

Die Gestaltung innovativer Entwicklungsprozesse erfordert ein breites Spektrum an Wissen und Kompetenzen, das in diesem Beitrag nur grob skizziert werden konnte. Anhand des Innovationsprogramms INCUMENT ergeben sich weitere Anhaltspunkte, wie die «Fähigkeit zur Innovation», die im Kompetenzprofil der Hochschule für Soziale Arbeit FHNW enthalten ist, auf Bachelor- und Masterstufe gefördert sowie für Hochschulmitarbeitende noch präsenter werden kann. Darüber hinaus zeichnet sich ab, dass auch aufseiten von Praxisorganisationen der Sozialen Arbeit die Innovationsfähigkeit gestärkt und die Kompetenz der Professionellen unterstützt werden kann, kooperative Entwicklungsprozesse zu gestalten.

Literatur

- Albury, David (2005): Fostering Innovation in Public Services. *Public Money & Management* 25. Jg. (1): 51–56.
- Gredig, Daniel/Sommerfeld, Peter (2007). New Proposals for Generating and Exploiting Solution-Oriented Knowledge. In: *Research on Social Work Practice*. 18. Jg. (4). S. 292–300.
- Hartley, Jean (2005): Innovation in Governance and Public Services: Past and Present. *Public Money & Management* 25. Jg. (1): 27–34.
- Hochschule für Soziale Arbeit FHNW (2009). Konzept Forschung und Entwicklung. Von der Hochschulleitung genehmigtes und hochschulintern veröffentlichtes Papier. Olten: HSA FHNW.
- Hüttemann, Matthias/Sommerfeld, Peter (2007): Forschungsbasierte Praxis. Professionalisierung durch kooperative Wissensbildung. S. 40–57 in: Peter Sommerfeld/Matthias Hüttemann (Hg.), *Evidenzbasierte Soziale Arbeit. Nutzung von Forschung in der Praxis*. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren.
- Hüttemann, Matthias/Parpan-Blaser, Anne (2012). Innovation in der Sozialen Arbeit – ein altbekanntes Phänomen und ein neues Forschungsgebiet. In: *Schweizerische Zeitschrift für Soziale Arbeit*. 12. Jg. (1). S. 75–99.
- Jaskyte, Kristina/Kisieliene, Audrone (2006). Organizational innovation. A comparison of nonprofit human-service organizations in Lithuania and the United States. In: *International Social Work*. 49. Jg. (2). S. 165–176.
- Maier, Günter W./Streicher, Bernhard/Jonas, Eva/Frey, Dieter (2007). Innovation und Kreativität. In: Frey, Dieter/von Rosenstiel, Lutz (Hg.). *Enzyklopädie der Psychologie*. Bd. 6 Wirtschafts-, Organisations- und Arbeitspsychologie. Göttingen: Hogrefe. S. 809–855.
- Parpan-Blaser, Anne/Hüttemann, Matthias (2015). Innovationsprogramm INCUMENT: Entwicklung kooperativ gestalten. In: *SuchtMagazin*. Heft 1. S. 18–22.
- Voss, Jan-Peter (2003). Nationale Innovationssysteme. In: Voss, Jan-Peter/Fischer, Corinna/Schumacher, Katja/Cames, Martin/Pehnt, Martin/Praetorius, Barbara/Schneider, Lambert (Hg.). *Innovation. An integrated concept for the study of transformation in electricity systems*. TIPS. S. 16–18.
- West, Michael A./Hirst, Giles (2003). Cooperation And Teamwork For Innovation. In: West, Michael A./Tjosvold, Dean/Smith, Ken G. (Hg.). *Organizational Teamwork And Cooperative Working*. West Sussex: John Wiley. S. 297–319.