

Katholische Hochschule Nordrhein-Westfalen
-Abteilung Köln-

Fachbereich Sozialwesen, Studiengang Forschung und Innovation
in der Sozialen Arbeit M.A.

Innovationen in Organisationen der Sozialen Arbeit

-

Der Innovationskreislauf als Beschreibung innovativer Prozesse in sozialen Organisationen

Wissenschaftliches Paper für das Innovationslab
der Katholischen Hochschule

Forschungsprojekt unter der Leitung von Prof. Dr. Armin G. Wildfeuer und Prof. Dr. Thorsten Köhler

Sommersemester 2020

Vorgelegt von:

Der Forschungsgruppe des Masterstudiengangs „Forschung und Innovation in der Sozialen Arbeit“:

Christoph Beineke, Johanna Elfering, Katharina Hutter, Janka Renz und Laura Ufer

Köln, 29.06.2020

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	3
2. Theoretische Einführung.....	4
3. Forschungsfrage und Hypothesen.....	6
4. Innovationskreislauf.....	7
5. Methodik.....	12
6. Kritik und Ausblick	12
7. Literaturverzeichnis	13

1. Einleitung

In Folgendem möchten wir in prägnanter Form unseren Arbeitsprozess und unsere Erkenntnisse darstellen. Ausgangslage dieser Arbeit stellt dabei die Innovation als Anforderung für die Soziale Arbeit, vergleichbar mit anderen sozialen Funktionssystemen, dar. Diese besteht darin, innovativ aufzutreten, um Verbesserungen beispielsweise in Form von innovativen Konzepten für die Bedarfe der Zielgruppe kreieren zu können.

„Gerade in der Sozialen Arbeit ist Innovation seit jeher Thema, denn die Ausrichtung an den sich wandelnden sozialen Problemen impliziert wiederkehrend die Fragen, wie – bekannte oder neu identifizierte – Handlungsprobleme im Spannungsfeld zwischen Individuum und Gesellschaft bearbeitet werden können, und wie sich Wissen unterschiedlichster Provenienz für die Praxis nutzen lässt. Eine solcherart wissenschaftliche Fundierung Sozialer Arbeit forderte Alice Salomon bereits 1933, indem sie dafür plädierte, soziale Probleme wissens- und forschungsgestützt anzugehen und die Professionsentwicklung durch die Rezeption internationaler Forschungsergebnisse voranzutreiben. Die in den letzten Jahren vermehrte und explizite Bezugnahme Sozialer Arbeit auf Innovation ist in engem Zusammenhang mit einem verstärkten Forschungsaufkommen und damit verbundenen Ansprüchen auf Professionalitätszuwachs zu sehen.“ (Hüttemann und Parpan-Blaser 2012, Salomon 1933, Wendt 2005, zitiert in Parpan-Blaser 2018, S.35)

Schöttler spricht vom „Imperativ zu mehr Innovationsfähigkeit sozialer Organisationen“ (Schöttler 2017, S.21). Obwohl dieser – in den Worten von Schöttler – Imperativ zu mehr Innovationsfähigkeit besteht und „häufig auf die Besonderheiten der Sozialunternehmen und ihres gesellschaftlichen Umfeldes hingewiesen [wird], [findet] eine theoretische [...] oder empirische Fundierung dieser Besonderheiten in Bezug auf Innovationsprozesse [...] kaum statt.“ (Schöttler 2017, S.21)

Der Begriff wird beispielsweise inflationär in Förderanträgen genutzt, ebenso wie in der Diskussion, dass Soziale Arbeit per se innovativ sei, da sich ihr Gegenstand bzw. gesellschaftliche Bedarfe und soziale Problemlagen/Fragestellungen beständig verändern. Dabei wird der Begriff unterschiedlich genutzt: Strategisch-rhetorisch in abstrakten, wissenschaftstheoretischen Auseinandersetzungen und konkret im Falle von Förderanträgen (vgl. Parpan-Blaser 2018, S. 31ff.).

Der Begriff der Innovation muss dementsprechend geklärt werden, um eine gewisse Aussagekraft zu erhalten. Dazu soll der Begriff der Innovation durch eine kurze Einführung erläutert und durch die Eingrenzung auf Organisationen der Sozialen Arbeit spezifiziert werden. Diese Eingrenzung stellt unserer Ansicht nach eine Notwendigkeit dar, um den Begriff für Organisationen nutzbar zu machen und von anderen Definitionen, wie beispielsweise der sozialen Innovation, die einen anderen Anspruch haben, abgrenzen zu können.

Ziel dieser Arbeit ist es, mittels eines Einblicks in bestehende theoretische Innovationskonzepte, ein Modell von Innovationsprozessen in Organisationen der Sozialen Arbeit zu entwickeln und eine empirische Überprüfung durchzuführen. Das Prozessmodell dient durch die vereinfachte Darstellung dazu, die in der Realität hochkomplexen Prozesse beschreibend zu ordnen. Durch Ordnung und Komplexitätsreduktion in Form eines Prozessmodells können Ansatzpunkte für die empirische Untersuchung von Innovationsprozessen in Organisationen der Sozialen Arbeit ausgemacht werden. Die in empirischen Untersuchungen gewonnen Erkenntnisse können bei der Steuerung von Innovationsprozessen und Organisationsentwicklung handlungsleitend für Entscheidungsträger*innen sein.

Aufgrund der Auswirkungen der Corona-Pandemie auf Organisationen der Sozialen Arbeit konnte die Datenerhebung nicht wie geplant durchgeführt werden, sodass diese Arbeit den empirischen Nachweis des Modells vorläufig schuldig bleibt. Stattdessen fokussieren wir in dieser Arbeit die theoretische Herleitung des Modells sowie die Entwicklung unseres Erhebungsinstruments und möchten damit einen hilfreichen Beitrag für den wissenschaftlichen Diskurs zur Innovationsforschung in der Sozialen Arbeit sowie zukünftige Forschungsprojekte zu leisten. Unser methodischer Ansatz des Forschungsdesigns findet jedoch kurz Berücksichtigung, um unser Vorgehen transparent zu machen.

2. Theoretische Einführung

Auch wenn es eine Vielzahl von Publikationen zu Innovationen aus verschiedenen disziplinären Perspektiven gibt, fokussieren wir uns für die Prozessmodellentwicklung im Wesentlichen auf die Werke zweier Autor*innen: Joseph Schumpeter (Ökonomie) und Anne Parpan-Blaser (Sozialarbeitswissenschaft).

Schumpeter setzte sich erstmals 1911 mit der Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung und „neuen Kombinationen“ (später „Innovationen“) auseinander. Schumpeters theoretischer Rahmen und sein Verständnis von Innovationen sind noch heute bedeutend und ein wichtiger Bezugspunkt in der Innovationsforschung. Er geht mit seinem Verständnis von Innovation über die gängige Eingrenzung auf technische Neuerungen hinaus und unterscheidet fünf Typen von Innovationen: „Produktinnovationen, Prozessinnovationen, organisatorische Innovationen, die Verwendung neuer Ressourcen und die Eroberung neuer Märkte“ (vgl. Blättel-Mink/Menez 2015, S35f.). Durch diese Offenheit wird bis heute auf sein Innovationskonzept in unterschiedlichen, disziplinären Kontexten Bezug genommen. Beispielsweise im Konzeptpapier der Transferagentur Soziale Innovation (s_inn), welche als Verbundprojekt der Katholische Hochschule NRW und der Evangelischen Hochschule Rheinland-Westfalen-Lippe (EvH RWL) von der Förderinitiative „Innovative Hochschule“ von Bund und Ländern gefördert wird (vgl. Evangelische Hochschule Rheinland-Westfalen-Lippe 2020).

Zudem differenzierte er den Innovationsprozess in die drei Phasen der Invention, Innovation und Diffusion. Dieses kontraintuitive Prozessmodell hat sich in der theoretischen Auseinandersetzung auch über die Ökonomie hinaus etabliert und bietet aus unserer Sicht eine vielversprechende Grundlage für die Entwicklung eines Innovationsprozess-Modells (vgl. Blättel-Mink/Menez 2015, S. 35f.).

Schumpeter lässt mit seiner Theorie dem Unternehmer*in, dem sogenannten „innovativen Entrepreneur“ eine Kernfunktion in innovativen Prozessen zukommen. Diese*r nimmt die ökonomische Transformation von Erfindungen vor. Bestehende Erfindungen aufgreifend, entwickelt er*sie marktfähige Produkte mit dem Anreiz, Profite abzuschöpfen, die erst durch das Auftauchen von Imitator*innen abgeschwächt bzw. aufgehoben werden. Er*Sie steht somit als handelnde*r und steuernde*r Akteur*in im Fokus innovativer Prozesse (vgl. Dogruel 2013, S. 142f.). Mit seinem Begriff des „innovativen Entrepreneurs“ benennt Schumpeter eine*n konkrete*n, handelnde*n Akteur*in, dem*der die Verantwortung für die Steuerung und Gestaltung des Innovationsprozess zugesprochen wird. Aus unserer Sicht macht es Sinn, diesen Gedanken auch auf den Kontext von Organisationen der Sozialen Arbeit zu übertragen, wobei sich die Organisationen der Sozialen Arbeit als handelnde Akteure feststellen lassen. Diese Sicht bietet einen vielversprechenden Ansatz für die empirische Untersuchung von Innovationsprozessen und deren Steuerung.

Wesentlicher Nachteil der Arbeit Schumpeters mit Blick auf unsere Fragestellung ist, dass dieser sich in seiner „Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung“ auf die Logiken und Strukturen des erwerbswirtschaftlichen Markts bezog, wohingegen Organisationen der Sozialen Arbeit Teil des sozialen Markts sind. Innovationen in Organisationen der Sozialen Arbeit zielen im Gegensatz zu Innovationen des erwerbswirtschaftlichen Marktes nicht auf die gewinnorientierte, sondern die am Sachziel orientierte Transformation von Erfindungen. Als Sachziel von Organisationen Sozialer Arbeit kann die Gestaltung einer regional angemessenen sozialen Versorgung verstanden werden. Innovationen in Organisationen der Sozialen Arbeit sind somit Erfindungen oder Neuentwicklungen, die zur nachhaltigen, praktischen Anwendung gebracht werden, um die regional angemessene soziale Versorgung zu verbessern oder zu erhalten. Diese Besonderheiten der Sozialwirtschaft gilt es mit Blick auf die Gültigkeit und Übertragbarkeit des Schumpeterschen Innovationskonzept auf den Kontext der Sozialwirtschaft kritisch zu überprüfen.

Parpan-Blaser thematisiert als eine der Ersten Innovationen aus der Perspektive der Sozialen Arbeit und legt eine einschlägige Definition für Innovationen in der Sozialen Arbeit vor, zeigt auf, wie es um deren Realisierung steht und was Innovation in der Sozialen Arbeit von neuartigen Entwicklungen in anderen Bereichen unterscheidet. In ihrer Dissertation „Innovation in der Sozialen Arbeit“ (Parpan-Blaser 2011) gelingt ihr aus unserer Sicht nicht nur eine herausragende, disziplinübergreifende Systematisierung bestehender Innovationskonzepte, sondern auch die wissenschaftstheoretische Herleitung und evidenzbasierte Entwicklung eines Innovationskonzepts für die Sozialen Arbeit.

Basierend auf einer umfassenden Recherche zum Innovationsbegriff stellt Parpan-Blaser sechs disziplinübergreifende Merkmale von Innovationen – Neuheit, Neuartigkeit, Unsicherheit, Erzeugungsgeschehen, Relativität und Plastizität – zusammen (vgl. Parpan-Blaser 2011, S. 43ff.). Auf Grundlage der zahlreichen theoretischen Vorüberlegungen und der Auseinandersetzung mit fachspezifischen Aspekten entwickelte Parpan-Blaser eine Definition von Innovationen in der Sozialen Arbeit, die sie empirisch überprüft hat:

„Innovationen in der Sozialen Arbeit sind auf neuem oder neu kombiniertem Wissen basierende, in intendierten und kooperativen Prozessen entwickelte, neuartige Konzepte, Verfahren und Organisationsformen, die einen Mehrwert namentlich für Adressatinnen und Adressaten erzeugen.“ (Parpan-Blaser 2011, S. 242).

Parpan-Blaser weist damit auf die Bedeutung von Wissen zur Entstehung von Neuem und auf ein Prozessgeschehen hin. Innovationsformen können Konzepte, Verfahren und Organisationsformen sein, die auf das Sachziel der Sozialen Arbeit verweisen. Hierbei ist der im Kontext von sozialen Organisationen entstehende Mehrwert, der allein auf die Adressat*innen bezogen ist, kritisch zu betrachten, da im Innovationsprozess bei Entscheidungen verschiedene Rationalitäten und Logiken berücksichtigt werden müssen, durch die Spannungsfelder entstehen. Schöttler spricht von multirationalen Organisationen, die neben sozialen und medizinischen Professionslogiken auch sozialpolitischen Rahmenbedingungen, ökonomische Marktmechanismen oder auch theologische Begründungszusammenhänge berücksichtigen müssen (vgl. Schöttler 2017, S. 24).

Obwohl Parpan-Blaser mit ihrer Definition von Innovation in der Sozialen Arbeit den Versuch unternimmt, den Innovationsbegriff im Kontext der Sozialen Arbeit zu schärfen und damit nutzbar zu machen, bleibt diese Unschärfe aus unserer Sicht weiterhin bestehen, da sie allgemein von Sozialer Arbeit spricht, ohne dabei die drei Elementen Disziplin, Profession und Praxis der Sozialen Arbeit zu unterscheiden. Ihr Schwerpunkt lag auf der wissenschaftstheoretischen Auseinandersetzung mit dem Konzept und dem Transfer in den Kontext der Sozialen Arbeit. Die Ausdifferenzierung der Sozialen Arbeit anhand des analytisch geschaffenen wissenschaftstheoretischen Dreischritts Disziplin-Profession-Praxis erscheint uns bei der Beschreibung von Innovationsprozessen relevant, da jedes der drei Elemente mit Blick auf ihre Funktionen und Aufgaben divergenten Logiken und Strukturprinzipien folgt (vgl. Motzke 2014, S. 37) und daher auch Innovationsziele, -formen und -prozesse von diesen unterschiedlichen Logiken und Strukturprinzipien geprägt sind. Wir grenzen den Innovationsbegriff auf das Feld der Praxis ein, da in der Praxis der Imperativ zu mehr Innovationsfähigkeit im Besonderen durch die öffentliche Forderung nach mehr Innovationen größere Relevanz hat.

Praxis beschreibt „das gesamte Feld der zeitlich-räumlichen Situationen, in denen sich Adressaten und Professionelle jeweils befinden und in dem ein Professioneller spezielle Methoden, Techniken und Verfahren anwendet, um zusammen mit dem Adressaten – idealerweise im Dialog – Lösungen für seine Problemlagen und Perspektiven für seine zukünftige Lebenswelt zu erarbeiten versucht“ (Birgmeier/Mührel 2011, S. 58, zitiert in Motzke 2014, S. 39). Praxis bezieht sich damit auf das konkrete Handeln von Professionellen zur Umsetzung situativ-notwendiger Veränderungen und Interventionen. Innovationen in der Praxis Sozialer Arbeit meinen somit Verbesserungen der zeitlich-räumlichen Situation oder der angewandten Methoden hinsichtlich ihrer Angemessenheit für die situative Bearbeitung individueller Problemlagen der Adressat*innen. Die Modellentwicklung von Innovationsprozessen in der Praxis Sozialer Arbeit erscheint uns damit für die Anwendbarkeit vielversprechend.

Scherr definiert Soziale Arbeit als „organisierte Hilfe in der funktional ausdifferenzierten Gesellschaft“, er unterscheidet dabei drei Organisationsformen Sozialer Arbeit (vgl. Scherr 2001, S. 230):

- a. Soziale Arbeit im Kontext wohlfahrtsstaatlicher Leistungsverwaltungen (v.a. Sozialämter)
- b. Soziale Arbeit in eigenständigen Organisationen der Sozialen Arbeit (z.B. Jugendzentren, Beratungsstellen)
- c. Soziale Arbeit als berufliche Tätigkeit im Rahmen von Organisationen der Wirtschaft, der Gesundheit, des Rechts oder der Erziehung (z.B. Betriebliche Soziale Arbeit)

Im Rahmen dieser organisierten Hilfe erfolgt die Übersetzung gesellschaftlicher Bedarfe in soziale Dienstleistungen, welche aufgrund der sich verändernden gesellschaftlichen Bedarfe angepasst werden müssen. Da Organisationen für die entsprechende Gestaltung und Erbringung zuständig sind, zeigt sich an dieser Stelle die Bedeutung von Innovationen in Organisationen der Sozialen Arbeit.

Daher sprechen wir in dieser Arbeit, anders als Parpan-Blaser, nicht von Innovation in der Sozialen Arbeit, sondern von Innovationen in Organisationen der Sozialen Arbeit. Organisationen der Sozialen Arbeit verstehen wir zum einen als Orte der Praxis Sozialer Arbeit, da berufliche Soziale Arbeit heute in der Regel in Organisationen eingebunden ist, zum anderen verstehen wir Organisationen der Sozialen Arbeit als Teil der Sozialwirtschaft. In dieser doppelten Betrachtungsweise zeigt sich bereits das Spannungsfeld, in dem Innovationen in Organisationen der Sozialen Arbeit stattfinden, da der Mehrwert von Innovationen an fachlichen Kriterien der Praxis Sozialer Arbeit ebenso wie an ökonomischen Kriterien der Sozialwirtschaft zu messen ist. Die unterschiedlichen Logiken der Sozialwirtschaft und der Sozialen Arbeit müssen in Innovationsprozessen der Praxis Sozialer Arbeit berücksichtigt werden (vgl. Schöttler 2017).

In späterer Publikation spricht Parpan-Blaser von Organisationen des Sozialwesens als Orte von Innovation (vgl. Parpan-Blaser 2018).

Die Arbeiten der beiden Autor*innen Schumpeter und Parpan-Blaser sowie kritische Aspekte der beiden Theorien dienen als Grundlage für die Entwicklung des Innovationskreislaufs.

Innovationen in Organisationen der Sozialen Arbeit definieren wir somit als Neuentwicklungen (Konzepte, Verfahren und Organisationsformen), die in Organisationen der Sozialen Arbeit nachhaltig zur praktischen Anwendung gebracht werden, um die regional angemessene soziale Versorgung zu verbessern oder zu erhalten.

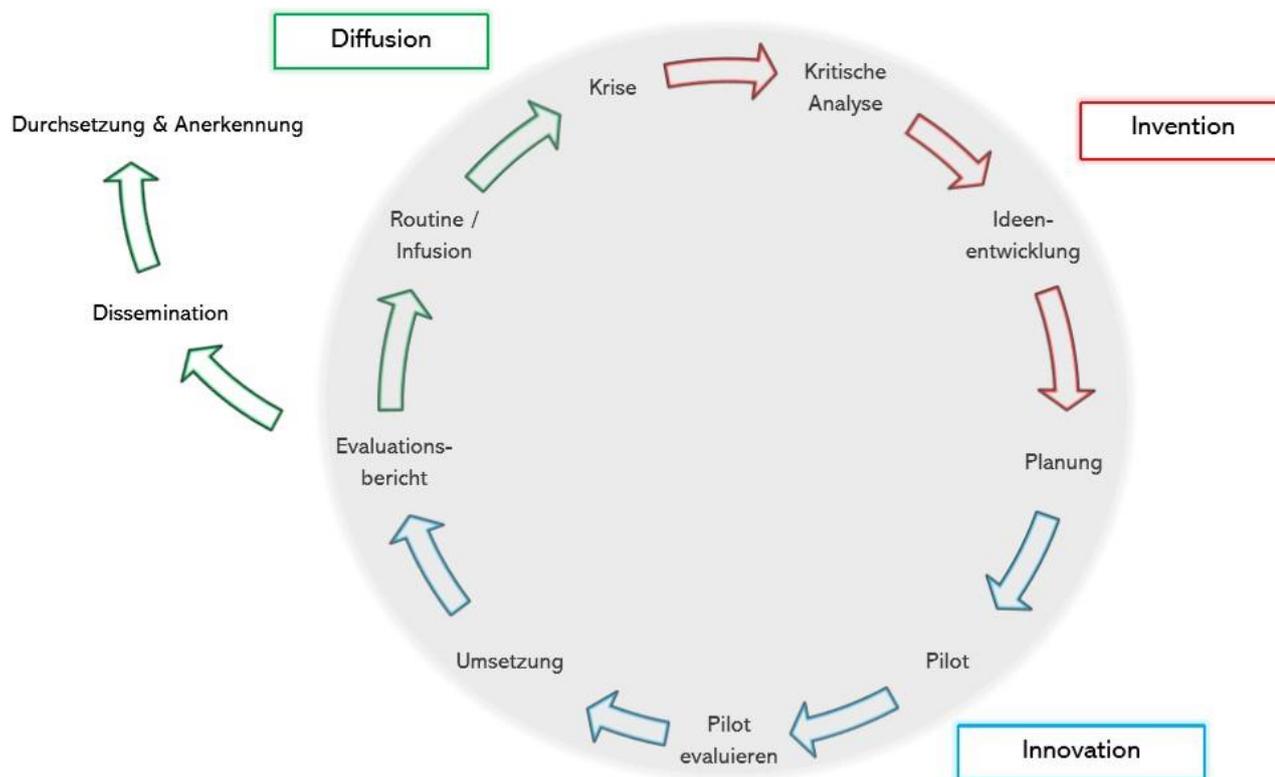
3. Forschungsfrage und Hypothesen

Vor dem Hintergrund der geschilderten Problemstellung ergibt sich für unsere Arbeit folgende Forschungsfrage: Wie lassen sich Bedingungen und Verläufe von Innovationsprozessen in Organisationen der Sozialen Arbeit beschreiben?

Diese lässt sich wiederum in Teilfragen weiter differenzieren:

- Welche typischen Merkmale und Verläufe weisen Innovationsprozesse in Organisationen der Sozialen Arbeit auf?
- Welche Faktoren wirken auf den Verlauf von Innovationsprozessen in Organisationen der Sozialen Arbeit?
- Wie lassen sich Innovationsprozesse in Organisationen der Sozialen Arbeit in einem theoretischen Modell darstellen?
- Hält das vorgelegte theoretische Prozessmodell der empirischen Überprüfung stand?

4. Innovationskreislauf



	Phase	Beschreibung	Zentrale Merkmale
Invention	Krise	<p>Als Auslöser einer Innovation bzw. entsprechenden Überlegungen kann die Krise angesehen werden. Aus soziologischer Sicht beschreibt der Krisenbegriff den Auslöser für Veränderungen der Lebens- und Ablaufpraxis (vgl. Oevermann 1996). Die Krise ist nach der etymologischen Betrachtung nicht negativ konnotiert. Der Begriff steht für einen Neuanfang und das Durchbrechen bisheriger Strukturen und Handlungsabläufe. Für das Innovationsmodell ist die Krise der entscheidende auslösende Punkt, da sie im ursprünglichen Wortsinn die entscheidende Veränderung beschreibt und somit über die schlichte Erneuerung eines Prozesses hinaus geht. Krisen innerhalb von Organisationen der Sozialen Arbeit können vielfältiger Art sein, neben finanziellen Engpässen sind Konkurrenz-/Kooppkurrenzsituationen oder eine hohe Fluktuation ebenso kritische Auslöser wie das Erkennen von zukünftigen Chancen für die eigene Organisation.</p> <p>Aus der Krise heraus erkennen Verantwortliche innerhalb der Organisation, dass ein Handeln notwendig bzw. möglich ist und stoßen einen entsprechenden Prozess an, um neue Ideen zur Reaktion auf die Krise zu generieren. Dabei kann die Krise durch interne Faktoren, bspw. fachlicher Austausch, Selbst-/ Fremdevaluation oder Weiterbildungen, ebenso ausgelöst werden, wie durch externe Faktoren, bspw. neue wissenschaftliche Erkenntnisse, politische oder rechtliche Entscheidungen oder veränderte Bedarfe der Klientel (vgl. Parpan-Blaser 2018, S. 45). Für die folgende Durchführung eines Innovationsprojektes ist es notwendig, dieses zielgerichtet zu realisieren. Innovationsmanagement befasst sich dazu mit der Steuerung und Führung des gesamten Prozesses: „Innovationsprojekte müssen gelebt und gesteuert werden.“ (Disselkamp 2012, S. 84)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Auslöser einer Innovation ➤ Krise entsteht, wenn bestehende Strukturen und Handlungsabläufe zur Problemlösung nicht ausreichen ➤ Krise zeigt Notwendigkeit des Handelns ➤ Fachlicher Austausch, Selbst- und Fremdevaluation, Weiterbildungen, politische, rechtliche Entscheidungen, veränderte Bedarfe der Klientel als Auslöser der Krise ➤ Innovationsmanagement als zielgerichtete Form der Steuerung von durch Krisen ausgelösten Innovationsprozessen

	<p>Kritische Analyse</p>	<p>Unabhängig davon, ob die Krise chancenreich oder existenzbedrohend für die Organisation anzusehen ist, können bisherigen Strukturen nicht ziellos durchbrochen werden. Notwendig ist eine kritische Analyse, welche sich ungeschönt mit der Organisation auseinandersetzt. Probleme oder Schwierigkeiten einer Organisation müssen zeitnah aufgedeckt und bearbeitet werden, um die eigene Existenz nicht zu gefährden. Dies geschieht zunächst unabhängig davon, ob diese aktuell oder zukünftig auftreten. Nur auf Basis vorhandener und umfassender Informationen können adäquate Lösungsansätze erarbeitet und umgesetzt werden: „Ein wirkungsvolles Controlling ist hierfür die unverzichtbare Voraussetzung: Der Controller muss regelmäßig Analysen durchführen und seine Werkzeuge einsetzen, um die Unternehmensleitung und die Führungskräfte mit den erforderlichen Informationen zu versorgen.“ (Vollmuth 2011, S. 7) Darüber hinaus sind ebenso aktuelle wie zukünftige Chancen für die Organisation zu erkennen und zu nutzen. Grundlage des Kreislaufs ist dabei die theoretische Sicht auf Organisationen, gemäß des situativen Ansatzes. Dieser besagt, dass die Struktur einer Organisation und daraus folgend die Effizienz stets von den Faktoren ihrer Situation abhängig ist und diese bei der Organisationsgestaltung Berücksichtigung finden müssen.</p> <p>Ein zur Erfassung der Situation mittlerweile weitverbreitetes Instrument in der Betriebswirtschaft ist die sog. SWOT-Analyse, die dazu dient, „[...] neue Geschäftspotenziale zu erkennen, bzw. bestehende weiterzuentwickeln“ (Erichsen 2011, S. 380). Dazu werden interne Stärken und Schwächen sowie externe Chancen und Risiken der betrachteten Organisation herausgearbeitet und systematisch aufbereitet. Neben der Betrachtung einer ganzen Organisation, ist es ebenfalls denkbar, dieses Instrument „[...] für die Analyse und Bewertung einzelner Bereiche und Abteilungen oder für die Bewertung von Mitarbeitern, der eigenen Leistungsfähigkeit, Produkten, von (neuen) Märkten oder Standorten einzusetzen“ (ebd., S. 380f.). Das Instrument bietet ebenso einen breiten Blickwinkel auf die Situation der Organisation, indem nicht nur interne und externe, sondern ebenfalls gegenwarts- und zukunftsbezogene Aspekte betrachtet werden. Insbesondere diese Erkenntnisse deuten auf Innovationspotenziale hin (vgl. Disselkamp 2012, S. 141f.).</p> <p>Wenn eine Krise der kritischen Analyse vorausgeht, ist es das Ziel, die Innovationsvoraussetzungen der Organisation systematisch zu erarbeiten, um auf dieser Grundlage das weitere Vorgehen zu planen. Mit Blick auf das Innovationsvorhaben sollte darüber hinaus hinterfragt werden, aus welchem Anlass das Projekt begonnen wird, welche Erfolgsaussichten bestehen und in welchem Verhältnis zum Regelbetrieb der Organisation die Realisation stattfinden soll (vgl. Parpan-Blaser 2018, S. 37). Ebenfalls ergibt sich während dieser Phase eine genaue Bedarfsanalyse und eine Risikoabschätzung des innovativen Vorhabens (vgl. ebd., S. 45). Es ist jedoch ebenfalls denkbar, dass entsprechende Analysen innerhalb einer Organisation in regelmäßigen Abständen durchgeführt werden und in diesem Zuge erst die Handlungsmöglichkeit oder -notwendigkeit aufdeckt wird. Unter diesen Voraussetzungen würden Krise und Kritische Analyse gewissermaßen zu einem Schritt zusammenfallen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Probleme und Schwierigkeiten ebenso wie Stärken und Chancen aufdecken ➤ Basis der Analyse: umfassende Informationen – wirkungsvolles Controlling – zur Erarbeitung adäquater Lösungsansätze ➤ Situativer Ansatz als theoretische Sicht auf Organisationen – Effizienz einer Organisation ist abhängig von situativen Faktoren ➤ SWOT- Analyse als Instrument zur Ermittlung gegenwärtiger und zukünftiger Chancen, Risiken, Stärken und Schwächen einer Organisation ➤ Ziel der kritischen Analyse: Innovationsvoraussetzungen erarbeiten als Grundlage für das weitere Vorgehen, Erfolgsaussichten und Risiken werden dabei berücksichtigt ➤ Kritische Analyse kann auch Teil von Qualitätsstandards sein
Innovation	<p>Ideenentwicklung</p>	<p>Auf Basis der ermittelten Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken – zusammengefasst als Innovationsvoraussetzungen der Organisation – kann die Ideenentwicklung beginnen. Mithilfe verschiedener Instrumente aus der Managementlehre lassen sich Ideen generieren und zusammentragen, die zu einer Lösung beitragen können. Idealerweise sollten verschiedene Methoden zur Ideengenerierung verwendet werden, um möglichst alle Perspektiven einnehmen zu können (vgl. Disselkamp 2012, S. 95).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ideenentwicklung auf Basis der Innovationsvoraussetzungen

	<p>Für ein Problem ergeben sich durch dieses Vorgehen meist mehrere mögliche Lösungen, insbesondere aus finanzieller Sicht macht es jedoch keinen Sinn, nacheinander mehrere Lösungsmöglichkeiten auszutesten und, wenn notwendig, wieder zu stoppen. Aus zahlreichen Ideen muss somit eine Möglichkeit ausgewählt werden, welche im weiteren Vorgehen verfolgt wird und die größten Erfolgsaussichten besitzt. Ohne eine Auswahl würde die Organisation zahlreiche verschiedene Ideen nebeneinander verfolgen, wodurch eine größere Abbruchgefahr für den Innovationsprozess entstehen kann (vgl. ebd., S. 96). Bei der Generierung neuer Ideen kommt der Adressat*innenorientierung eine besondere Bedeutung zu. Mit Blick auf die einschlägige Definition von Innovationen in der Sozialen Arbeit nach Parpan-Blaser wird deutlich, dass die Neuentwicklungen „[...] einen Mehrwert, namentlich für Adressatinnen und Adressaten erzeugen“ (Parpan-Blaser 2011, S. 121) sollen. Um eine solche Passung zwischen Bedarf und Angebot zu erreichen, ist eine entsprechende Verständigung mit den Adressat*innen notwendig. Darüber hinaus erscheint mit Blick auf die Praxis Sozialer Arbeit ein evidenzbasiertes Vorgehen unumgänglich, um die Gefahr des Scheiterns zumindest zu minimieren und den Ansprüchen der Adressat*innen und der Kostenträger*innen ebenso wie professionellen Standards der Sozialen Arbeit gerecht zu werden. Ein evidenzbasiertes Vorgehen beachtet stets drei Komponenten: Aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse (externe Evidenz), Fähigkeiten und Erfahrungen der Fachkräfte (interne Evidenz) sowie Erfahrungen, Wünsche und Bedürfnisse der Adressat*innen. Dabei gilt keine der drei Komponenten als übergeordnet, vielmehr ergibt sich erst aus der gleichberechtigten Kombination, also aus der Schnittmenge aller Komponenten, die Evidenzbasierung für das weitere Vorgehen (vgl. Deimel 2018).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Verschiedene Methoden zur Ideengenerierung sind zwar sinnvoll, jedoch muss eine Einigung auf eine Lösungsmöglichkeit erfolgen (finanzielle Hintergründe), um den Innovationsprozess nicht zu gefährden ➤ Erreichung einer Passung zwischen Angebot und Bedarf: Orientierung der Ideenentwicklung an den Bedürfnissen der Adressat*innen ➤ Evidenzbasiertes Vorgehen: wissenschaftliche Erkenntnisse/ Erfahrungen der Fachkräfte, Bedürfnisse der Adressat*innen
<p>Planung</p>	<p>Das weitere Vorgehen zur erfolgreichen Umsetzung der (evidenzbasierten) Idee muss festgelegt werden, um relevante Aspekte zu erkennen und entsprechend agieren zu können, anstatt während des weiteren Verlaufs stets reagieren zu müssen. Es hat sich herausgestellt, dass die Existenz einer sorgfältigen Planung mit einer höheren Aussicht auf Erfolg einhergeht. Mit Blick auf Innovationsmanagement und die Tatsache, dass es sich bei Innovationen nicht um Zufälligkeiten handelt, gewinnt dieser Schritt an Relevanz für das gesamte Vorhaben. Notwendig sind klare Aufgaben und Termine mit festgelegten Verantwortlichkeiten (vgl. Disselkamp 2012, S. 96f.). Bei Vorhaben der Sozialen Arbeit lässt sich allerdings von einem Planungsparadox sprechen, das Vorhaben ist nicht linear steuerbar, sondern unterliegt multifaktoriellen Einflüssen. Aufgabe der Planung kann es also nur sein, günstige Bedingungen zu schaffen und eine strukturierte Herangehensweise an das Vorhaben festzulegen (vgl. Parpan-Blaser 2018, S. 39).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sorgfältige Planung einer evidenzbasierten Idee → höhere Erfolgsaussichten ➤ Festgelegte Verantwortlichkeiten ➤ Planungsparadox der Sozialen Arbeit, Vorhaben unterliegt multifaktoriellen Einflüssen
<p>Pilotprojekt</p>	<p>Innovative Vorhaben sind prinzipiell risikohaft, da sie mit zum Teil hohen Kosten sowie einer grundsätzlichen Unsicherheit verbunden sind. Viele innovative Projekte scheitern in ihrer Umsetzung (vgl. Disselkamp 2012, S. 97). Ob eine erfolgreiche Umsetzung tatsächlich möglich ist, zeigt sich erst im Laufe der praktischen Einführung der entwickelten Idee. Im Kontext der Sozialen Arbeit ist allerdings eine erhöhte Risikoscheu wahrzunehmen, zurückführen lässt sich dies „[...] auf die Vulnerabilität der Zielgruppen, auf geringe Fehlertoleranz der Öffentlichkeit [...] sowie auf fehlende (finanzielle) Anreize und einsetzbare Ressourcen [...]“ (Parpan-Blaser 2018, S. 42). Aus diesen Gründen erscheint es sinnvoll, ein testendes Pilotprojekt vor einer flächendeckenden Einführung durchzuführen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Erhöhte Risikoscheu in der Sozialen Arbeit, da erzielte Wirkungen bei Adressat*innen schwer bzw. gar nicht rückgängig gemacht werden können ➤ Pilotprojekt vor flächendeckender Einführung für kleine Ausschnitte der Realität

	Evaluation des Pilotprojekts	<p>Notwendig ist eine anschließende Evaluation des Pilotprojekts, um anhand der Ergebnisse abschätzen zu können, wie sich die Realisierbarkeit und die Erfolgsaussichten der generierten Idee gestalten. Insbesondere muss bei dieser Evaluation beachtet werden, dass sich das Pilotprojekt auf bestimmte Ausschnitte des Ganzen beschränkt hat, sodass eine Verallgemeinerung der Ergebnisse hinreichend abgesichert sein muss (vgl. Disselkamp 2012, S.66). Wenn sich bei dieser Bewertung der bisherigen Ergebnisse herausstellt, dass die anvisierten Ziele nicht erreicht werden können, muss genau analysiert werden, welche Gründe hierzu geführt haben. Da das Innovationsvorhaben einen vorhandenen Bedarf decken sollte, welcher sich durch die kritische Analyse herausgestellt hat, sollte das Thema nicht fallengelassen werden. Vielmehr erscheint es an diesem Punkt sinnvoll und notwendig, erneut an der Phase der Ideenentwicklung anzusetzen, um andere mögliche Wege herauszuarbeiten.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realisierbarkeit der Erfolgsaussichten der generierten Idee können mittels Evaluation eingeschätzt werden ➤ Bei Schwierigkeiten → Ideenentwicklung und nach sinnvollen Änderungen suchen
	Umsetzung	<p>Wenn die Evaluation hingegen positiv ausfällt und Erfolgsaussichten zu erwarten sind, kann die eigentliche Umsetzung der Idee stattfinden. Dabei bezieht sich die Umsetzung zunächst auf die gesamte Organisation oder kann sich ebenfalls auf einzelne Bereiche dieser beschränken. Mit Blick auf die Kontingenztheorie hat sich gezeigt, dass es durchaus üblich ist, innerhalb eines Unternehmens verschiedene Strukturen aufzubauen, um den Anforderungen der verschiedenen Bereiche gerecht zu werden. Dies lässt sich ebenso auf die Umsetzung der generierten Idee übertragen: Eine Umsetzung sollte nur dort vollzogen werden, wo sie auch sinnvoll in bestehende Strukturen integriert werden kann oder diese sinnvoll ablöst. Eine zielführende Umsetzung basiert auf der zuvor abgeschlossenen Planung, sodass eine regelmäßige Überprüfung von Soll- und Ist-Zustand notwendig ist, um Abweichungen frühzeitig zu bemerken (vgl. Disselkamp 2012, S.97).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Umsetzung sinnvoll in gesamter Organisation oder in einzelnen Bereichen (Kontingenztheorie) einsetzen ➤ Regelmäßige Überprüfungen des Soll- und Ist-Zustandes
Diffusion	Evaluationsbericht	<p>Auch diese Umsetzung sollte nach im Vorhinein definierten Kriterien evaluiert und in Form eines Evaluationsberichtes ausgewertet werden. Am Ende der Umsetzung ist es notwendig, einen Abschlussbericht zu verfassen. Dieser sollte über die Ergebnisse und Schwierigkeiten der Umsetzung ebenso berichten, wie über den Vergleich zu der vorherigen Situation (vgl. Disselkamp 2012, S. 226). Der Bericht der Evaluation ist im Besonderen bedeutend zur fachlichen, evidenzbasierten Begründung und Legitimation der Änderung. Erst nachdem die Idee eine Wirkung gezeigt und sich in der entwickelnden Organisation durchgesetzt hat, handelt es sich um eine Innovation. Dabei ist insbesondere innerhalb der Sozialen Arbeit die problematische Definition dessen, was als wirkungsvoll angesehen werden soll, zu beachten. Um von Erfolg zu sprechen, können „[...] Nutzungsfrequenz, qualitative Entsprechung von neuem Angebot und Bedarf, Angebotsdiversität sowie weitere Nutzenaspekte vor allem auf Seiten der Adressatinnen und Adressaten [...]“ (Parpan-Blaser 2018, S.39) herangezogen werden, inwiefern gesellschaftliche Zentralwerte wie Integration oder Gesundheit realisiert werden, lässt sich empirisch hingegen kaum nachweisen (vgl. ebd., S. 39).</p> <p>Dennoch orientiert sich Soziale Arbeit als Profession an bestimmten Werten, sodass sich Innovationen in Organisationen der Sozialen Arbeit ebenfalls mit Blick auf diese beurteilt werden müssen. Grundlegend lässt sich zur Bewertung festhalten, dass „[...] nicht ein Alleinstellungsmerkmal, kurzlebiger Erfolg oder materieller Gewinn, sondern robuste und nachhaltige Innovationen [...]“ (Parpan-Blaser 2011, S. 96) angestrebt werden und als Zielgröße der Evaluation gelten können (vgl. ebd., S. 96).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Evaluation der Umsetzung mittels definierter Kriterien ➤ Abschlussbericht zur evidenzbasierten Begründung ➤ Nach erfolgreicher Durchsetzung handelt es sich um eine Innovation ➤ Erfolg lässt sich messen an Nutzungsfrequenz, Passung von Angebot und Bedarf, Angebotsdiversität ➤ Nachhaltige Innovationen stellen die Zielgröße der Evaluation dar

<p>Infusion/ Routine</p>	<p>Wenn sich nicht nur nach dem Pilotprojekt, sondern ebenfalls nach der tatsächlichen Umsetzung zeigt, dass die Idee realisierbar und sinnvoll in die Organisation zu integrieren ist, findet die Infusion statt: Die neu entwickelte Idee wird als eine nachhaltige Veränderung Teil der sozialen Praktiken innerhalb der Organisation der Sozialen Arbeit, sie wird zur Routine. Routinen entstehen durch die Bearbeitung von Krisen, bieten adäquate Lösungen und haben sich in einem Bewährungsprozess durchgesetzt (vgl. Oevermann 1996). Neben der Deckung aktueller Bedarfe im Sozialraum leistet die Infusion einen (ersten) Beitrag zur regional angemessenen sozialen Versorgung. In Abgrenzung zu Schumpeter bedeutet dies, dass die Übernahme in die Routine der eigenen Organisation bereits eine Innovation ausmacht, nicht erst die externe Durchsetzung der Idee. Der Routinebegriff bezeichnet die Fähigkeit, bestimmte Tätigkeiten aufgrund von Erfahrung sicher, schnell und überlegend ausführen zu können. Die Ausführung der Tätigkeit wird zur Gewohnheit, damit einhergehend schwindet jedoch das Engagement, die Tätigkeit zu hinterfragen und zu überdenken (vgl. Bibliographisches Institut GmbH Dudenverlag 2020). Erst durch die entstandene Kontinuität in der alltäglichen Praxis entstehen Freiräume, um neue Innovationsprojekte neben dem laufenden Alltagsgeschäft zu planen und zu realisieren (vgl. Parpan-Blaser 2011, S. 96). Routine steht für Stabilität, für die Orientierung an fachlichen und strukturellen Standards und damit für Qualitätssicherung, die Krise hingegen steht für einen Wandel, eine grundlegende Veränderung. Aus Routinen entwickeln sich zwangsläufig neue Krisen, spätestens wenn sich der situative Kontext der Organisation ändert, muss diese darauf reagieren oder wird mit der Zeit untergehen. Durch diese Entwicklungen und Veränderungen schließt sich der Kreislauf des Innovationsprozesses: Es gilt, „[...] offen und flexibel auf die Umwelt zu reagieren – besser noch: zu agieren. Flexibilität heißt nicht Chaos, sondern dynamische Anpassung des eigenen roten Fadens.“ (Disselkamp 2012, S. 228)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Infusion: die neu entwickelte Idee wird in die Organisation erfolgreich integriert, sie wird Teil der sozialen Praktiken= Routine ➤ Routine als Gewohnheit, die nicht kritisch hinterfragt wird ↔ Routine als Notwendigkeit für neue Innovationen ➤ Routine als Orientierung an Qualitätsstandards ➤ Krise als Wandel und grundlegende Veränderung ➤ Innovationskreislauf schließt sich, da durch Veränderung der Situation aus der Routine eine Krise entstehen kann
<p>Dissemination</p>	<p>Während der bisher beschriebene Kreislauf ausschließlich innerhalb der Organisation stattfindet, besteht zeitgleich mit der Infusion die Möglichkeit der Diffusion. Diffusion meint ebenso die Verbesserung der regionalen sozialen Versorgung, darunter versteht man jedoch nicht nur organisationsinterne Veränderungen, sondern auch die nachhaltige Veränderung der sozialen Praktiken im Umfeld der Organisation. Unter Dissemination, als Teil der Diffusion, versteht man die Aus- und Verbreitung der neuen Idee außerhalb der Organisation. Es ist möglich, den Evaluationsbericht in einer angemessenen Form zu veröffentlichen oder an Netzwerkveranstaltungen, Fachtagungen, Fachzeitschriften oder auf Webseiten zu präsentieren, um so eine Verbreitung der erprobten Idee voranzutreiben. Ein wichtiges Stichwort ist hier zum einen die Erhaltung der Stellung der Organisation auf dem Markt, die Behauptung gegenüber der Konkurrenz, aber zum anderen auch die Verbreitung der Idee im Interesse der Adressat*innen, wobei Kooperationen eine Notwendigkeit darstellen. Die Innovationsfähigkeit einer sozialen Organisation ist eng mit ihrer Koopkurrenzfähigkeit verbunden. Der zuvor organisationsinterne Kreislauf öffnet sich an dieser Stelle also ebenfalls in die externe Umwelt der Organisation, die Innovation kann an dieser Stelle somit zum Auslöser von Krisen anderer Organisationen werden.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diffusion: Verbesserung der regionalen sozialen Versorgung mittels Dissemination als Aus- und Weiterverbreitung einer neuen Idee ➤ Veröffentlichung des Evaluationsberichtes zur Verbreitung ➤ Innovationsfähigkeit mit Koopkurrenzfähigkeit eng verbunden ➤ Diffusion als möglicher Auslöser von Krisen anderer Organisationen
<p>Durchsetzung/ Anerkennung</p>	<p>Durch die Übernahme der Idee durch andere Organisationen kommt es zu einer externen Durchsetzung/Anerkennung der Innovation. Durch diese Phase ist eine Diffusion der generierten Idee erreicht. Dies bedeutet, dass eine Invention in die Gesellschaft integriert wird, sodass man von einer Innovation im ursprünglichen Sinne sprechen kann (vgl. Huck-Sandhu 2009, S. 195).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Durchsetzung als Teil der Diffusion: Übernahme in externe Organisationen

5. Methodik

Zu Beginn des Forschungsprozesses wurde die Frage nach dem Einfluss von organisationsinternen und -externen Faktoren auf Innovationen in Organisationen der Sozialen Arbeit, gestellt. Ziel des Forschungsvorhabens war es, das deduktiv hergeleitete Innovationsprozessmodell anhand einer quantitativen Erhebung empirisch zu überprüfen. Da der Ökonom Schumpeter den Innovationskreislauf und -prozess grundlegend aus einer ökonomischen Perspektive geprägt hat, wurde anhand von Literaturrecherche und der Berücksichtigung der anderen Handlungslogiken, denen die Soziale Arbeit folgt, ein mehrphasiger Innovationskreislauf entwickelt. Die einzelnen Phasen des Kreislaufes wurden anhand von teilweise bereits bestehenden Instrumenten aus den Kennzahlenhandbüchern Evafit (Mitarbeiter*innenfragebogen zur Evaluation des Fitkids-Programms zur Kinderorientierung in Drogenberatungsstellen zu T1) und Mike (Der Mitarbeiterkennzahlenbogen) operationalisiert. Alle Phasen wurden operationalisiert, in Kategorien eingeteilt und diese wiederum in verschiedene Indikatoren aufgeteilt. Phasen, für die es noch keine validen Messinstrumente gab, wurden anhand von Literaturrecherche selbst entwickelt. Die Querschnittsstudie wurde mit einem Onlinefragebogen, der auf SociSurvey erstellt worden ist, durchgeführt. Im Vorfeld wurden 250 Einrichtungen in kirchlicher oder freier Trägerschaft telefonisch über das Forschungsprojekt informiert und angefragt an der Studie teilzunehmen. Die Befragung ist an Fachkräfte, die an Neuentwicklungsprozessen in diesen Organisationen beteiligt oder interessiert sind, ausgerichtet. Es wurden Einrichtungen in den fünf einwohnerstärksten Städten Nordrhein-Westfalens befragt.

Aufgrund der Auswirkungen der Corona-Pandemie konnte die Datenerhebung nicht wie geplant umgesetzt werden, sodass wir aufgrund des geringen Rücklaufs die Ergebnisse der Befragung nur als Pretest unseres Erhebungsinstruments auswerten können. Eine Auswertung der Ergebnisse mit Blick auf unsere Forschungsfrage und die damit verbundenen Hypothesen kann zum aktuellen Zeitpunkt nicht geleistet werden.

6. Kritik und Ausblick

Ziel dieser Arbeit war zu Beginn, die Prozesshaftigkeit von Innovationen in sozialen Organisationen herauszustellen, zu beschreiben und empirisch zu belegen. Mit der Erarbeitung unseres Innovationskreislaufes haben wir einen theoriegeleiteten Entwurf des Innovationsprozesses exemplarisch dargestellt. Zu beachten ist, dass es sich hierbei nicht um eine festgelegte Form handelt, sondern sich Innovationsprozesse, abhängig von verschiedenen internen und externen Faktoren der sozialen Organisation, auch unterschiedlich gestalten lassen, sodass die Phasen nicht zwangsläufig alle und genau in dieser Abfolge verlaufen müssen. Der Kreislauf ist idealtypisch, weitere Elemente, wie beispielsweise Marketingkonzepte (die in mehreren Phasen berücksichtigt werden können) sind in unserem Prozessmodell nicht vorhanden. Aufgrund der Auswirkungen der Corona-Pandemie steht ein empirischer Beleg des Phasenmodells noch aus, die theoretische Grundlage zur Operationalisierung ist jedoch bereits gelegt. Die Arbeit leistet einen Beitrag zur Innovationsforschung der Sozialen Arbeit, die immer mehr an Relevanz gewinnt, nicht zuletzt wegen ihrer Verknüpfung mit der Wirkungsforschung, da anlehnend an Ergebnisse der Wirkungsforschung der Forderung nach neuen, innovativen und vor allem wirkungsvollen Konzepten mehr Aufmerksamkeit zukommt. Diese Aufmerksamkeit kommt wiederum den Interessen der Adressat*innen sowie der evidenzbasierten Vergabe von finanziellen Mitteln zugute. Aus unseren Überlegungen können weitere Schritte folgen, wie beispielsweise die empirische Überprüfung des idealtypischen Modells oder auch die Frage nach der Steuerbarkeit von Innovationsprozessen. Welche Vorteile lassen sich aus diesem Modell ableiten beziehungsweise wie kann die Beschreibung von Innovationsprozessen Entscheidungsträger*innen helfen, ihr Innovationsmanagement zu gestalten?

Diesen Fragen kann mithilfe unseres Modells nachgegangen werden, Voraussetzung dafür bleibt jedoch der empirische Nachweis.

7. Literaturverzeichnis

- Bibliographisches Institut GmbH Dudenverlag (2020): Routine, die. Online verfügbar unter <https://www.duden.de/rechtschreibung/Routine>, zuletzt geprüft am 27.06.2020.
- Blättel-Mink, B.; Menez, R. (2015): Kompendium der Innovationsforschung. 2. Auflage. Fachmedien, Wiesbaden: Springer VS.
- Dogruel, L. (2013): Perspektiven der Innovationsforschung. In: Leyla Dogruel (Hg.): Eine kommunikationswissenschaftliche Konzeption von Medieninnovationen. Begriffsverständnis und theoretische Zugänge. Zugl.: Berlin, Freie Univ., Diss., 2013. Wiesbaden: Springer VS, S. 137–257. Online verfügbar unter https://doi.org/10.1007/978-3-658-03197-8_3.
- Erichsen, J. (2011): Controlling-Instrumente von A – Z, 8. Aufl., Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG
- Evangelische Hochschule Rheinland-Westfalen-Lippe: Konzeptpapier: Soziale Innovation. Online verfügbar unter https://www.evh-bochum.de/soziale-innovation.html?file=files/Dateiablage/transfer/Soziale_Innovation_Konzeptpapier.pdf, zuletzt geprüft am 22.06.2020.
- Huck-Sandhu, S. (2009): Innovationskommunikation in den Arenen der Medien. Campaigning, Framing und Storytelling; In: Zerfaß, A./Möslein, K. M. (Hrsg.): Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement. Strategien im Zeitalter der Open Innovation, Wiesbaden: Gabler/GWV Fachverlage GmbH, S.195-208
- Hüttemann, M.; Parpan-Blaser, A. (2012): Innovation in der Sozialen Arbeit – ein altbekanntest Phänomen und ein neues Forschungsgebiet. In: Schweizerische Zeitschrift für Soziale Arbeit, 12, S.75-99
- Litke, H.-D.; Kunow, I. (2007): Projektmanagement, 5., überarb. Aufl., Planegg/München: Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co. KG
- Oevermann, U. (1996): Theoretische Skizze einer revidierten Theorie professionalisierten Handelns. In: Combe, A. & Helsper, W.: Pädagogische Professionalität. Untersuchungen zum Typus pädagogischen Handelns. 3. Aufl. Frankfurt: Suhrkamp, 1999
- Parpan-Blaser, A. (2011): Innovation in der sozialen Arbeit. Zur theoretischen und empirischen Grundlegung eines Konzepts. 1. Aufl. Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwissenschaften (VS Research).
- Parpan-Blaser, A. (2018): Organisationen des Sozialwesens als Ort von Innovationen. In: Johannes Eurich, Markus Glatz-Schmallegger und Anne Parpan-Blaser (Hg.): Gestaltung von Innovationen in Organisationen des Sozialwesens. Rahmenbedingungen, Konzepte und Praxisbezüge. Wiesbaden, Germany: Springer VS, S. 31–53.
- Pfaff, H.; Pühlhofer, F.; Brinkmann, A.; Lütticke, J.; Nitzsche, A.; Steffen, P.; Stoll, A.; Richter, P. (2004): Forschungsbericht 4-2004: Der Mitarbeiterkennzahlenbogen (MIKE): Kompendium valider Kennzahlen; Kennzahlenhandbuch. Klinikum der Universität zu Köln, Institut und Poliklinik für Arbeitsmedizin, Sozialmedizin und Sozialhygiene, Abt. Medizinische Soziologie, Köln.
- Ansmann, L.; Pfaff H.; Saak, P.; Hower, K. (2018): Forschungsbericht 2-2018: Mitarbeiter*innenfragebogen zur Evaluation des Fitkids-Programms zur Kinderorientierung in Drogenberatungsstellen zu T1 (EVA-TIM): Kennzahlenhandbuch. IMVR - Institut für Medizinsoziologie, Versorgungsforschung und Rehabilitationswissenschaft der Humanwissenschaftlichen Fakultät und der Medizinischen Fakultät der Universität zu Köln (KöR), Köln.
- Schöttler, R. (2017): Die Innovationsparadoxie der Sozialwirtschaft. Rekonstruktion eines multirationalen Innovationsprozesses in einem diakonischen Unternehmen. Zugl.: KiHo Wuppertal/Bethel, Dissertationsschrift, 2017. 1. Aufl. Göttingen: V&R Unipress (Management – Ethik – Organisation, Band 004).
- Vollmuth, H. J. (2011): Controllinginstrumente, 5. Aufl., Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG