

Innovation von unten : Lektionen für die Sozialpolitik aus einem breit abgestützten Projekt zum Kampf gegen häusliche Gewalt.

Emilie Michelin
17th August 2026



In Zusammen-
Arbeit mit:



Einleitung

«Einzelne seid ihr nicht schlecht, aber zusammen seid ihr unbrauchbar.» Dieses vernichtende Urteil eines Opfers häuslicher Gewalt, das im Rahmen einer ethnografischen Studie, die über zweieinhalb Jahre lief, gefällt wurde, macht ein strukturelles Problem der Sozialpolitik deutlich: Schutzkonzepte umfassen

diverse Akteur:innen (Polizei, Justiz, Sozialarbeit, Gesundheitswesen, Hilfswerke), aber die Zusammenarbeit zwischen diesen funktioniert oft nicht.

Solche Situationen sind «wicked problems» (Rittel & Webber, 1973): Sie sind zu komplex, als dass sie durch eine standardisierte Antwort gelöst werden könnten, und verlangen nach Akteur:innen im direkten Kontakt mit Betroffenen, die in der Lage sind, «alltägliche Innovation» (Alter, 2017) zu betreiben. Damit sind Lösungen gemeint, die in der Praxis durch schrittweise Veränderung entstehen.

Wie kann man die Opferhilfe verbessern, wenn die entsprechenden Organisationen Mühe haben, zusammenzuarbeiten? Das war die Kernfrage einer Studie, die in Frankreich von 2019 bis 2021 durchgeführt wurde, und deren Resultate auch für die Sozialpolitik in der Schweiz relevant sein dürften.

Forschungsansatz

Die Untersuchung basiert auf einer ethnografischen Studie, die in einer ländlichen Gegend der französischen Region Okzitanien durchgeführt wurde: das Projekt VIF (violences intrafamiliales – innerfamiliäre Gewalt).

Das Projekt involvierte rund 50 Akteur:innen auf unterschiedlichen Ebenen und brachte öffentliche, private und Freiwilligenorganisationen mit dem Ziel zusammen, gemeinsam mittels Servicedesign Innovation mit echtem Mehrwert zu schaffen für die Nutzenden von Opferhilfe-Angeboten. Die Studienleiterin nahm eine Doppelrolle als Forscherin und Akteurin ein (als Mitglied des Leitungsteams und teilnehmende Beobachterin), dank der sie Einblick in die tägliche Arbeit der Akteur:innen hatte, den gesamten Innovationsprozess miterleben und die Dynamik zwischen der operativen und der strategischen Ebene beobachten konnte.

Die Daten dieser Studie wurden durch eine Kombination mehrerer Methoden erhoben, darunter ein Logbuch (186 Seiten) und zwei Gesprächsrunden (400 Seiten Transkripte) mit den involvierten Akteur:innen auf unterschiedlichen Hierarchiestufen.

Ergebnisse

Drei Haupterkenntnisse gingen aus der Studie hervor:

- **Die Nähe zu den Nutzenden ist Voraussetzung für Innovation mit Mehrwert.**
Nicht die strategischen Leitungsgremien, sondern die Akteur:innen im direkten Kontakt mit den Opfern fanden Lösungen, die den realen Bedürfnissen entsprechen.
- **Ein entfremdetes Top-Management stellt ein Risiko dar.**
Die strategische Leitung gefährdete den Erfolg des Projekts, indem sie eine Lösung unterstützte, die kein von den Nutzenden geäußertes Bedürfnis anging. Die realen Folgen der « hierarchischen Entfremdung » wurden so sichtbar.
- **Geteilte Verantwortung schafft Resilienz.**
Es waren die Akteur:innen im direkten Kontakt mit den Nutzenden, die das Projekt vorantrieben, institutionelle Hürden überwandten und die kollektive Dynamik am Leben erhielten, indem sie spontan Verantwortung

übernehmen, auch wenn dies im Organigramm nicht so vorgesehen war.

Lehren für die Politik

Diese Studie bietet Lehren für die Schweizer Sozialpolitik, insbesondere in den Bereichen Kinderschutz, Gesundheit und Sonderpädagogik. Das war das Ergebnis einer Konferenz am IDHEAP im Januar 2026, an der Akteur:innen aus den genannten Bereichen aus den Kantonen Genf und Waadt zusammenkamen. Die in der Studie beschriebenen Dynamiken zwischen strategischer und operativer Ebene sind in der Schweiz sehr ähnlich. Die folgenden vier Lehren wurden an der Konferenz gezogen:

Entscheide müssen auf den Bedürfnissen der Nutzenden basieren. Die gemeinsame Erarbeitung von Lösungen mit Akteur:innen in direktem Kontakt mit den Nutzenden sollte strategischen Entscheiden vorangehen, und die Evaluation von Projekten sollte diesem Aspekt Rechnung tragen. In der Sonderpädagogik ist der Erhalt von Schulplätzen nicht einer von oben gefällten Entscheidung zu verdanken, sondern dem Umstand, dass die Teams vor Ort die Bedürfnisse der von ihnen betreuten Kinder mit Behinderungen sehr genau kennen.

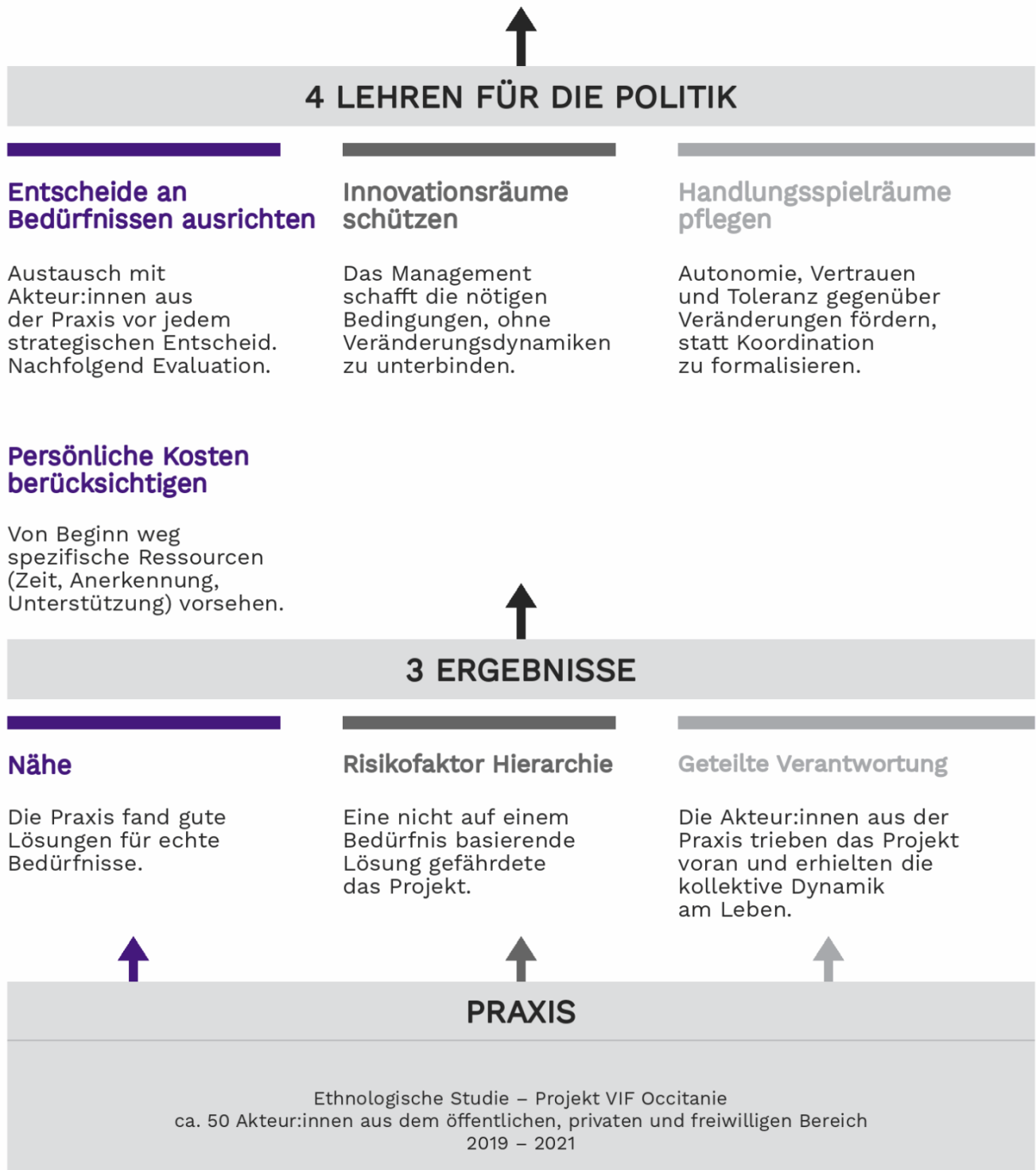
Innovationsräume in der Praxis müssen geschützt werden. Das Management muss die Bedingungen für Innovation schaffen und darf Veränderungsdynamiken nicht unterbinden. Der Kinderschutz zum Beispiel ist «keine exakte Wissenschaft – jede Situation verlangt nach einer individuellen Lösung». Die Akteur:innen in diesem Bereich stehen oft vor dem Problem, dass sie mit beschränkten Ressourcen tragfähige Lösungen finden müssen. Wenn Anpassungsleistungen sanktioniert werden, ist dies schwer umzusetzen.

Operative Handlungsspielräume müssen offen bleiben. Statt neu entstehende Formen der Koordination zu formalisieren, müssen die Bedingungen erhalten bleiben, die sie ermöglichen (Autonomie, Vertrauen, Offenheit für Veränderungen). Im Gesundheitsbereich entfallen 40 Prozent der Arbeitszeit für administrative Aufgaben, die den Patient:innen keinen direkten Mehrwert bieten.

Die persönlichen Kosten der Innovation müssen berücksichtigt werden. Die Beteiligten des Forschungsprojekts in Frankreich haben während fast drei Jahren die Projektaufgaben zusätzlich zu ihrer normalen Arbeit wahrgenommen. Entscheidungsträger:innen müssen von Beginn weg spezifische Ressourcen (Zeit, Anerkennung, Unterstützung) zur Verfügung stellen, damit Innovation nicht nur auf dem Engagement Einzelner beruht.

Figure 1: Du terrain aux enseignements pour l'action publique – dynamiques d'innovation bottom-up dans les politiques

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Effektivität der Sozialpolitik von morgen stark von der Fähigkeit der Institutionen abhängt, jenen zuzuhören, die den Staat gegen aussen vertreten. Es gilt Organisationsformen zu finden, in denen Anpassungsfähigkeit zu einem Vorteil wird.



Referenzen:

Alter, N. (2017). L'innovation ordinaire. PUF.

Michelin, E. (2024). « Innovation publique collaborative et dynamiques multi-acteurs et multi-échelles : une étude par les pratiques institutionnelles : le défi de la lutte contre les violences intrafamiliales en territoire rural ». Thèse de doctorat, Conservatoire national des arts et métiers (Cnam), Paris.

Rittel, H. W., & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, 4(2), 155-169.

Bemerkung: dieser Beitrag stammt aus dem [12. IDHEAP Policy Brief](#). Er wurde von Robin Stähli, DeFacto, editiert.

Bild: unsplash.com