

Perspektiven Sozialwirtschaft und Sozialmanagement

Birgit Schmidtke ·
Martin Lu Kolbinger ·
Daniela Molzbichler *Hrsg.*

Sozial - Innovativ - Nachhaltig

Herausforderungen und Perspektiven
für die Sozialwirtschaft

 Springer VS

Perspektiven Sozialwirtschaft und Sozialmanagement

Reihe herausgegeben von

Klaus Grunwald, Duale Hochschule BW Stuttgart, Stuttgart, Deutschland

Ludger Kolhoff, Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften, Hochschule Braunschweig/Wolfenbüttel, Wolfenbüttel, Deutschland

Beiratsmitglieder

Holger Backhaus-Maul, Universität Halle-Wittenberg, Halle (Saale), Deutschland

Waltraud Grillitsch, Fachhochschule Kärnten, Feldkirchen, Österreich

Marlies Fröse, Evangelische Hochschule Dresden, Dresden, Deutschland

Michael Herzka, Berner Fachhochschule, Bern, Schweiz

Andreas Langer, HAW Hamburg, Hamburg, Deutschland

Wolf-Rainer Wendt, Stuttgart, Deutschland

Peter Zängl, FHNW, Hochschule für Soziale Arbeit, Olten, Schweiz

Die Buchreihe „Perspektiven Sozialwirtschaft und Sozialmanagement“ widmet sich der Darstellung und kritischen Diskussion von theoretischen Konzepten und Fragestellungen aus Wissenschaft, Forschung und Praxis der Sozialwirtschaft und des Sozialmanagements. Monographien und Sammelbände thematisieren aktuelle Diskurse und Forschungen aus relevanten wissenschaftlichen (Teil-) Disziplinen (wie z. B. Soziale Arbeit, Sozialwirtschaftslehre, Sozialmanagement, Organisationssoziologie und -psychologie, Ethik, Betriebswirtschaftslehre, Volkswirtschaftslehre,). Bearbeitet werden weiterhin methodische Fragen sowie Herausforderungen der Sozialwirtschaft im Allgemeinen und sozialwirtschaftlicher Unternehmen im Besonderen. Die Bände richten sich an Lehrende und Teilnehmer_innen von Masterstudiengängen der Sozialwirtschaft und des Sozialmanagements sowie an Fach- und Führungskräfte.

Birgit Schmidtke · Martin Lu Kolbinger ·
Daniela Molzbichler
(Hrsg.)

Sozial - Innovativ - Nachhaltig

Herausforderungen und
Perspektiven für die Sozialwirtschaft

 Springer VS

Hrsg.

Birgit Schmidtke
KU Eichstätt-Ingolstadt, Deutschland

Martin Lu Kolbinger
Fachhochschule Salzburg
Puch, Österreich

Daniela Molzbichler
Fachhochschule Salzburg
Puch/ Salzburg, Österreich

ISSN 2569-2127

ISSN 2569-2135 (electronic)

Perspektiven Sozialwirtschaft und Sozialmanagement

ISBN 978-3-658-42846-4

ISBN 978-3-658-42847-1 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-42847-1>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2024

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Katrin Emmerich

Springer VS ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Das Papier dieses Produkts ist recycelbar.

Geleitwort

Die Internationale Arbeitsgemeinschaft Sozialmanagement/Sozialwirtschaft INAS e. V. widmet sich als Fachgesellschaft den aktuellen Themen der Sozialwirtschaft. Die Fachkongresse sind dabei das wichtigste Format, bei dem der fachliche Austausch und die internationale Begegnung im Vordergrund stehen.

Als der Vorstand der Fachgesellschaft im Februar 2020 im Rahmen des siebten INAS Fachkongresses an der Berner Fachhochschule das nächste Thema vorstellte: „Sozial! Innovativ! Nachhaltig!“, war noch nicht absehbar, welche gewaltigen Herausforderungen auf die Gesellschaft im Allgemeinen und auf die Sozialwirtschaft im Speziellen zukommen würden. Die Pandemie lag zwar schon in der Luft, dennoch konnte sich wohl niemand vorstellen, wie fordernd, aber auch prägend die nächsten Jahre sein würden. Das Motto von Bern „Zwischen gesellschaftlichem Auftrag und Wettbewerb - Sozialmanagement in einem sich wandelnden Umfeld“ sollte in der Folgeveranstaltung in Salzburg aufgegriffen werden und ein breites Licht in die Zukunft werfen. Soziale, innovative und nachhaltige Perspektiven für Sozialmanagement und Sozialwirtschaft 2030, so die Intention, sollte Wissenschaftler*innen und Lehrende dazu inspirieren, über den Status-Quo der Sozialwirtschaft hinaus nachzudenken und aufzeigen, mit welchen Themen und Werkzeugen sich diese in 10 Jahren beschäftigen wird. Aus Sicht des INAS-Vorstands waren die drei Schlagworte also Auftrag, Rahmen und Programm zugleich.

Schon wenige Wochen später war die Weltgesellschaft aufgrund der Pandemie mit einer völlig neuartigen Situation konfrontiert, die den Alltag an Hochschulen sowie der Sozial- und Gesundheitswirtschaft auf den Kopf stellte. Alle mussten sich mit veränderten Gegebenheiten abfinden, an geänderte Rahmenbedingungen und neue Gesetze anpassen und den Blick dennoch nach vorne richten.

Besondere Zeiten erfordern flexible Lösungen, auch von einer Fachgesellschaft. Der Kongress in Salzburg musste um ein Jahr verschoben werden, es wurde erstmal in der INAS -Geschichte ein hybrides Veranstaltungsformat eingeführt und die Ansprüche, bis ins Jahr 2030 zu leuchten, relativierten sich ob der durchaus volatilen und kaum einzuschätzenden Gegenwart in den Jahren 2021 bis 2023: Gemeinsam haben die INAS und die FH Salzburg die Herausforderungen angenommen.

Lu Kolbinger, der den Kongress in Salzburg federführend organisierte, formulierte bereits aus den Erfahrungen der ersten Pandemiemonate folgenden Themenaufriß:

„Ein beschleunigter sozialer, kultureller und ökonomischer Wandel verändert das gesellschaftliche Miteinander und fordert die Staaten und ihre Funktionssysteme ebenso heraus wie die Individuen in ihren jeweiligen Lebenswelten: Technische Entwicklungen (z. B. neue Medien), Krisen (z. B. Bankenkrise, Pandemie), Globalisierung (z. B. Mobilität und Migration) etc. führen teils zu gesellschaftlicher Verwerfung und Verunsicherung, bieten jedoch auch neue Chancen und Möglichkeiten für die Zukunftsgestaltung. Mit sozialen, innovativen und nachhaltigen Ansätzen kann sowohl auf spezifische Problemlagen reagiert als auch auf (zukünftige) Herausforderungen (besser) aktiv zugegangen werden“ (Fachhochschule Salzburg GmbH, o. J.).

Seit 2021 haben sich die gesellschaftlichen Herausforderungen kumuliert: der Krieg in Europa, die Inflation, die noch raschere Erhitzung des Klimas. Diese Herausforderungen tauchen so rasch und vehement auf, dass man mit der Analyse der Situationen und der Entwicklung von Maßnahmen und nachhaltigen Ansätzen kaum noch nachzukommen scheint.

An der Überzeugung, dass die Zukunft sozial – innovativ – nachhaltig gestaltet werden muss, haben die verschiedenen Krisen in den letzten Jahren jedoch nichts verändert. Ganz im Gegenteil, es scheint eher eine Bestärkung des Ansatzes zu sein:

- Der Sozialstaat und seine Instrumente sind nicht überflüssig. Die Sozialwirtschaft ist eine Schlüsselbranche und Teil der sozialen Infrastruktur. Sie muss aber mehr Selbstvertrauen entwickeln, den eigenen Stellenwert zu kommunizieren.
- Innovationen sind nicht nur technischer oder wirtschaftlicher Art. Wir brauchen auch gesellschaftliche Innovationen, um Lösungen für die Herausforderungen zu entwickeln.
- Die Klimakatastrophe droht unmittelbar und wir müssen auch als Sozialwirtschaft unseren Beitrag zur Bewältigung liefern.

Zum Jahresbeginn 2023 haben Wissenschaftler*innen, Lehrende und Praktiker*innen das Kongressthema Sozial! Innovativ! Nachhaltig! aufgenommen und ihre Sichtweise von der Gegenwart und Zukunft der Sozialwirtschaft präsentiert. Die Artikel in diesem Sammelband basieren auf den Kongressbeiträgen des achten INAS Fachkongresses. Dieser hat im Februar 2023 an der FH Salzburg stattgefunden.

Im Namen des Vorstandes danken wir der durchführenden Hochschule für den gelungenen Kongress und wünschen viel Inspiration bei der Auseinandersetzung mit den Beiträgen des Bandes.

Vorstand INAS e. V.

Andreas Laib
Monika Sagmeister
Peter Stepanek

Quellen

Fachhochschule Salzburg GmbH (o.J.): Fachkongress der Internationalen Arbeitsgemeinschaft Sozialwirtschaft/Sozialmanagement (INAS) an der FH Salzburg mit Live-Stream. <https://sozial-innovativ-nachhaltig.com/einladung>. Aufgerufen 31.03.2023.

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	1
Birgit Schmidtke und Daniela Molzbichler	
Innovation in (Aus-)Bildung und Beruf	
Innovationskompetenz in der Hochschulausbildung von Sozialmanager*innen – Eine explorative Studie zur Bestandsaufnahme, Perspektiven und Thesen zur Diskussion	9
Cornelia M. Enger und Linda Bursch	
Digitalisierung im Sozialmanagement – Das Curriculum zukunfts-fähig machen	31
Philipp Aldendorff und Julian Löhe	
Digital-soziale Kinder- und Jugendarbeit: Anforderungen und Weiterbildungsbedarfe	53
Christiane Reischl, Max Kölbl und Marie-Therese Sagl	
Führungsherausforderungen, Führungskompetenzen und der Stellenwert von Innovation	71
Brigitta Nöbauer, Daniela Wetzelhütter und Alexandra Riegler-Klinger	
Führungsmotivation von Erzieher*innen: Ein Vergleich mit Erwerb-stätigen ohne Führungsverantwortung	107
Hartwin Maas	
Coaching in der Sozialwirtschaft: Exploration des Raums als Rahmen- und Umgebungsvariable	125
Maik Arnold	

Innovative Organisationsformen & Innovationen in sozialen Organisationen	
Beteiligung – Macht – Sinn. Selbstorganisation in der Sozialwirtschaft	149
Marisa Gawron und Peter Zängl	
Dynamiken der (De-)Institutionalisierung in der österreichischen Behindertenhilfe	169
Petra Flieger und Volker Schönwiese	
Hybride Organisationen als Perspektive für die Sozialwirtschaft? Strategien einer proaktiven Zukunftsgestaltung	187
Meinrad Kibili	
Regulierte Koopkurrenz und Innovationsnetzwerke in der Sozialwirtschaft	207
Werner Schönig und Herbert Schubert	
Mit LISSI & HÖSL zur Community Nurse – Die funktionale Organisation digital überwinden	225
Paul Brandl, Gabriela Hösl und Jürgen Schnabler	
Ökonomisierung: veränderte Rahmenbedingungen und Umgangsperspektiven der Sozialen Arbeit	257
Andrea Hirschfeldt	
Nachhaltigkeit & Wirkungen von sozialen Innovationen	
Soziale Innovationen wirkungsorientiert gestalten	285
Sebastian Ottmann und Joachim König	
Wirkungsorientierte Evaluation innovativer Arbeitsmarktansätze	305
Frank Unger, Uli Sann, Dagmar Wiesmann und Carolin Martin	
Die Bedeutung von Wirkungsmessungen bei der Gewinnung von Investor*innen für Social Entrepreneure	323
Wolfgang Gehra und Barbara Hieronymus	
Policy Entrepreneurship in der Sozialen Arbeit – Drei Fallbeispiele aus der Schweiz	341
Tobias Kindler und Konstantin Kehl	

Nachhaltigkeitsmanagement in sozialwirtschaftlichen Organisationen	359
Peter Stepanek	
Transdisziplinäre Bildungsarbeit für nachhaltige Entwicklung	379
Daniela Molzbichler und Sabrina Stattmann	



Einleitung

Birgit Schmidtke und Daniela Molzbichler

Der vorliegende Tagungsband ist ein Ergebnis des 8. Fachkongresses der Internationalen Arbeitsgemeinschaft Sozialwirtschaft/Sozialmanagement (INAS e.V.), der von 8. bis 10. Februar 2023 in Kooperation mit dem Studiengang Soziale Innovation am Department für Angewandte Sozialwissenschaften an der Fachhochschule Salzburg in hybrider Form stattgefunden hat. Lehrende und Forschende, Studierende, Vertreter*innen der Politik und Verwaltung, Praktiker*innen, INAS-Mitglieder*innen und thematisch Interessierte aus sozialwirtschaftlichen Organisationen aus Deutschland, Österreich, der Schweiz sowie Südtirol diskutierten in diesem Rahmen aus vielfältigen Perspektiven das Tagungsthema „Sozial! Innovativ! Nachhaltig! – Perspektiven für Sozialmanagement und Sozialwirtschaft 2030“. Die Vorträge befassten sich mit den Herausforderungen und Auswirkungen des beschleunigten sozialen, kulturellen und ökonomischen Wandels sowie den damit verbundenen Transformationsprozessen auf individueller, gesellschaftlicher, organisatorischer und institutioneller Ebene. Die thematische Vielfalt der Vorträge spiegelt sich auch in dem daraus resultierenden Sammelband wider. Er zeigt auf, wie durch soziale Innovationen und nachhaltige Ansätze auf gesellschaftliche Problemlagen reagiert und proaktiv

B. Schmidtke (✉)

KU Eichstätt-Ingolstadt, Eichstätt, Deutschland

E-Mail: birgit.schmidtke@ku.de

D. Molzbichler

Fachhochschule Salzburg, Department Angewandte Sozialwissenschaften, Puch, Österreich

E-Mail: daniela.molzbichler@fh-salzburg.ac.at

© Der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2024

B. Schmidtke et al. (Hrsg.), *Sozial - Innovativ - Nachhaltig*, Perspektiven Sozialwirtschaft und Sozialmanagement,

https://doi.org/10.1007/978-3-658-42847-1_1

zukünftigen Herausforderungen begegnet werden kann. Ziel des Sammelbandes ist es, durch sozialwissenschaftliche Expertise und Einblicke in Pilot- und Praxisprojekte die Entstehungsbedingungen, Funktionsweisen, Methoden sowie Auswirkungen sozialer und nachhaltiger Innovationen besser zu verstehen und dadurch die Entwicklung innovationsförderlicher Umgebungen zu unterstützen.

Das Buch befasst sich mit den zentralen Begriffen „Sozial“, „Innovativ“ und „Nachhaltig“ sowie deren Verschränkungen und Wechselwirkungen aus drei unterschiedlichen Perspektiven. Im ersten Teil wird der Fokus auf die Ausbildung von Fach- und Führungskräften im Sozialmanagement und der Sozialwirtschaft sowie deren berufliche Tätigkeit gelegt. Das zweite Kapitel befasst sich auf organisationaler Ebene mit innovativen Organisationsformen und Innovationen innerhalb von Organisationen der Sozialwirtschaft sowie den relevanten gesellschaftlichen und sozialpolitischen Rahmenbedingungen. Das dritte Kapitel nimmt die mittel- und längerfristigen Wirkungen von Innovationen in den Blick sowie deren nachhaltige Gestaltung.

Im Zentrum des ersten Teils steht die Frage, welche Veränderungen und Anpassungen in Ausbildung, Studium, Weiterbildung und Beruf angesichts der gesellschaftlichen, ökologischen und ökonomischen Herausforderungen aus sozialinnovatorischer Sicht notwendig und zielführend sind. Insbesondere die Herausforderungen und Veränderungen in Folge der Covid-19-Pandemie haben gezeigt, dass eine Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Transformationsprozessen bereits in der Ausbildung der Fach- und Führungskräfte notwendig ist. *Cornelia M. Enger* und *Linda Bursch* befassen sich im ersten Beitrag mit der Frage, inwiefern in den Curricula von Studiengängen des Sozialmanagements an Hochschulen ein Innovationkompetenzprofil formuliert und gefördert wird. Auf Grundlage einer Bestandsaufnahme im Rahmen einer explorativen Studie werden Perspektiven und Thesen formuliert, die Diskussionen zur (Weiter-)Entwicklung der Hochschulausbildung von Sozialmanager*innen anregen. *Philipp Aldendorff* und *Julian Löhe* stellen daran anschließend einen Vorschlag vor, wie Curricula in der Hochschulausbildung gestaltet werden können, um (zukünftigen) Sozialmanager*innen insbesondere auf Führungsebene, Kompetenzen im Umgang mit den spezifischen Herausforderungen und Möglichkeiten der Digitalisierung zu vermitteln. Die gegenwärtigen und zukünftigen Anforderungen in Zusammenhang mit dem digitalen Wandel und den damit verbundenen Spannungsfeldern im Kontext der Kinder- und Jugendarbeit werden von *Christiane Reischl*, *Max Kölbl* und *Marie-Therese Sagl* analysiert. Auf Grundlage der Ergebnisse einer empirischen Studie zu den Anforderungen und Weiterbildungsbedarfen aus Perspektive von Fach- und Führungskräften werden erste Weiterbildungsideen für dieses Handlungsfeld entwickelt. *Brigitta Nöbauer*, *Daniela Wetzelhütter* und

Alexandra Riegler-Klinger untersuchen in ihrem Beitrag die von Führungskräften in Sozialorganisationen wahrgenommenen Führungsherausforderungen und notwendigen Führungskompetenzen mit einem besonderen Fokus auf den Stellenwert von Innovationen. Die Ergebnisse ermöglichen auch einen Blick auf die Zusammenhänge zwischen Innovation und Covid-19-Pandemie. Führungsherausforderungen werden daran anschließend von *Hartwin Maas* aus Perspektive der Mitarbeiter*innen untersucht, indem er sich mit dem Führungskräfte-mangel in elementarpädagogischen Einrichtungen beschäftigt. Auf Grundlage einer Fragebogenstudie wird untersucht, ob der Führungskräfte-mangel in elementarpädagogischen Einrichtungen in Bayern auf eine geringer ausgeprägte Führungsmotivation von Erzieher*innen zurückzuführen ist. *Maik Arnold* wendet sich in seinem theoretisch geleiteten Beitrag dem beruflichen Handeln der Fachkräfte zu und thematisiert das Coaching als eine der wichtigsten Interventionsmethoden in der Sozialwirtschaft. Sein Fokus liegt auf der bewussten Reflexion des räumlichen Settings in der analogen und digitalen Coachingpraxis.

Der zweite Teil befasst sich auf Ebene der Organisation mit der Entstehung von Innovationen. Aus unterschiedlichen Perspektiven wird der Frage nachgegangen, welche Organisationsformen im sozialen Sektor für eine soziale, innovative und nachhaltige Entwicklung benötigt werden. *Marisa Gawron* und *Peter Zängl* präsentieren in ihrem Beitrag Ergebnisse aus einer quantitativen Studie mit Mitarbeiter*innen von Selbstorganisationen. Die Ergebnisse zeigen auf, welche Potenziale Selbstorganisation als eine innovative Organisationsform in der Sozialwirtschaft bieten kann. *Petra Fliieger* und *Volker Schönwiese* diskutieren die politischen und strukturellen Hintergründe der institutionalisierten Behindertenhilfe in Österreich mit einem besonderen Fokus auf die (fehlenden) Prozesse der Deinstitutionalisierung bei Angeboten für Kinder mit Behinderungen. Die Autor*innen zeigen die Notwendigkeit und die Möglichkeiten einer partizipativ ausgerichteten, strukturierten und durch Case-Management unterstützten Deinstitutionalisierung auf. *Meinrad Kibili* diskutiert in seinem Beitrag die Strategien und Ziele hybrider Organisationen in der Sozialwirtschaft und arbeitet das gestalterische und innovative Potential heraus, dass durch die Integration von verschiedenen Organisationslogiken entsteht. Möglichkeiten der Vernetzung auf Organisationsebene nähern sich *Werner Schönig* und *Herbert Schubert* in ihrem Beitrag weiter an, indem sie sich mit dem Begriff des Innovationsnetzwerks befassen. Der Beitrag fokussiert die Verschränkung unterschiedlicher Netzwerkebenen, um dadurch die Innovationsbereitschaft zu erhöhen. *Paul Brandl*, *Gabriele Hösl* und *Jürgen Schnabler* stellen einen Vorschlag für eine ressourcenschonende, analoge und digitale Weiterentwicklung der mobilen Betreuung und Pflege vor. Auf Grundlage einer Analyse der Probleme und Herausforderungen wird eine

gemeinsam gedachte analoge und digitale Plattform für Personen mit Selbstversorgungsdefiziten vorgestellt. Mit den durch Digitalisierung und Ökonomisierung veränderten Rahmenbedingungen Sozialer Arbeit befasst sich *Andrea Hirschfeldt*. Auf Grundlage einer begrifflichen und strukturellen Analyse werden verschiedene Umgangsformen mit der Ökonomisierung in Bezug auf die Digitalisierung in der Sozialen Arbeit diskutiert.

Die kurz- und längerfristigen Wirkungen sowie die nachhaltige Gestaltung von und durch soziale Innovationen bilden den gemeinsamen Fokus der Beiträge des dritten Kapitels. Die unterschiedlichen Zugänge beziehen sich auf die zentrale Frage, wie sich gezielte soziale Entwicklungen auf die Entstehung, Durchsetzung und Verbreitung neuer sozialer Praktiken auswirken und diese unterstützen. *Sebastian Ottmann* und *Joachim König* befassen sich in ihrem Beitrag mit der wirkungsorientierten Konzeptentwicklung von Angeboten und Innovationen in sozialen Dienstleistungsunternehmen. Wirkungsorientierung wird von den Autoren über die empirische Ebene hinaus als eine ganzheitliche Haltung und Arbeitsweise in der Sozialen Arbeit formuliert. *Wolfgang Gehra* und *Barbara Hieronymus* thematisieren daran anschließend die zunehmenden Anforderungen an Sozialunternehmen, die Wirksamkeit ihrer Angebote empirisch zu belegen, um entsprechende Finanz- und Fördermittel zu erhalten. Auf Grundlage einer qualitativen Studie wird der Zusammenhang zwischen methodisch fundierten Wirkungsanalysen und der Akquise von Finanz- und Fördermitteln diskutiert. *Frank Unger*, *Uli Sann*, *Dagmar Wiesmann* und *Carolin Martin* stellen erste Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung eines für das Jobcenter innovativen Beratungsangebots für langzeitarbeitslose Menschen mit gesundheitlichen Einschränkungen vor und diskutieren dieses hinsichtlich der zugrunde liegenden Wirkmechanismen. *Tobias Kindler* und *Konstantin Kehl* befassen sich mit den Wirkungen Sozialer Arbeit auf struktureller und gesellschaftlicher Ebene. Auf der Grundlage von drei Fallbeispielen aus der Schweiz zeigen die Autoren auf, wie Fachpersonen der Sozialen Arbeit politischen Wandel beeinflussen und aktiv gestalten können. Nachhaltigkeit als eine zentrale Aufgabe für eine längerfristig wirksame und zukunftsfähige Sozialwirtschaft steht im Fokus des Beitrags von *Peter Stepanek*. Er befasst sich mit der systematischen Integration von Nachhaltigkeit im Management sozialer Organisationen. Nachhaltigkeitsmanagement wird als ein neues Tätigkeitsfeld beschrieben, das eine entsprechende Verankerung in der Ausbildung zukünftiger Fach- und Führungskräfte erfordert. *Daniela Molzbichler* und *Sabrina Statmann* konkretisieren daran anschließend die Notwendigkeit sich im Rahmen der Ausbildung mit ökologischen, sozialen und ökonomischen Auswirkungen des Klimawandels und sozial-ökologischer Transformationsprozesse zu beschäftigen. Der Fokus liegt auf dem Projekt IFHSustain

der Fachhochschule Salzburg, dessen Ziel es ist, Nachhaltigkeit in der Lehre zu verankern, indem transformative Bildungsarbeit für nachhaltige Entwicklung in allen Studiengängen vorangetrieben wird.

Danksagung Wir möchten uns an dieser Stelle bei allen Personen bedanken, die bei der Erstellung des Sammelbandes mitgearbeitet und uns dabei unterstützt haben – insbesondere angesichts der Herausforderungen in Folge der Einschränkungen durch die Covid-19-Pandemie. Zunächst bedanken wir uns bei dem INAS-Vorstand für die hilfreiche Unterstützung bei der Durchführung der Tagung und der Erstellung des Tagungsbandes. Wir danken unserem Mitherausgeber Martin Lu Kolbinger, der die thematische Idee für die Tagung eingebracht und die Zusammenarbeit für den Sammelband initiiert hat. Unser Dank geht an Klaus Grunwald, der uns während des gesamten Entstehungsprozesses des Buches zur Seite gestanden ist. Wir bedanken uns bei unserer Lektorin Sabrina Statmann und dem Team des Departments für Angewandte Sozialwissenschaften der FH Salzburg für den Rückhalt und die verlässliche Mitarbeit. Abschließend geht unser Dank an alle Autor*innen, die sich pandemiebedingt auf veränderte Zeitpläne sowie ein gegenseitiges Kennenlernen und den Austausch im Online-Format eingelassen haben.

Birgit Schmidtke, Dr. phil. (birgit.schmidtke@ku.de) Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Professur für Lebenslanges Lernen, Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt und freiberufliche Tätigkeit für das Department Angewandte Sozialwissenschaften, Fachhochschule Salzburg. Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen in der Erwachsenen- und Weiterbildung, Pädagogischen Professionalisierung, Beratungs- und Migrationsforschung, Bildungs- und Anerkennungstheorie.

Daniela Molzbichler, Mag.a Dr.in (daniela.molzbichler@fh-salzburg.ac.at) Mag.a Dr.in Daniela Molzbichler ist Leiterin des Departments Angewandte Sozialwissenschaften an der Fachhochschule Salzburg. Sie ist Fachbereichsleiterin für Transformation & Development, sowie Nachhaltigkeitsbeauftragte an der FH Salzburg. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind Konfliktmanagement, nachhaltige Entwicklung und sozial-ökologische Transformation, Diversität und Intersektionalität. Darüber hinaus engagiert sie sich im Friedensbüro Salzburg, am Afro-Asiatische Institut sowie in der entwicklungspolitischen Zusammenarbeit und ist Teil der S4F Salzburg.

Innovation in (Aus-)Bildung und Beruf



Innovationskompetenz in der Hochschulausbildung von Sozialmanager*innen – Eine explorative Studie zur Bestandsaufnahme, Perspektiven und Thesen zur Diskussion

Cornelia M. Enger und Linda Bursch

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	10
2	Innovationslehre – Innovation verstehen	10
2.1	(Soziale) Innovation und Veränderung in der Sozialwirtschaft	11
2.2	Innovationsfähigkeit (Können) und Innovationsmanagement (Machen)	11
2.3	Innovationskompetenz	12
3	Innovationskompetenzmodell – eine theoriegeleitete Demarkation	13
4	Innovationskompetenz in der Hochschulausbildung von Sozialmanager*innen ...	15
4.1	Verknüpfungen zwischen Curricula und Innovationskompetenzmodell	15
4.2	Vorgehensweise und Methodik	17
5	Ergebnisse	17
5.1	Innovation gleich Veränderung?	17
5.2	Innovationskompetenzorientiertes Curriculum für Sozialmanager*innen? ...	19
5.3	Typisierung von Sozialmanager*innen ausgehend von den Curricula	21
6	Thesen zur Diskussion	23
6.1	Innovation vs. Veränderung im Kontext eines Sozialmanagementstudiums ..	23
6.2	Inkrementelle vs. disruptive Vielfalt an Studiengängen	24

C. M. Enger (✉)

Fakultät Wirtschaftswissenschaften, Westsächsische Hochschule Zwickau, Zwickau,
Deutschland

E-Mail: cornelia.enger@fh-zwickau.de

L. Bursch

Technische Universität Dresden, Dresden, Deutschland

E-Mail: Lbursch_linda@web.de

© Der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden
GmbH, ein Teil von Springer Nature 2024

B. Schmidtke et al. (Hrsg.), *Sozial - Innovativ - Nachhaltig*, Perspektiven
Sozialwirtschaft und Sozialmanagement,

https://doi.org/10.1007/978-3-658-42847-1_2

6.3 Content vs. intra- und interpersonale Kompetenzförderung	25
Literatur	26

1 Einleitung

Organisationen der Sozialwirtschaft stehen aufgrund des sozialen Wandels und ihrer gesellschaftlichen sowie wirtschaftlichen Einbindung stetig vor Herausforderungen und in der Folge vor vielfältigsten Veränderungsnotwendigkeiten. Hieraus resultieren Handlungserfordernisse, die einer zielgerichteten Anpassung ihrer Leistungen, Prozesse und Strukturen bedürfen. (Früchtel et al. 2013; Botzum 2015) Solche Veränderungen zeugen von (sozialer) Innovationsfähigkeit, d. h. von der Fähigkeit Einzelner, von Organisationen oder auch von Netzwerken Innovationen hervorzubringen. Als subjektive Bedingung für Innovationsfähigkeit stehen Innovator*innen auf Individualebene mit ihrem Wissen, ihren Kompetenzen und Werten. (Romijn und Albaladejo 2002; Armbruster et al. 2005) Sie bestimmen auf der individuellen Ebene die betrieblichen bzw. organisationalen Strukturen (Staudt et al. 2002) und sind zugleich eingebettet in innovationsfördernde Umfeldbedingungen. Unbenommen bleibt dabei, dass eine innovative Organisation mehr als die Summe der Kompetenzen ihrer Mitglieder*innen ist und es im Grundsätzlichen für Innovationen und Innovationsfähigkeit einer organisationalen Kompetenz bedarf, basierend auf sozialen Beziehungen, stabilen, belastbaren Strukturen und anpassungsfähigen Prozessen. Zu den individuellen Ressourcen, über die Personen im Innovationsprozess verfügen müssen, zählen die Komponenten Wissensarbeit und Kompetenz. Die Komponente Wissensarbeit ist zwischenzeitlich gut erforscht, (Amabile 1983; Bergmann et al. 2006; Beerheide und Katenkamp 2011) dem hingegen steht ein allgemeingültiges Kompetenzprofil noch aus. (Bergmann et al. 2006; North et al. 2005).

2 Innovationslehre – Innovation verstehen

Sich dem Begriff *Innovation* zu nähern, eröffnet schnell vielgestaltige Dimensionen. Zum einen kann er auf alle Bereiche übertragen werden. Zum anderen existiert bis dato keine allgemein akzeptierte Definition. Das heutige Verständnis über Innovation und eine*n Innovator*in prägte maßgebend der Ökonom Joseph A. Schumpeter. Für ihn zeugt das Wesen einer Innovation von einer diskontinuierlichen, ruckweisen Entwicklung in Form einer Durchsetzung neuer

Kombinationen. (Schumpeter 1987, S. 99 f.) Auf Schumpeters Definition folgten unzählige weitere, die sich entsprechend ihrer Ausrichtung unterscheiden, wie hinsichtlich: Inhalt, Subjekt, Prozess oder Intensivität (vgl. auch Hauschild et al. 2016, S. 5 ff.). Alle vereint, dass Innovationen Veränderungen bedeuten, ob neue Wege in den (Management-)Prozessen, in Organisationsstrukturen oder auch in Form neuartiger Dienstleistungen, Märkte oder Geschäftsmodelle. (Disselkamp 2017, S. 11) Innovationen werden hierbei immer gesehen als Ergebnis eines systematischen Prozesses (Innovationsmanagement), welcher als Disziplin erlern- und steuerbar ist. (Drucker 1986)

2.1 (Soziale) Innovation und Veränderung in der Sozialwirtschaft

Deutlicher wird die Tragweite einer Innovation durch den Begriff der Invention, d. h. erst wenn eine Idee sich qualitativ deutlich vom Bisherigen unterscheidet und erfolgreich umgesetzt wurde, gilt sie im engeren Sinne als Innovation. (Schuh & Bender 2012, S. 2) Vor allem in Verbindung mit dem sozialen Wandel fällt zunehmend der Begriff der *sozialen Innovation* – gesehen als eine von Beteiligten ausgehende intentionale Neukonfiguration sozialer Praktiken, mit dem Ziel Probleme besser zu lösen. (Howaldt & Schwarz 2010, S. 89; Howaldt & Schwarz 2014, S. 322; Zapf 1989, S. 177) Als *Dienstleistungsinnovation* zielt sie, mit Lösungsansätzen zur Bewältigung gesellschaftlicher Problemstellungen, verstärkt auf das Gemeinwohl. (Mulgan et al. 2007, S. 9; Franz & Kaletka 2018) Im Handlungsfeld der Sozialen Arbeit bzw. der Organisation sozialer Dienstleistungen stehen entsprechend Innovationen im Vordergrund, die zielgerichtet Maßnahmen der „Veränderung gesellschaftlicher Prioritäten und Normen sowie ein[em] Ersetzen herkömmlicher Handlungsabläufe in den Institutionen durch neue bzw. andere Steuerungsinstrumente, andere professionelle Zuständigkeiten oder gar andere[r] Steuerungsbereiche“ (Rosenbrock 1995, S. 143) dienen.

2.2 Innovationsfähigkeit (Können) und Innovationsmanagement (Machen)

Um eine Idee zur Innovation werden zu lassen, braucht es ihrer Umsetzung, eines systematischen Prozesses von der Formulierung einer Vision (Initiierung), über die Ideenfindung und -auswahl bis zur Implementierung (Disselkamp

2017, S. 47 ff.) und dies im Kontext eines für Innovationen dienlichem *Organisationsmilieus*. Zugleich konkretisieren sich Innovationen immer in einem Spannungsfeld zwischen Person, Gruppe und Organisation sowie über Organisationsgrenzen hinweg, was bei der Frage nach Innovationsfähigkeit und einem Innovationsmanagement der Berücksichtigung verschiedener Betrachtungsebenen und Voraussetzungen bedarf. Denn auch wenn Innovationen immer durch Menschen umgesetzt werden, bedarf es doch auf jeder Ebene für ein innovatives Handeln unterstützender Kontexte. (North et al. 2005, S. 89 ff.) Je geeigneter (Innovations-)Instrumente auf der individuellen Ebene zur Ideenfindung, Bewertung und Umsetzung vorhanden sind und im Rahmen von Personalentwicklung gefördert werden, umso höher ist auf der Können-Ebene *Innovationsfähigkeit* gegeben. Eine weitere Grundvoraussetzung ist die konsequente Prozessbegleitung mit einem zielorientierten *Innovationsmanagement*, d. h. mit zielstrebigem Führung und Steuerung sowie geübtem Umgang mit situativen Einflüssen, wie begrenzten Spielräumen und Sachzwängen. (Hauschildt et al. 2016, S. 44).

2.3 Innovationskompetenz

Innovationen resultieren dementsprechend aus selbstorganisierten Lernprozessen. Dies verdeutlicht auch Baitsch (1998) in seiner Innovationsdefinition, indem er Innovation und Kompetenz in einen engen Zusammenhang bringt; Innovation als „das kreative und potentiell erfolgreiche Ergebnis kompetenten Handelns von Menschen“ (ebd., S. 89). Demnach bereiten Kompetenzen Innovationen vor, konkret durch einen bewussten Umgang mit einem gezielten *Kompetenzmanagement* und der *Ressource Wissen*. Ausgangspunkt ist auch hier ein Kompetenzverständnis auf der Ebene des Individuums, welches sich im Weiteren auf die Aggregationsebenen der Gruppe und Organisation übertragen lässt. (ebd., S. 93, analog Armbruster et al. 2005). Die Vorstellungen, was innovative Mitarbeitende im Detail auszeichnet, sind allerdings wieder vielgestaltig. (Runco 2004, S. 657 ff.) Ein Kompetenzansatz verdeutlichen North et al. (2005) indem Individuen vier förderliche Voraussetzungen für Innovation erfüllen müssen: Persönlichkeit, Kompetenzbiografie, fachliche und methodische Kompetenzen sowie Selbstwirksamkeitserwartung. Nicht zwangsläufig, aber im Sinne eines möglichst realitätsnahen Innovationskompetenzmodells empfiehlt sich die *Anlehnung an die verschiedenen Innovationsphasen*, denn „Innovationskompetenz bezieht sich [...] auf die Bewältigung des gesamten Innovationsprozesses“ (Bergmann et al. 2007, S. 39).

Vorgegriffen wurde auf den Kompetenzbegriff, ohne ihn definiert zu haben. Recht allgemeingültig, aber dementsprechend auch uneingeschränkt übertragbar, konkretisiert Weinert (2001) *Kompetenz* als: „die bei Individuen verfügbaren oder durch sie erlernbaren kognitiven Fähigkeiten und Fertigkeiten, um bestimmte Probleme zu lösen, sowie die damit verbundenen motivationalen, volitionalen und sozialen Bereitschaften und Fähigkeiten, um die Problemlösungen in variablen Situationen erfolgreich und verantwortungsvoll nutzen zu können“ (ebd., S. 27 f.). Daran anknüpfend verhilft das Konstrukt von Hardt et al. (2011, S. 235 ff.) zu einer einschlägigen Bestimmung von Innovationskompetenz und bedingt eine erfolgreiche Gestaltung von Innovationsprozessen ausgehend von den Innovationsphasen und den Teilbereichen einer beruflichen Handlungskompetenz. Grundlegende Voraussetzung für eine fundierte Auseinandersetzung mit Herausforderungen ist die *Fachkompetenz*. Sie stellt die Bedingung für die Identifikation von Anknüpfungspunkten zu bestehenden Lösungen und die Beurteilung der Realisierbarkeit neuer Ideen dar. Die *Personalkompetenz* zeigt sich in einer hinterfragenden, zugleich auch offenen Haltung sowie in einem kreativen und eigenständigen Umgang mit bestehenden Routinen, Lösungen und Wissensbeständen. (Hardt et al. 2011, S. 235 ff.) Im Grunde verdeutlicht dies auch die gegenseitige Abhängigkeit von Handlungsfähigkeit und -bereitschaft. (Staudt et al. 2002, S. 221) *Handlungsfähigkeit* zeugt von (implizitem und explizitem) Wissen sowie Fertigkeiten und wird durch Persönlichkeitseigenschaften beeinflusst. Zugleich braucht es der *Handlungsbereitschaft*, d. h. eines Motives zum Handeln sowie einer organisatorisch definierten Zuständigkeit.

3 Innovationskompetenzmodell – eine theoriegeleitete Demarkation

Für die Frage nach Wesensmerkmalen von Innovationskompetenz galt es sich eingangs mit dem Forschungsfeld und bereits existierenden Innovationskompetenzmodellen auseinanderzusetzen. Verschiedenste Modelle ließen erkennen, dass insbesondere mit Blick auf die individuelle Ebene und Übertragbarkeit auf den Bereich der sozialen Dienstleistungsorganisationen es einer dezidierten Abwägung bedarf. Nur das Modell nach Yams (2017) umfasste intra- und interpersonale Dimensionen sowie fachlich-inhaltliche Komponenten, die sich vollumfänglich für eine Analyse der Modulbeschreibungen nutzen ließen.

Yams (2017) schlägt in ihrem *Integrated Modell of Innovative Competence* auf der Basis eines systematischen Literatur Review (Webster & Watson 2002, S. XIIIff.) ein Modell der Innovationskompetenz speziell auf der individuellen

Ebene vor, indem sie verschiedene Theorien aus dem Innovationsmanagement in ein Modell integriert, es mit der Theorie aus der Kompetenzforschung verknüpft und auf das Kompetenzmodell von Illeris (2013, S. 61) rückbezieht. Sie entwickelt ein Modell, welches aufzeigt wie das Individuum verschiedene Kenntnisse, Persönlichkeitsmerkmale, funktionale und interaktive Fähigkeiten kombinieren muss, um innovatives Verhalten in der Praxis zu zeigen, beginnend von der Ideengenerierung bis zur Ideenumsetzung und -nutzung. Damit entspricht sie den Postulaten und Diskursen zur Innovationskompetenz. Im Detail umfasst das Modell drei Dimensionen innovationsunterstützender Wesensmerkmale (Kompetenzen): „Content“, „intrapersonal“ und „interpersonal“. Jede Dimension charakterisiert sich mittels ihrer zuordenbaren Merkmale. (vgl. Abb. 1).

Die *Dimension „Content“* umfasst vier Teildimensionen des Wissens und Denkens sowie sechs damit einhergehende Handlungsdimensionen. (Yams 2017, S. 155 ff.) Unterschieden werden zum einen das bereichsbezogene und heterogene Wissen. *Bereichsbezogenes bzw. domänenrelevantes Fach- und Faktenwissen*, welches den Fokus auf das alltägliche berufliche Tun richtet, wird hierbei unterschieden von einem breiten (Erfahrungs-)Wissen außerhalb des eigenen Berufs, dem sog. *heterogenen Wissen*, welches zur Entwicklung möglicher Alternativen durch Kombinationen mit domänenrelevantem Wissen genutzt werden kann. Das divergente, konvergente und assoziative Denken baut in gewisser Weise aufeinander auf. *Divergentes Denken* zeugt von einem bewussten Verzicht auf bereits vorhandene Bewertungen, um für neue Optionen offen zu bleiben. Aufbauend auf dem divergenten, wird bei einem *konvergenten Denken* eine Bewertung zugrunde gelegt, wobei der Blick auf das Positive, konkret auf das Potential, gelenkt wird. Das *assoziative Denken* verhilft dazu, analog der Kombination von domänenrelevantem und heterogenem Wissen, neue Informationen mit bereits Bekanntem zu vergleichen und miteinander zu verknüpfen bzw. auf eine neue Weise zu kombinieren. Damit einhergehende Handlungsdimensionen des *Beobachtens, Experimentierens, Reflektierens, Hinterfragens* und *Problemlösens* werden ebenso der Dimension „Content“ zugeordnet.

Die *„intrapersonale“ Dimension* umfasst zehn personale Fähigkeiten; im Einzelnen sind dies Eigenständigkeit, intrinsische Motivation, Offenheit, Flexibilität, Neugierde, Selbstvertrauen, Ausdauer, Intuition, Risikobereitschaft und Streben nach Leistung. (Yams 2017, S. 153 ff.) *Eigenständig* bzw. autonom zu handeln und Entscheidungen zu fällen, fördern bspw. Fähigkeiten wie Zeitmanagement und eigenständige Arbeitsplanung.

Die dritte, *„interpersonale“ Dimension* zielt auf Kommunikation und Kooperation. (Yams 2017, S. 158 ff.) Eingangs steht die *Netzwerkarbeit*, d. h. die Kooperation mit Akteur*innen aus einer Vielzahl von Disziplinen, Branchen und

Funktionen zu initiieren und zu pflegen. Wobei dies nicht impliziert, dass interpersonal ausschließlich organisationsextern zu denken ist. Vielmehr umschreibt diese Dimension grundlegende Fähigkeiten des Miteinanders, wie Zuhören, Vertrauensbildung, empathische Kommunikation, Improvisation, Austausch, Rückmeldung, Umgang mit Konflikten, Verhandlung und andere zu mobilisieren. All diese Dimensionen und Fähigkeiten zielen im übergeordneten Sinn ebenso auf die Findung (idea exploration), Generierung (idea generation), Verteidigung (idea championing) und Umsetzung von Ideen (idea implementation). (ebd., S. 151).

4 Innovationskompetenz in der Hochschulausbildung von Sozialmanager*innen

Ausgehend von der zentralen Frage, in welcher Prägung durch eine staatliche Hochschulausbildung für den Bereich des Managements in sozialen Organisationen ein Innovationskompetenzprofil explizit bzw. implizit formuliert und befördert wird, wurden im Rahmen der *explorativen qualitativen Studie* Studiendokumente, speziell *Modulhandbücher* ausgewählter weiterführender Studiengänge im Bereich Sozialmanagement, analysiert.¹ Studiengangbezogene Lehr-/Lernziele in den Curricula sollen Aufschluss darüber geben, wie die Kompetenzen nach einem Studienabschluss mit dem Fokus auf das Sozialmanagement ausgeprägt sind. Studiengangdokumente gestalten sich überwiegend einheitlich in ihrer Struktur (Nennung von *Qualifikationszielen/ Kompetenzen und Lehrinhalten*) und zielen auf die Darstellung eines (über-)fachlichen Kompetenzprofils, welches ebenso die Anforderungen des künftigen Tätigkeitfeldes widerspiegelt.

4.1 Verknüpfungen zwischen Curricula und Innovationskompetenzmodell

Zugrunde gelegt wird, dass durch eine externe Qualitätssicherung im Rahmen der Akkreditierungsanstrengungen der Hochschulen kontinuierlich eine Überprüfung der Qualifikationsziele, d. h. der Befähigung zur Übernahme einer qualifizierten

¹ Eine erste Studie zur Rekonstruktion bestehender Bachelor- und Masterstudiengänge entstand bereits 2007 (Boeßenecker & Markert 2007), dem bereits ein langjähriger Diskurs zur Professionalisierung und Akademisierung vorausging. (Pfaffenberger 1974/1993; Boeßenecker 1992; Grohall 1997; Klüsche & Effinger 1999; Rauschenbach 1999; Klüsche 2002) Die Studie fußt auf speziellen Berufsfeldanforderungen, der Ökonomisierung der Sozialen Arbeit und den daraus resultierenden Bedarfen und Anforderungen für Sozialmanager*innen.

Erwerbstätigkeit der Persönlichkeitsentwicklung und des Gesellschaftsbezuges, erfolgt. Die Kompetenzdimensionen des Qualifikationsrahmens, konkretisiert in der Darstellung des Qualifikationsprofils, der angestrebten Lernergebnisse und der zu vermittelnden Kompetenzen, dienen hierbei als Leitorientierung. (Kultusministerkonferenz 2017, S. 2) Speziell auf der Master-Ebene umfasst dies Aspekte wie Wissensverbreiterung, -vertiefung und -verständnis, den Einsatz, die Anwendung und die Erzeugung von Wissen (Nutzen und Transfer), Kommunikation und Kooperation, aber auch das Selbstverständnis (berufliches Selbstbild) einschließlich professioneller Handlungsstandards. (ebd., S. 9).

Benannt werden Standards, die sich rückbezogen auf Kompetenzmodelle im Allgemeinen – aber auch im Speziellen wie im Handlungsfeld Sozialmanagement – kontrastiv gegenüberstellen lassen. So wird zum einen die Wissens-, Verstehens-, Anwendungs- und Erzeugungsebene formuliert (Kultusministerkonferenz 2017, S. 9), welche ausgehend vom Innovationskompetenzmodell nach Yams der Dimension „Content“ – Wissen, funktionale Fähigkeiten und struktureller Überblick über den Bereich – (Yams 2017, S. 155 f.) gleichzusetzen ist. Für die Dimension „interpersonal“, welche die Fähigkeit des Einzelnen, sich mit anderen zu vernetzen und mit ihnen auf verschiedene Weisen innovativ tätig zu sein, umschreibt, (ebd., S. 158) stellt laut Kultusministerkonferenz (2017, S. 9) die Ebene der Kommunikation und Kooperation die Bezugsebene dar. Die von Yams (2017, S. 145) definierte dritte Dimension „intrapersonal“ zeugt von individuellen Einstellungen, einer ganzheitlichen Selbstbetrachtung sowie der Fähigkeit autonom und kompetent handeln und entscheiden zu können. Auch für diese Dimension lässt sich ausgehend vom Qualifikationsrahmen ein Äquivalent aufzeigen, konkret die Ebene des Selbstverständnisses und der Professionalität. (Kultusministerkonferenz 2017, S. 9).

Im Zentrum stehen folgende *Forschungsfragen*: Welches Grundverständnis besteht in Bezug auf Innovation und Veränderung? In welchem Ausmaß findet sich die Innovationsthematik in der weiterführenden Hochschulausbildung der Sozialmanager*innen wieder? Inwiefern lassen sich Muster im Sinne einer Typisierung identifizieren? Welche Ausprägungen hinsichtlich der einzelnen Kompetenzdimensionen lassen sich im Bereich Sozialmanagement kennzeichnen? Inwiefern werden Kompatibilitäten, Kohärenzen sowie Vergleichbarkeiten deutlich?

4.2 Vorgehensweise und Methodik

Zur Beantwortung dieser Fragestellungen wurde ein qualitativer Weg gewählt, in Form einer Inhaltsanalyse zur Erfassung und Rekonstruktion eines sozialen Prozesses bzw. sozialer Realität. (Lisch & Kriz 1978, S. 11, 44) Modulbeschreibungen einschlägiger weiterbildender Studiengänge im Bereich Sozialmanagement deutschsprachiger Hochschulen stellten als Textmaterial die Grundlage dar, welche theoriegeleitet analysiert wurden. Das Integrated Modell of Innovative Competence nach Yams (2017) bot die Basis für ein entwickeltes Kategoriensystem, (vgl. Strukturierung/Kategorienanwendung, Mayring 2010, S. 97 f.) mittels welchem deduktiv das Material ausgehend von ausgewählten Kodiereinheiten inhaltlich strukturiert und weiterführend typenbildend analysiert wurde. (Kuckartz & Rädiker 2022, 129 ff., 176 ff.) Zugrunde gelegt wurden 18 Studiengänge. Nicht berücksichtigt wurden Lehrmethoden, der Anteil von Selbststudienphasen und Prüfungsmodi, insofern diese nicht selten individuell bei Dozierenden ihren Einsatz finden. Die vorgenommene typisierende Strukturierung zog besonders markante Bedeutungszusammenhänge heran, welche von besonderem theoretischem Interesse sind, aber ebenso eine „extreme“ Ausprägung beschreiben; ausgehend von besonders repräsentativen Beispielen bzw. Prototypen. (Eckes & Six 1983, S. 246 ff.)

5 Ergebnisse

5.1 Innovation gleich Veränderung?

Ausgangspunkt einer jeden wissenschaftlichen Arbeit ist, vorab relevante Begriffe abgrenzend zu definieren und zu diskutieren. Dass dies in Bezug auf Innovation und den Innovationskontext nur schwer trennscharf erfolgen kann, zeigt sich auch in den Modulbeschreibungen der zugrunde gelegten Studiengänge. Schnell bestätigt sich die anfangs resümierte Erschwernis, dass keine allgemein akzeptierte Definition für Innovation existiert und alle Ansätze vereint, dass Innovationen auch Veränderungen bedeuten und damit Ergebnisse eines systematischen Prozesses sind. Zutreffend mag dies durch Innovations- oder auch Veränderungsprozesse geschehen, verbunden mit einem Innovations- oder auch Change-Management. Letztlich geht es immer um Initiierung, Gestaltung, Steuerung und Bewertung von Wandel. Einem Wandel, welcher sich organisationsintern oder gesellschaftlich,

ökonomisch und politisch begründet, um mögliche Perspektiven der Überlebenssicherung und innovativen Weiterentwicklung für die eigene Organisation aufzuzeigen.

All diese Aspekte lassen sich ebenso in Fragen einer Unternehmensgründung und zu Abwägungen der gewählten Rechtsform sowie sich verändernder Finanzierungsquellen wiederfinden. Verschiedenste methodische Ansätze sowie akteur*innenbezogene Beteiligungsformen bieten sich disziplinübergreifend an und werden in ausgewählten Fällen mit konkreten dienstleistungsbezogenen Praxisbezügen im Bereich der Sozialen Arbeit gedacht (wie Sozialplanung, Freiwilligenmanagement, Formen der gesellschaftlichen Teilhabe oder gerontologische Versorgungskonzepte). Organisationsintern prägen Themen wie Wissensmanagement sowie Lern- und Organisationskultur. Es geht um Organisationsentwicklung als Veränderungsansatz, um Aktivierung und Erweiterung des (Problemlösungs-) Potentials einer Organisation und ihrer Mitarbeitenden, das reflexive Aufgreifen von Anforderungen der internen und externen Umwelt und die Gestaltung von Veränderungsprozessen. Disziplinen der Organisationsentwicklung wie Change-Management als aktive Handhabung von Wandlungsprozessen und die „Lernende Organisation“ werden explizit thematisiert.

Erkennbar ist aber auch, dass Innovation sich in zwei weiteren Ausprägungen wiederfindet – zum einen als Modulthema bzw. *Lehr-/Lerninhalt (Fachkompetenz, Wissen)* und zum anderen als (*fach-)übergreifende Schlüsselkompetenz*, primär als soziale (u. a. Beteiligungs- und Konfliktmanagement) und methodische Kompetenz (u. a. Projekt- und Prozessmanagement). Die persönliche Kompetenz zeigt sich in diesen Konstellationen eher nachrangig, bleibt aber nicht völlig vernachlässigt. Sie wird u. a. angesprochen im zu hinterfragenden Zusammenspiel von sozialer Innovation und Wertebasis sowie Ethik.

Abschließend sei noch die *Verknüpfung bzw. der Transfer von Theorie und Praxis* betrachtet. Methodische Anknüpfungspunkte, wie die Bearbeitung von Fallbeispielen bzw. die Bearbeitung von Fällen aus der eigenen Praxis mittels empirischer Forschungsmethoden (Forschungswerkstatt) sowie verschiedenste Kreativitäts- und Moderationstechniken, fördern in ausgewählten Fällen einen stärkeren Praxisbezug.

Es lässt sich erkennen, dass selbst Curricula, die sich explizit dem Thema Innovation verschreiben und Module, die sich inhaltlich innovativem Denken und Handeln widmen, dies mit unterschiedlicher Intensivität in einen begrifflichen Kontext von „*Veränderung*“ und „*Evaluation*“ einbinden. Vereinzelt finden sich explizite Bestimmungsmerkmale für eine (soziale) Innovation, indem Innovationen „in der Sozialen Arbeit in engem Sinne [...] neuartige Konzepte,

Verfahren und Organisationsformen bezeichne[n], die auf neuem oder neu kombiniertem Wissen basieren, in kooperativen Prozessen entwickelt wurden und Beiträge zur Realisierung der Zielsetzungen der Sozialen Arbeit leisten. Im weiteren Sinne bilden soziale Innovationen die Grundlage gesellschaftlichen Wandels, indem sie Lösungen für aktuelle oder zukünftige gesellschaftliche Bedarfe in den Fokus nehmen. Entsprechend geht es darum, soziale Innovationen zu verstehen, Innovationsprozesse zu planen, zu dokumentieren und zu kommunizieren, Wirkungen von Verfahren und Angeboten einzuschätzen und diese im Rahmen von qualitätsorientierten Prozessen weiterzuentwickeln“ (HS Bremen 2019, S. 11).

Zwar lassen Studiengangtitel mit Begriffen wie „innovativ“ und „Innovation“ darauf schließen, dass explizit Aspekte eines Innovationsmanagements behandelt werden, jedoch schließt sich dies bei bspw. „Sozialmanagement“ ohne expliziten Innovationsbezug im Titel nicht zwangsläufig aus. Auch hier konnten in unterschiedlicher Intensivität Lehrinhalte und Kompetenzformulierungen zugeordnet werden, die ebenso ein „innovatives Standing“ erkennen lassen.

5.2 Innovationskompetenzorientiertes Curriculum für Sozialmanager*innen?

Eine erste *Kompetenzdimension* stellt der „Content“ dar, der wissensbezogen zwischen *bereichsbezogenem Faktenwissen* und *heterogenem Wissen* unterschieden werden kann. *Wissen*, welches sich auf das alltägliche berufliche Tun richtet, wird abgegrenzt von einem vielfältigen (Erfahrungs-)Wissen außerhalb des eigenen Berufs. (Yams 2017, S. 155 ff.) Es stellt sich folglich die Frage: *Welches Wissen kann bereichsbezogen und welches als „außerhalb des eigenen Berufs“ identifiziert werden?* Die Gegenüberstellung aller Lehrinhalte lässt kein einheitliches Konstrukt erkennen, welches gleichermaßen auf alle übertragbar ist, d. h. nicht alle im Folgenden aufgezählten Lehrinhalte finden gleichermaßen in allen Studiengängen eine Nennung. Zu resümieren ist, dass deutlich der Schwerpunkt auf den *betriebswirtschaftlichen Disziplinen* liegt. Hierzu zählen: Einführung in die BWL (der Sozialwirtschaft), (Sozial-)Politik, Rechnungswesen, Finanzierung und Controlling, Unternehmensgründung/ Social Entrepreneurship, Recht (in der Sozialwirtschaft), Marketing (Presse- und Öffentlichkeitsarbeit), Unternehmensführung und Personalmanagement, Wirtschaftsethik, (Sozial-)Informatik sowie Qualitätsmanagement. Eine Besonderheit im Vergleich zu einem betriebswirtschaftlichen Pflichtprogramm stellen dar: Netzwerke und Kooperationen, Gemeinwesen, Sozialplanung und sozial(arbeits)wissenschaftliche Diskurse. Inhalte, die verstärkt auf Fachkräfte aus dem Bereich der sozialen Dienstleistungen/ Sozialen Arbeit

zutreffen. Im Methodenbereich gilt es zu ergänzen: Coaching und Beratung, Kommunikation, Präsentation und Moderation, Projektmanagement sowie empirische Sozialforschung.

Die einbezogenen Studiengänge sind recht unterschiedlich hinsichtlich der *Zugangsvoraussetzungen*. Manche Hochschule formuliert explizit einen nicht managementorientierten Abschluss in Sozialer Arbeit, (Sozial-)Pädagogik, Psychologie, Soziologie, Theologie und Philosophie, andere wiederum öffnen für Studienabschlüsse wie Betriebs- und Volkswirtschaftslehre oder Recht. Und wiederum andere öffnen sich komplett ohne Orientierung auf eine explizite Fachdisziplin. Deutlich wird, dass sich das Sozialmanagement ebenso wie das weiterführende Studium an sich durch Interdisziplinarität und in gewisser Weise durch heterogenes Wissen auszeichnet, d. h. durch innovationsfördernde Aspekte, die gerade für soziale Organisationen innovationsbegünstigend wirken und Potentiale für Innovationsfähigkeit bieten. Was sozialunternehmerische Innovation letztlich behindern oder gar verhindern könnte, sei im Wissenskontext erst einmal dahingestellt. (ausführlicher Schöttler 2017, S. 89 ff.)

Dies mag in Bezug auf eine von Yams vorgenommene Unterscheidung zwischen bereichsbezogenem und heterogenem Wissen allerdings noch nicht gänzlich zufriedenstellen. Schumpeter, wie im Folgenden auch noch detaillierter ausgeführt, geht es um eine neue Kombination von Faktoren, Prozessen und Denkweisen, d. h. von bislang noch nicht praktizierten Konstellationen. Auch Yams betont die vielfältigen Interessen, die es ermöglichen domänenrelevantes mit heterogenem Wissen aus anderen Bereichen zu kombinieren. Konstellationen, die wegweisend durch Trends der Digitalisierung, Globalisierung, New Work, Konnektivität u. a. mehr geprägt sind. Beispielhaft sei die (Sozial-)Informatik genannt, (Kreidenweis 2018; Pölzl & Wächter 2019; Ückert et al. 2020) die sich nur in wenigen der analysierten Studiengänge wiederfindet und wenn, dann jedoch in vielfältiger Weise Trends des IT-Einsatzes in Einrichtungen der Sozialen Arbeit aufzeigt. Zugleich ist dies auch exemplarisch für ursprünglich *heterogenes Wissen* im Sinne von Yams, aus *welchem aufgrund einer fachlichen Offenheit und Anwendbarkeit systematisch berufsbezogenes Fachwissen wurde*.

Bei den „*interpersonalen*“ Dimensionen nimmt der *Austausch*, als Fähigkeit, Informationen, Wissen, gute Praktiken und Fehlererfahrungen mit anderen zu teilen, eine herausragende Bedeutung ein, gefolgt von *Vertrauensbildung* und *emphatischer Kommunikation*. Die von Yams favorisierte *Improvisation* als Fähigkeit unmittelbar auf unerwartete Ereignisse reagieren zu können und dies mittels Kreativität und sich nicht auf Schemata und festgelegte Denkmuster zu verlassen, um Neues durch gemeinsame Anstrengungen zu schaffen, fand in den zugrunde gelegten Beschreibungen keine manifeste Nennung. *Zwischen diesen Extremen*

werden teilweise explizit, teilweise auch nur rudimentär Fähigkeiten wie Netzwerkarbeit, Zuhören, Rückmeldung, Umgang mit Konflikten, Verhandlung und die Mobilisierung anderer thematisiert.

Speziell bei den „*intrapersonalen*“ Dimensionen fanden in fast allen Studiengängen eine besondere Berücksichtigung: die Förderung von *Eigenständigkeit* und das *Selbstvertrauen*, konkret die Fähigkeit, selbstständig handeln und Entscheidungen treffen zu können sowie die Fähigkeit eigene Ansichten und Ideen zu haben, trotz möglicher Barrieren autonom zu agieren, um (positive) Erfahrungen machen zu können. Kaum wurde die *Neugierde*, in Form der Fähigkeit stetig Neues erfahren zu wollen, offenes und vielfältiges Interesse zu haben, angesprochen. Im ausbaubaren *Mittelfeld* bewegen sich auch hier mit verschiedener Intensität: die Fähigkeit zur selbstbestimmten Motivation, Offenheit bei der Generierung von Ideen, die Fähigkeit zur Anpassung an Veränderungen verbunden mit einer hohen Ambiguitätstoleranz (Unsicherheits-/ Ungewissheitstoleranz), die Risikobereitschaft als Vereinbarung des Bedürfnisses nach Zielerreichung, die Beharrlichkeit gegenüber Herausforderungen und Widerständen gegen Veränderungen und das Streben nach Leistung als Treiber, um Ideen zu verwirklichen. Für eine Förderung der Dimensionen, wie Offenheit, Neugierde, Risikobereitschaft und Flexibilität, ermutigen die Denkansätze wie divergierendes, konvergentes und assoziatives Denken, wie auch ein stetiges Beobachten, Experimentieren, Reflektieren und Hinterfragen, die wiederum der Dimension „Content“ zuzuordnen sind. *Kein Studiengang deckte die gesamte Breite der von Yams zugrunde gelegten inter- und intrapersonalen Kompetenzen ab.*

Nock et al. (2013, S. 28) identifizierten in einer Studie zu Innovationsprozessen eine Reihe von Innovationshemmnissen, die aus einer nur eingeschränkten Veränderungs- und Risikobereitschaft, einem „lähmenden Konsensmodell“ und einem zu wenig systematisierten Informationsaustausch resultieren. (Schmieder & Vogt-Wuchter 2015, S. 104 ff.) Weitere Hemmnisse stellten nicht ausreichend qualifizierte Mitarbeitende und mangelndes fachliches Wissen dar. Erschwernisse, denen ein innovationskompetenzorientiertes Curriculum versuchen kann gezielt entgegenzuwirken.

5.3 Typisierung von Sozialmanager*innen ausgehend von den Curricula

Die empirische Analyse des Materials bot zugleich abgrenzbare Merkmale für eine Typologie, konkret die Bildung merkmals homogener Zugehörigkeiten. Maßgebende Merkmale stellen die zwei Dimensionen: „wirtschaftsrelevantes Wissen“