Heiko Löwenstein | Sabrina Schmidt (Hrsg.)

Innovationsmanagement in der Sozialen Arbeit

BELTZ JUVENTA

Heiko Löwenstein | Sabrina Schmidt (Hrsg.)
Innovationsmanagement in der Sozialen Arbeit

Heiko Löwenstein | Sabrina Schmidt (Hrsg.)

Innovationsmanagement in der Sozialen Arbeit

BELTZ JUVENTA

Die Veröffentlichung wurde gefördert aus dem Open-Access-Publikationsfonds der Katholischen Hochschule Nordrhein-Westfalen.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Der Text dieser Publikation wird unter der Lizenz **Creative Commons Namensnennung 4.0 International (CC BY 4.0)** veröffentlicht. Den vollständigen Lizenztext finden Sie unter: https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de. Verwertung, die den Rahmen der **CC BY 4.0 Lizenz** überschreitet, ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Die in diesem Werk enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Quellenangabe/Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.

Dieses Buch ist erhältlich als:
ISBN 978-3-7799-9356-8 Print
ISBN 978-3-7799-9357-5 E-Book (PDF)
DOI 10.3262/978-3-7799-9357-5

1. Auflage 2026

© 2026 Heiko Löwenstein, Sabrina Schmidt
Publikation: Beltz Juventa in der Verlagsgruppe Beltz
Werderstraße 10, 69469 Weinheim
service@beltz.de

Satz: Helmut Rohde, Euskirchen
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe, Bad Langensalza
Beltz Grafische Betriebe ist ein Unternehmen mit finanziellem Klimabeitrag
(ID 15985-2104-1001)
Printed in Germany

Weitere Informationen zu unseren Autor:innen und Titeln finden Sie unter: www.beltz.de

Inhalt

Das Ziel öffnet die Wege
Innovationsmanagement in Theorie und Praxis des Kölner Masterstudiengangs Soziale Arbeit
Werner Schönig, Heiko Löwenstein, Katharina Motzke, Sabrina Schmidt 7

I Grundlagen

1 Der Innovationsdiskurs in der Sozialen Arbeit in Deutschland
Erste Schritte einer Rekonstruktion aus historischer und systematischer Perspektive
Katharina Motzke 26

2 Grundlegung eines Ethos des Innovationsmanagements in der Sozialen Arbeit
Armin G. Wildfeuer 53

3 Soziale Innovationspolitik
Grundlagen und Impulse für die Soziale Arbeit
Isabelle-Christine Panreck 67

4 Mit Agency zur Innovation
Heiko Löwenstein 82

5 Innovationsmanagement und Vernetzung bei Koopkurrenz durch Führung in der Sozialwirtschaft
Das Portfolio meritorischer Güter mitgestalten
Werner Schönig 99

II Organisationales Handeln

1 Innovation und Organisation
Innovationsmanagement in professionellen Organisationen der Sozialen Arbeit
Nadine Rosenfelder und Sabrina Schmidt 118

2 Dialektik und Innovation im partizipativen Projektmanagement der VUKA-Welt
Ein hybrider Ansatz balanciert Perfektionismus und Kreativität
Werner Schönig und Matthias Meyer 131

3 Work on Personalmarketing und -führung!
Impulse für eine innovative Ausrichtung des Personalmanagements in Organisationen Sozialer Arbeit
Amelie Bernal Copano, Katrin Lake und Nora Sellner 148

4 Kommunikation als konstitutives Element der Innovationsgestaltung
Julia Steinfort und Birgitta Sträter 163

5 Soziale Arbeit und ihr Verhältnis zu Innovationen des digitalen Wandels
Soziomaterielle und bewertungssoziologische Zugänge
Karolin Kappler 179

III Transferperspektiven

1 Theorieentwicklung Sozialer Arbeit als Grundlagenselbsterforschung
Ausweitung der Innovationszone durch Beiträge von Master-Studierenden
Werner Schönig 196

2 Soziale Ungleichheit als Innovationsperspektive in der Sozialen Arbeit am Beispiel von Bildungsbenachteiligungen
Sebastian Wen 213

3 Teamresilienz im Kontext der Fachkräftefluktuation in der Heimerziehung
Karla Verlinden und Teresa Frank 227

4 Innovative Jugendhilfeplanung
Katharina Motzke und Sandra Rostock 241

Das Ziel öffnet die Wege[1]

Innovationsmanagement in Theorie und Praxis des Kölner Masterstudiengangs Soziale Arbeit

Werner Schönig, Heiko Löwenstein, Katharina Motzke, Sabrina Schmidt

Abstract:

Der einführende Artikel skizziert die Rolle von Innovationsmanagement innerhalb der Sozialen Arbeit, eine Profession, die angesichts sich wandelnder Problemlagen stetig nach Innovationen verlangt. Dabei werden zwei Begriffsdefinitionen von Innovation und Innovationsmanagement vorgeschlagen, die eine scheiternsfreundliche und partizipative Haltung betonen, um Innovationsprozesse zu gestalten und Hürden zu überwinden. Die Begriffsverständnisse liegen dem Kölner Masterstudiengang „Innovationsmanagement in der Sozialen Arbeit" (IMSA) zugrunde, dessen Curriculum darauf abzielt, Studierende zur Gestaltung, Implementierung und Beförderung von Innovationsprozessen in der Sozialen Arbeit zu befähigen.

Keywords:

Innovation, Innovationsmanagement, Studiengang, Curriculum, Haltung, Soziale Arbeit, Wandel

1 © Die Autor_innen 2026, veröffentlicht im Verlag Beltz Juventa, Open Access: CC BY
Zitation: Schönig, Werner, Heiko Löwenstein, Katharina Motzke, Sabrina Schmidt. 2026. »Das Ziel öffnet die Wege. Innovationsmanagement in Theorie und Praxis des Kölner Masterstudiengangs Soziale Arbeit« In: Innovationsmanagement in der Sozialen Arbeit, herausgegeben von Heiko Löwenstein und Sabrina Schmidt. 7–23. Weinheim/Basel: Beltz Juventa.
https://doi.org/10.3262/978-3-7799-9356-8_001

„Sobald der Geist auf ein Ziel gerichtet ist,
kommt ihm vieles entgegen."
Johann Wolfgang von Goethe

1 Einleitung

‚Innovation', ‚Management' und ‚Soziale Arbeit', das sind drei Begriffe, die üblicherweise nicht zusammen gedacht werden. Erstens werden mit dem Innovationsbegriff in der Regel technische Neuerungen verbunden. Zweitens sind Innovationen kaum im traditionellen Sinne zu managen. Und drittens reißen seit den 70er Jahren Kritiken nicht ab, die Soziale Arbeit würde weniger durch echte Innovationen die Ursachen wiederkehrender sozialer Probleme beseitigen als vielmehr systemstabilisierend agieren und in neoliberaler Logik – gerade: managerial – den Notstand bloß verwalten (Sommerfeld und Haller 2003). Warum also doch ein Innovationsmanagement in der Sozialen Arbeit (IMSA) und warum dazu einen Masterstudiengang?

Die Soziale Arbeit verlangt nach Innovationen, sei es, dass sich soziale Probleme ändern und neue konzeptionelle und/oder methodische Antworten erfordern, oder sei es, dass sich handlungsfeld- oder professionsfremde Konzepte und Methoden bewähren und in die Soziale Arbeit übertragen werden. In beiden Fällen findet das statt, was im Innovationsdiskurs als ‚Kombination', ‚Kreation' oder ‚Bastelei' bezeichnet wird: Es werden mehrere Aspekte zu etwas Neuem kombiniert (Invention) – entweder, indem bekannte (interne) Elemente auf neue Weise zusammengesetzt und damit anders als bisher relationiert werden oder indem bekannte (interne) mit unbekannten (externen) Elementen zusammengeführt werden. Das dadurch entstehende Neue wird als nützlich erlebt und als Verbesserung bewertet, wobei aus der Invention erst dann eine Innovation wird, wenn sie von einem Bereich auf andere Bereiche übertragen wird und damit Verbreitung findet. Innovationsmanagement ist insofern auch ein Beitrag zur nachhaltigen Bewährung von Theorie und Praxis der Sozialen Arbeit.

In diesem Sinne zielt der Masterstudiengang darauf ab, dass Absolvierende dazu befähigt werden, Spielräume in den Rahmenbedingungen professionellen Handelns zu eröffnen und praxisorientierte Innovationsprozesse in Handlungsfeldern der Sozialen Arbeit systematisch und nachhaltig zu gestalten – zu ‚managen'. In der Praxis bedeutet dies, Innovationsprozesse ausgehend von Problembeschreibungen und Bedarfsanalysen zu planen, sie transdisziplinär durchzuführen sowie deren Implementierung zu evaluieren. Allerdings ist der Weg zum erfolgreichen Neuen nicht leicht zu gehen; es gibt viele Wege und es braucht Umwege, also Zeit und ausdrücklich eine Scheiternsfreundlichkeit, da ohne Misserfolge keine Innovationen zu haben sind. So muss das Innovationsmanagement in der Sozialen Arbeit zwar das Ziel der Innovation vor Augen haben (sonst gäbe es

nichts zu managen), die Wege dahin muss es jedoch offen gestalten (sonst gäbe es keine Innovation): Das Ziel der Innovation öffnet die Wege zur Innovation – auch und gerade in der Sozialen Arbeit.

Denn ist der „Geist" – ganz im Sinne von Goethes einleitendem Zitat – „auf ein Ziel gerichtet", so „kommt ihm vieles entgegen". Es ist somit die erste Aufgabe des Innovationsmanagements in der Sozialen Arbeit, diese Vielfalt von Aspekten wahr- und aufzunehmen, sie nicht von vornherein abzutun, sie vielmehr wertzuschätzen, wie auch jene Akteur_innen wertzuschätzen sind, welche diese oftmals lästigen Störungen in den Prozess einbringen. Daran schließt sich seine zweite Aufgabe an, nämlich in der Vielfalt der Aspekte unterschiedliche Wege zur möglichen Innovation zu erkennen, sie konkreter zu fassen, zu beschreiten und ihren Erfolg formativ oder summativ zu bewerten. Innovationsmanagement ist Gestaltung von Widersprüchen; es geht um Wege und Wechsel, Formalisierung und Freiraum, Bewährtes und Bedrohliches, Wertschöpfung und Wertvernichtung.

An die Innovationsmanager_innen in der Sozialen Arbeit stellt dies besondere Anforderungen, nicht nur passende Konzepte zu kennen, Methoden zu beherrschen und Strukturen zu schaffen, sondern auch eine innovationsfreundliche Haltung einzunehmen, wobei letzteres – Stichwort Scheiternsfreundlichkeit – in der Praxis wohl am schwersten durchzuhalten ist. Dies gilt nicht nur für das Innovationsmanagement in der Sozialen Arbeit, sondern auch für den IMSA-Studiengang selbst. Er wird fortwährend überarbeitet, denn auch in ihm ist das Scheitern von Lehrveranstaltungen und Lehrforschungsprojekten ein Teil des Innovationsprozesses. Dem IMSA-Studiengang haben sich seit seiner Gründung 2019 viele Wege geöffnet und Orte erschlossen, aber auch Sackgassen gezeigt. Mit dem vorliegenden Sammelband wollen die Herausgeber_innen zentrale Aspekte seines aktuellen Selbstverständnisses im Überblick präsentieren.

2 Das Werden der Sozialen Arbeit: Innovationsmanagement als Arbeitsbegriff

Ist die Soziale Arbeit, wie eine große Stadt, dazu „verdammt, immerfort zu werden und niemals zu sein" (Scheffler [1910] 2015: 220)? Oder kann vielmehr von ihrer ‚Verdammung zum Werden' keine Rede sein? Schließlich ist das beständige Neu-Werden ihr in die Wiege gelegt worden, es ist die Stärke der Sozialen Arbeit, ihr selbstverständlicher Modernitätsanspruch, sogar ihr eigentlich humanistisch-demokratisch-liberaler Kern. Innovationen sind somit für sie keine Fremdkörper oder Anhängsel, sondern die fortwährende und notwendige Ergänzung des professionellen und disziplinären Kernbestandes. Darauf wurde in der Sozialen Arbeit bereits in den 1980er Jahren verwiesen, als „Soziale Arbeit als soziale Innovation" (Maelicke 1987) bezeichnet wurde. Innovationen sind fortwährend

und notwendig in Zeiten des sozial-ökonomischen Wandels, der stetig veränderte oder neue soziale Problemlagen mit sich bringt. Und wann wären die Zeiten einmal nicht im Wandel?

In Anbetracht dieser Selbstverständlichkeit von „Innovationen in und durch die Soziale Arbeit" (Wendt 2005: 6), aber auch angesichts ihrer zentralen Bedeutung für den IMSA-Studiengang, standen die Verfasser_innen dieser Einleitung vor der Aufgabe, beides – die Innovationen und ihr Management – adäquat zu definieren. Adäquat heißt dabei, nach einer Definition zu suchen, die das Selbstverständliche des Innovationsthemas in der Sozialen Arbeit betont und es mit dem Managementthema verbindet. Denn ohne einen Innovationsbegriff hat ihr Management keine Richtung und damit der Weg kein Ziel. Es ist daher von grundlegender Bedeutung, eine prägnante und zugleich tragfähige Definition von Innovation vorzulegen, geht es doch darum, wie aus der Routine Sozialer Arbeit, die immer wieder auf neue gesellschaftliche Entwicklungen und Zeitdiagnosen sowie daraus resultierende Bedürfnisse und Bedarfe trifft, Neues entstehen kann, das sich bewährt und daher langfristig selbst wieder Teil der Routine wird. Auch in der Sozialen Arbeit steht das Festgefügte und in diesem Sinne Konstante, Stabile und Systemimmanente der professionellen und disziplinären Routine in einem spannungsreichen, dialektischen Verhältnis zum Neuen und sich neu Bewährenden, zur Chance und zum Risiko.

Diese Grundidee der Sozialen Arbeit als Profession des Werdens wurde bereits in einer Vielzahl von Definitionen von sozialer Innovation angelegt, daraufhin mehr oder weniger explizit formuliert, mit unterschiedlich radikalem Anspruch verfolgt und mit verschiedenen Schwerpunkten und Bewertungen vorgenommen. Wir verweisen hier ausdrücklich auf die Publikationen von Hauschildt (2004), Braun-Thürmann (2005), Howaldt und Schwarz (2010), Parpan-Blaser (2011) sowie Parpan-Blaser und Hüttemann (2023) und nutzen diese als Referenz, ohne uns direkt auf die einzelnen Beiträge zu beziehen. Darüber hinaus nehmen wir uns die Freiheit, diesen Definitionsangeboten ein weiteres hinzuzufügen, das besonders den konzeptionellen Schwerpunkt des IMSA-Studiengangs auf den Begriff bringt.

Im Einzelnen betont die folgende Definition (a) den Nutzen, welchen eine Innovation zu bringen hat (so vermeiden wir hier den kontrovers zu diskutierenden Begriff des ‚Mehrwertes'), (b) die Problemstellung als Maßstab (da wir auch die Wissenschaft und nicht nur die Praxis als Teil des Innovationsgeschehens auffassen) und (c) das Konzept als Oberbegriff für fachliche Handlungsansätze und für theoretische Entwicklungen (womit wir einerseits das ‚Wissen' konkretisieren und andererseits die verschiedenen Innovationstypen von Produkt über Struktur bis zu Prozess integrieren wollen). Ergänzend sei erwähnt, dass wir uns (d) einem prozesshaften und partizipativen Innovationsverständnis anschließen (was den gemeinsamen Weg und die Aushandlungsbedürftigkeit des Nützlichen betont). Im Ergebnis definieren wir:

> Innovationen sind neu geschaffene oder neu kombinierte Konzepte als intentionale Reaktion auf Problemstellungen. Dabei wird das Neue als nützlich bewertet, weshalb es nachgeahmt und schließlich institutionalisiert wird. Innovationen in der und durch die Soziale Arbeit zeichnen sich durch einen professionellen und disziplinären Bezug aus.

Der erste Satz dieser Definition konzentriert sich auf den Innovationsbegriff und betont, dass Innovationen eine besondere Form von Konzepten sind. Jene innovativen Konzepte können gänzlich neu entstehen, das heißt neu geschaffen werden, meist jedoch greifen sie auf bekannte Lösungen zurück, die sie in neuer Weise kombinieren. Diese Neukombination geschieht nicht aus dem Nichts, auch nicht zufällig oder ungeplant, sondern intentional-problemlösend, also auf eine neue Problemlage reagierend. Und sie wird erst dann zur Innovation, wenn die Invention auch als nützlich bewertet wird und sie sich etabliert. Im letzten Satz wird dieses Innovationsverständnis dadurch auf die Soziale Arbeit übertragen, dass die Innovation einen professionellen und disziplinären Bezug zur Sozialen Arbeit hat. Sie knüpft an etablierte praktische oder theoretische Konzepte an, entsteht also im fachlichen Kontext und ist am Gegenstand der Sozialen Arbeit auszurichten. Dieser Kontextbezug zeigt sich auch darin, dass Innovationen ‚in der und durch die Soziale Arbeit' thematisiert werden. Damit ist sowohl der Binnenkontext ‚in der' Sozialen Arbeit angesprochen als auch die Förderung des sozialen Wandels ‚durch die' Soziale Arbeit.

Im Anschluss an unsere Definition von Innovationen in der und durch die Soziale Arbeit kann nun der Begriff des Innovationsmanagements näher gefasst werden. Diese Definition geht davon aus, dass zwar Intentionalität ein Merkmal von Innovation ist, dass die Innovation jedoch selbst nicht linear planbar ist. Sehr wohl hingegen sind die Herstellung förderlicher Bedingungen und die Beseitigung bekannter Hemmnisse möglich. So ist es Aufgabe des Innovationsmanagements, für geeignete und günstige Bedingungen zu sorgen sowie hinderliche Bedingungen zu identifizieren und zu verringern. So definieren wir:

> Innovationsmanagement ist die kombinierte Gestaltung von Prozessen und Strukturen auf Grundlage einer scheiternsfreundlichen und partizipativen Haltung, um Innovation zu unterstützen.

Diese Definition des Innovationsmanagements vermeidet den Begriff der Planung und fokussiert vielmehr auf eine Kombination der Gestaltung sowohl von Strukturen als auch von Prozessen, welche Innovationen ermöglichen. Zudem soll Innovationsmanagement ‚scheiternsfreundlich' sein, was eine lineare Planung, zum Beispiel im Sinne des traditionellen Projektmanagements, ausschließt. Stattdessen ist der für Abbrüche, Rückschritte, Umwege und Neuanfänge offene Prozess im Sinne eines hybriden oder gar agilen Projektmanagements durch kontinuierliche

Abstimmungsprozesse des Innovationsmanagements mit Adressat_innen, Professionellen, Fachöffentlichkeit und sozialer Umwelt gekennzeichnet. Diese Offenheit in der Struktur des Prozesses ist Ausdruck einer Scheiternsfreundlichkeit, welche im Scheitern kein Versagen, sondern den Impuls zur weiteren Entwicklung sieht. Um den Prozess mit inhaltlicher Substanz durchlaufen zu können, müssen Innovationsprozesse zudem partizipativ angelegt sein. All dies kann nur glaubwürdig geschehen, wenn Scheiternsfreundlichkeit und Partizipation auf Grundlage einer Haltung verinnerlicht werden, die das Innovationsmanagement über den gesamten Prozess prägt.

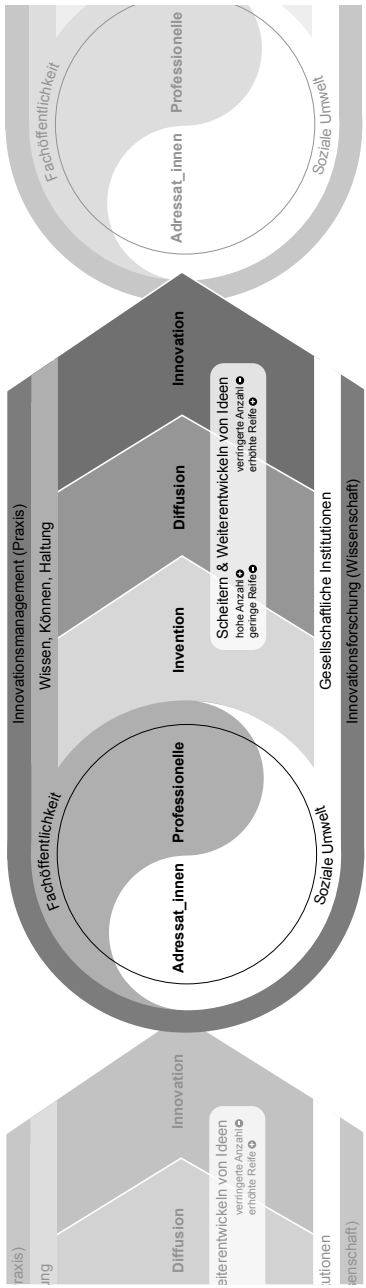
3 Der IMSA-Prozess: Rahmungen und Schritte des praktischen Werdens

Im folgenden Kapitel wird das Verständnis von Innovationsprozessen, wie es im IMSA-Studiengang gelehrt und vertreten wird, anhand einer Grafik dargestellt. Sie veranschaulicht die wesentlichen Struktur- und Prozessideen. Ausgangspunkt und Inspiration hierfür ist Michael Porters (2014: 64) sehr populäre und durchaus ikonisch zu nennende Zeichnung eines Unternehmens als Prozess, die auch als Wertkette beziehungsweise Wertschöpfungskette (*value chain*) bekannt ist. Es handelt sich hierbei um die Darstellung eines Unternehmens in Gestalt eines Pfeiles von links nach rechts, wobei in der unteren Hälfte des Pfeiles die primären Kernaktivitäten des Unternehmens eingetragen sind (vom Wareneingang über die Produktion bis zum Vertrieb), in der oberen Hälfte hingegen unterstützende Aktivitäten wie Personalwirtschaft und Forschung. Im Kern besteht somit nach Porter jedes Unternehmen aus einer Kette, das heißt einem durchlaufenden Prozess mit zentralen und unterstützenden Aktivitäten, und es ist Aufgabe des Managements, diesen Prozess zu gestalten.

In der Sozialwirtschaft und im Sozialmanagement hat diese Idee und Darstellungsform der Wertschöpfungskette nach Porter sehr weite Verbreitung gefunden und paradigmatische Bedeutung. Denn das Sozialunternehmen wird somit nicht mehr primär statisch von der Aufbauorganisation her gedacht, sondern als Entwicklung auf einem Zeitstrahl. Auch das bekannte St. Gallener Management-Modell (aktuell in der vierten Version nach Rüegg-Stürm und Grand 2020) kann in diesem Sinne als erweitertes Prozesskonzept nach Porter gedeutet und für die Sozialwirtschaft genutzt werden. Entsprechende Abbildungen zeigen zum Beispiel eine „Übersicht der Prozesse in einem Krankenhausbetrieb“ (Vogelbusch 2018: 370) und die „Prozesslandschaft für ein Familienzentrum“ (Sturzenhecker et al. 2019: 46). Auch bei speziellen Aspekten des Managements wurde der Prozessgedanke übernommen, zum Beispiel im Projektmanagement (siehe hierzu den Beitrag von Schönig und Meyer in diesem Band). Hier wie dort sind Bezüge zur Prozesstheorie in der Sozialen Arbeit (Schönig 2024) von grundlegender

Bedeutung. Dieser Prozessaspekt zeigt sich in der IMSA-Grafik in Gestalt eines komplex strukturierten Pfeiles.

Abbildung 1: Prozessmodell von Innovationsmanagement in der Sozialen Arbeit



Quelle: Eigene Darstellung

Dieses IMSA-Prozessmodell weist formal einige Ähnlichkeiten zu Porters Grundmodell auf, passt es jedoch im Detail den Erfordernissen von Innovationsprozessen in der Sozialen Arbeit an. Adressat_innen und Professionelle stellen die eigentlichen Akteur_innen von Innovationsprozessen in und durch die Soziale Arbeit dar, aus deren Co-Produktion – ganz ähnlich wie in Porters Grundmodell – Invention, Diffusion und Innovation emergieren. Professionelle bewegen sich im fachöffentlichen Diskurs; sie entwickeln, pflegen und erweitern in diesem Kontext Wissen, Können und Haltung als Merkmale ihrer Professionalität. Die Adressat_innen sind – im Verständnis etablierter Person-in-Environment-Ansätze – eingebunden in eine unmittelbare soziale Umwelt und darüber hinaus in weiter gefasste soziale Strukturen, welche über gesellschaftliche Institutionen in ihre Lebenswelten hineinreichen. Die Adressat_innen und die Professionellen, die Profession Soziale Arbeit und die Gesellschaft bilden spannungsreiche Pole, die im Aufeinandertreffen in Bewegung geraten, was mit der geschwungenen Linie im linken Kreis angedeutet ist. Das gestaltet sich selten konfliktfrei, ermöglicht, konstruktiv gerahmt, aber auch wechselseitige Irritationen vermeintlicher Selbstverständlichkeiten (siehe hierzu den Beitrag von Löwenstein in diesem Band) und damit Experimentierfelder für Neues.

Der Beitrag des eigentlichen Innovationsmanagements liegt nun nicht darin, Innovationen selbst zu betreiben: In der Praxis gestaltet Innovationsmanagement die Rahmenbedingungen co-produktiver Innovationsprozesse so, dass ermöglichende Strukturen geschaffen und Hindernisse abgebaut werden (siehe hierzu den Beitrag von Rosenfelder und Schmidt in diesem Band) – zum Beispiel durch die Herstellung von partizipativen Strukturen und den aktiven Schutz von Professionsautonomie vor Okkupationen – sodass Adressat_innen und Professionelle in direkter Aushandlung miteinander und mit Kenntnis der konkreten Verhältnisse wirken können. Der gesellschaftliche Diskurs wird durch Innovationsforschung gestaltet und informiert; systematisch werden Innovationsbedarfe bei der Bearbeitung sozialer Probleme identifiziert, ohne Lösungen vorzugeben; auch werden vom Wissenschaftssystem aufgebrachte Lösungsversuche evaluiert. Innovationsprozesse in und durch die Soziale Arbeit werden folglich von praktischen wie auch theoretischen Inhalten des Studienganges unterstützt. Das Modell erinnert – mit etwas gutem Willen – an einen Pfeil, von dessen vorläufigem Endpunkt aus der Innovationsprozess dann wieder neu beginnen kann.

Abschließend sei noch darauf hingewiesen, dass sich im Verlauf des Innovationsprozesses die meisten neuen Ideen nicht durchsetzen und zur Innovation entwickeln werden. Mit dem sukzessiven Scheitern dieser Ideen und Projekte nimmt ihre Zahl nach der Invention, über die Diffusion bis zur Innovation daher ab und umgekehrt nimmt die Reife der weiter fortgeführten Ideen und Projekte im Verlauf des Prozesses zu. Innovationsmanagement als Haltung der Scheiternsfreundlichkeit und Partizipation akzeptiert und befürwortet diesen Selektionsprozess, es dringt auf Entscheidungen, moderiert und unterstützt die

notwendigen Aushandlungen und Bewertungen, um im Ergebnis die Wahrscheinlichkeit echter Innovationen in der und durch die Soziale Arbeit zu erhöhen.

4 Das IMSA-Curriculum

Der generalistische und konsekutive Masterstudiengang Soziale Arbeit wird von der Katholischen Hochschule Nordrhein-Westfalen (katho) an dem Standort Köln mit dem Schwerpunkt Innovationsmanagement angeboten. Der Masterstudiengang trägt dem Rechnung, indem Studierende erstens mit dem Bachelor erworbene Grundkompetenzen zu methodischem Handeln und organisierter Hilfe um innovative Formen und Ansätze erweitern. Zweitens stehen Konzepte und Managementinstrumente im Fokus, mittels derer sie Prozesse, Rahmenbedingungen und Kooperationen so gestalten können sollen, dass Anstöße zu Innovation gegeben und strukturelle Möglichkeiten und Freiräume geschaffen werden.

Tabelle 1: Modulstruktur des MA Soziale Arbeit, Schwerpunkt Innovationsmanagement, an der Katholischen Hochschule Nordrhein-Westfalen, Standort Köln

Module	Credit Points
M1 Disziplin Soziale Arbeit	15
M2 Profession Soziale Arbeit	15
M3 Wissenschaftstheorie und Forschungsmethodik	12
M4 Schwerpunktmodul 1: Innovationsbereiche der Sozialen Arbeit: Grundlagen und Ziele*	15
M5 Schwerpunktmodul 2: Innovationsbereiche der Sozialen Arbeit: Methoden*	15
M6 Innovationsmanagement	9
M7 Forschungs- und Entwicklungsprojekt	18
M8 Masterthesis	21
	120

* mit Fokussierung wahlweise auf die Kinder-, Jugend- und Familienhilfe oder auf die Klinische Sozialarbeit

Der Studiengang umfasst 120 ECTS-Punkte und erstreckt sich über vier Semester. Dabei ist der Schwerpunkt Innovationsmanagement schon in den generalistischen der insgesamt acht Module (s. Tab. 1) integriert: Für Soziale Arbeit als Disziplin (M1) werden theoretische Grundlagen zu Innovationen geschaffen und solche Theorien Sozialer Arbeit fokussiert, welche sich zur Konzeptualisierung sozialen Wandels eignen; sie tragen neuen Formen der Vergesellschaftung Rechnung (Schönig und Motzke 2016) und sollen in der Zusammenarbeit mit der Sozialwirtschaft „Innovation und Kreativität entfalten" (Schönig 2016: 21). Dabei wird grundsätzlich ein transdisziplinärer Zugang gewählt, um aus Grenzgängen

zwischen Wissenschaft und Praxis, zwischen Sozialer Arbeit und anderen (Sozial-)Wissenschaften sowie zwischen Profession und sozialen Bewegungen Innovationsimpulse abzuleiten (May 2018). Für Soziale Arbeit als Profession (M2) steht die Kommunikation in Innovationsprozessen im Vordergrund und wie diese gesellschaftlich gerahmt sind. Ethische Kompetenzen sind unerlässlich, um den Wertewandel analysieren, normative Diskurse zur Bewertung von (Er-)Neuerungen als Verbesserungen kritisch führen und forschungsethische Standards bei der Erarbeitung der notwendigen Evidenzbasis garantieren zu können. Empirische Verfahren (M3) werden sowohl für die Exploration neuer Erkenntnisse wie auch für die Prüfung theoretischer Annahmen und die Evaluation neuer Angebote erarbeitet. Auf dieser Grundlage werden in dreisemestrigen Forschungs- und Entwicklungsprojekten (M7) aktuelle Problem- und Fragestellungen der Sozialen Arbeit erforscht und innovative Handlungskonzepte entwickelt sowie evaluiert. Da hier auch Wissen und Kompetenzen der anderen Module einfließen, stellen diese Projekte nicht nur quantitativ ein Herzstück des Studiums dar, sondern ermöglichen auch den Transfer, die kritische Prüfung und Korrektur oder Bewährung der theoretischen Studieninhalte. Auch in anderen europäischen Masterstudiengängen Sozialer Arbeit mit Innovationsschwerpunkt, zu denen ein gelebter fachlicher Austausch besteht, haben diese Forschungs- und Entwicklungsprojekte einen zentralen Stellenwert (Gredig et al. 2023). Die Resultate der dreisemestrigen Arbeit werden öffentlich präsentiert und publiziert, um so auch Innovations- und Wissenschaftsdiskurse in der Sozialen Arbeit mitzugestalten (siehe u. a. Schmidt et al. 2023). In einem eigenständigen Modul zum Schwerpunkt Innovationsmanagement (M6) werden Organisationen als Orte von Innovationen betrachtet, Verfahren des Projektmanagements vertieft und Ansätze des Personalmanagements erarbeitet. Ziel ist es, einen fachlichen Blick für die zentralen Stellschrauben der Gestaltung sowohl von Strukturen als auch von Prozessen, welche Innovationen ermöglichen, einzuüben, damit neue Ideen verwirklicht werden können.

Trotz der generalistischen Grundausrichtung werden zwei Felder Sozialer Arbeit als Innovationsbereiche fokussiert: Sowohl die Kinder-, Jugend- und Familienhilfe als auch die Klinische Soziale Arbeit bearbeiten seit jeher Gegenstandsbereiche, welche den sozialen Wandel direkt betreffen (z. B. die junge Generation als „das Mutationspotential der Gesellschaft", Mollenhauer 1976: 38) oder die Gesellschaft mit Perspektiven und Lebensentwürfen konfrontieren, welche von dem abweichen, was hegemonial akzeptiert wird (z. B. psychotisches Erleben oder Wohnungslosigkeit). Zudem sind wesentliche Innovationsimpulse auf die Soziale Arbeit insgesamt als Profession und Disziplin von diesen beiden Handlungsfeldern ausgegangen: So sind auf Seiten der Kinder-, Jugend- und Familienhilfe der Vorbildcharakter des Hilfeplanverfahrens für die Teilhabeplanung, die Datenbasis der Kinder- und Jugendhilfestatistik als jährliche Vollerhebung, die vergleichsweise partizipativ ausgerichteten Strukturen oder die progressive (z. B.

aktuell: nicht-binäre) Formulierung des Sozialgesetzbuches VIII in Rechnung zu stellen. Die Klinische Sozialarbeit hat dagegen Diskurse um Generalisierung und Spezialisierung Sozialer Arbeit provoziert, sie entwickelt sich wie wohl kaum eine andere Fachsozialarbeit (und wie kein Handlungsfeld) im internationalen Austausch, sie hat Ansätze aus Medizin und Psychologie für die Soziale Arbeit adaptiert (z. B. *evidence-based practice*) und mit ihrem Verständnis von sozialer Diagnostik entscheidenden Einfluss auf die Methodenentwicklung genommen. Die Studierenden haben die Wahl, sich dann in kleinen Studiengruppen von halber Semesterstärke mit einem dieser beiden Innovationsbereiche (in Tabelle 1 mit * markiert) – mit ihren Grundlagen und Zielen (M4) sowie mit speziellen methodischen Entwicklungen (M5) – vertiefter zu befassen. Systematisch wird der Austausch der beiden Innovationsbereiche gesucht, um wechselseitige Irritationen und neue Impulse zu provozieren.

5 Überblick über die Beiträge des Bandes

Der Imperativ des Neuen und der Innovationsdiskurs ergreifen machtvoll die Makroebene der Profession, die Mesoebene der tätigen Einrichtungen und Dienste wie auch die Mikroebene der handelnden Subjekte. Der Sammelband folgt einer daran angelehnten Dreiteilung: In einem ersten Schritt wird sich den fachwissenschaftlichen und transdisziplinären *Grundlagen* gewidmet, bevor in einem zweiten Schritt mit dem *organisationalen Handeln* die Mesoebene in den Blick gerät und in einem abschließenden dritten Schritt *Transferperspektiven* dargelegt werden. Im Folgenden werden die Beiträge im Überblick dargestellt.

Grundlagen

Katharina Motzke widmet sich in ihrem Beitrag ‚*Der Innovationsdiskurs in der Sozialen Arbeit in Deutschland. Erste Schritte einer Rekonstruktion aus historischer und systematischer Perspektive*' dem sich sukzessive in der jüngeren Geschichte entwickelnden Innovationsdiskurs in der Sozialen Arbeit. Dafür wird in einem ersten Schritt der Begriff Innovation in der Sozialen Arbeit vor dem Hintergrund der aktuellen Forschungslage beleuchtet. In einem zweiten Schritt geht es dann um ein Verständnis des Innovationsdiskurses in den Sozialwissenschaften, damit der Diskurs in der Sozialen Arbeit sozialhistorisch gerahmt werden kann. Der dritte und letzte Schritt beinhaltet schließlich eine inhaltlich systematische Analyse dreier für die Disziplin und Profession zentraler Quellen. Dadurch wird aufgezeigt, wie sich die Soziale Arbeit mit dem Thema Innovation auseinandergesetzt hat und welche damit verbundenen Überlegungen wann, mit welcher inhaltlichen Ausrichtung und mit Bezug auf wen getätigt worden sind.

Eine ‚*Grundlegung eines Ethos des Innovationsmanagements in der Sozialen Arbeit*' ist Gegenstand des Beitrags von *Armin G. Wildfeuer*. Ausgehend von der an Aristoteles angelehnten handlungstheoretischen Feststellung, dass Innovationshandeln als „Praxis" im eigentlichen, nämlich moralisch-sittlichen Sinne zu verstehen ist, dessen Ziele, Mittel und Folgen grundsätzlich einer ethischen Bewertung zugänglich sind, werden die Elemente eines professionsspezifischen Ethos des Innovationshandelns in der Sozialen Arbeit dargelegt, das aus gemeinsam zu erstrebenden Zielwerten, aus verbindlichen Normen und Standards sowie aus den von den Akteuren zu erwartenden Haltungen bzw. Tugenden besteht. Aus diesen Überlegungen resultieren Hinweise auf zukünftige Forschungsbedarfe zum Thema.

Der Beitrag ‚*Soziale Innovationspolitik. Grundlagen und Impulse für die Soziale Arbeit*' von *Isabelle-Christine Panreck* steckt das Feld der Sozialen Innovationspolitik ab. Neben das analytische Verständnis von Politik als polity, policy und politics und die entsprechenden Grundzüge der staatlichen Steuerungsversuche zur Förderung sozialer Innovationen stellt die Autorin normative sowie kritische Verständnisse von Politik. Aus den drei Grundansatzpunkten gehen unterschiedliche und sich teils widersprechende Impulse für die Soziale Arbeit und ihr politisches Mandat im Bereich der Sozialen Innovationspolitik hervor. Die Autorin plädiert dafür, Konflikte zwischen den Politikverständnissen innerhalb der Sozialen Arbeit zuzulassen, um Diskurs- und Handlungsräume nicht zu verkürzen und demokratische Offenheit zu wahren.

In seinem Beitrag ‚*Mit Agency zur Innovation*' widmet sich *Heiko Löwenstein* einer relational-pragmatistischen Konzeptualisierung des Innovationsmanagements. Ausgangspunkte bilden netzwerktheoretische und pragmatistische Ansätze und wie sie im Agency-Konzept von Emirbayer und Mische Eingang gefunden haben mit Bezugnahmen auf strukturationstheoretische Innovationsdiskurse. Mit Agency wird die Handlungs- und Gestaltungsmacht von Akteur_innen im Verhältnis zu sozialen Strukturen gefasst, welche sowohl begrenzend wirken können, als Ressourcen aber auch ermächtigend. In dem Beitrag wird dieser allgemeine sozialtheoretische Ansatz genutzt, um die Möglichkeiten zur Innovation in und durch die Soziale Arbeit zu analysieren. Krisen und Probleme, wie sie der Sozialen Arbeit zur Bewältigung aufgegeben sind, und Friktionen an den Kreuzungen sozialer Kreise – von Adressat_innen und Professionellen oder von Lebenswelten und gesellschaftlichen Institutionen – werden dabei keineswegs als Hemmnisse für Innovation bewertet, sondern vielmehr in ihrem deliberativen Potenzial zu Fortschritt, Demokratisierung und Emanzipation vom unhinterfragt Gegebenen diskutiert.

Werner Schönig verweist in seinem Beitrag ‚*Innovationsmanagement und Vernetzung bei Koopkurrenz durch Führung in der Sozialwirtschaft. Das Portfolio meritorischer Güter mitgestalten*' zunächst darauf, dass in der Sozialwirtschaft der Sozialen Arbeit meritorische Güter und Dienstleistungen erstellt und

subventioniert angeboten werden. Dies bringt eine Reihe von Spezifika für das adäquate Verständnis Sozialer Arbeit aus wirtschaftlicher Sicht mit sich. Ebenfalls spezifisch sind die Innovationen in der Sozialen Arbeit, die in zwei Richtungen gehen können: Einerseits kommt es zu Innovationen als einem zusätzlichen Handlungsansatz für eine neu definierte Zielgruppe der Sozialen Arbeit, andererseits als integrierten Handlungsansatz, bei dem die zunehmend differenzierten Angebote wieder zusammengeführt werden. Aus diesen Überlegungen ergeben sich zum einen Folgerungen für das strategische Sozialmanagement im Sinne einer modifizierten Portfolio-Analyse nach Art der BCG-Matrix, zum anderen für das operative Sozialmanagement, das eine Vernetzung bei Koopkurrenz anstreben sollte. Ein kluges *connecting diversity* ist dabei zentral, um Innovationen in Netzwerken zu fördern.

Organisationales Handeln

Nadine Rosenfelder und *Sabrina Schmidt* legen in ihrem Beitrag ‚*Innovation und Organisation. Innovationsmanagement in professionellen Organisationen der Sozialen Arbeit*' dar, dass Innovationsmanagement in Organisationen darauf verwiesen ist, organisationstypischen als auch sozialarbeitsspezifischen und damit professionellen Bedingungen Rechnung zu tragen. An dieser Anforderung setzen die Autorinnen an und fassen Organisationen zunächst als aus Entscheidungen bestehende soziale Systeme. Anschließend skizzieren sie den Diskurs um die ‚professionelle Organisation' und werfen aus neo-institutionalistischer Perspektive einen Blick auf die ‚innovative Organisation'. Mit Verweis auf die organisationsspezifischen Merkmale und Seiten nach Niklas Luhmann und Stefan Kühl wird dann aufgezeigt, inwiefern die formale Seite (Personal, Kommunikationswege und Entscheidungsprogramme) den zentralen Ansatzpunkt für eine professionelle – und damit innovationsfreundliche – Gestaltung Organisationen Sozialer Arbeit bietet.

Werner Schönig und *Matthias Meyer* entwickeln in ihrem Beitrag ‚*Dialektik und Innovation im partizipativen Projektmanagement der VUKA-Welt*' einen hybriden Ansatz des Projektmanagements, der Perfektionismus und Kreativität balanciert. Ausgangspunkt ist die Situationsanalyse, dass sich auch das Sozialmanagement in zunehmend kompetitiven und volatilen Teilmärkten bewegt und dass hierauf im wachsenden Umfang durch Projektmanagement reagiert wird. Allerdings ist hier genauer hinzuschauen, denn neben dem traditionellen Projektmanagement werden immer häufiger Varianten eines agilen Projektmanagements praktiziert. Mehr noch: Ein traditionelles Projektmanagement wird man in Reinform kaum noch finden, vielmehr sind selbst dort Resonanz- und Feedback-Schleifen eingebaut. Im Ergebnis ist es plausibel anzunehmen, dass sich im Sozialmanagement – gleichsam als Synthese der beiden Grundtypen – ein hybrides Projektmanagement weiter etabliert und dies insbesondere unter Einbezug

partizipativer Ansätze wie zum Beispiel der Nutzer_innenorientierung in der Sozialen Arbeit. Dies führt zur Folgerung, dass das Innovationsmanagement in Projekten der Sozialen Arbeit vor allem eine Haltung der Scheiternsfreundlichkeit und der Partizipation erfordert, um auf die Herausforderungen der VUKA-Welt adäquat reagieren zu können.

Mitarbeiter_innen stellen die bedeutsamste Ressource sozialer Organisationen dar. Dennoch wird dem Human Resource Management in Einrichtungen der Sozialen Arbeit nach wie vor eine unzureichende Beachtung geschenkt. Ein grundlegendes Umdenken im Sinne eines innovativen Ansatzes ist dringend erforderlich. In ihrem Beitrag ‚*Work on Personalmarketing und -führung! Impulse für eine innovative Ausrichtung des Personalmanagements in Organisationen Sozialer Arbeit*' plädieren *Amelie Bernal Copano, Katrin Lake* und *Nora Sellner* dafür, Personalmarketing und -führung gemeinsam zu denken, diese organisational zu integrieren und als Innovationskatalysatoren zu betrachten, um den gegenwärtigen Herausforderungen im Bereich des Personalmanagements sozialer Organisationen professionell zu begegnen und die Zukunft zu gestalten.

Der Beitrag ‚*Kommunikation als konstitutives Element der Innovationsgestaltung*' *von Julia Steinfort* und *Birgitta Sträter* hinterfragt auf Mikro-, Meso- und Makroebene die Rolle kommunikativer Praxen im Innovationsgeschehen. Als zentrales Element im Kommunikationsmanagement wird der Begriff der Haltung als Klammer für vier zu balancierende Aspekte herausgearbeitet: Motivation, Realismus, Emotion und Kontext. Diese wirken auf das Ge- und Misslingen von Kommunikation in innovativen Prozessen ein und konkretisieren sich in der Nutzung entsprechender Werkzeuge der Innovationskommunikation, wie beispielsweise das Konzept der Gewaltfreien Kommunikation. Zudem identifiziert der Beitrag drei unterschiedliche Phasen des Kommunikationsmanagements sowie Qualitätsziele zur Gestaltung einer innovationsfreundlichen und -förderlichen Kultur in sozialen Organisationen.

Der Beitrag ‚*Soziale Arbeit und ihr Verhältnis zu Innovationen des digitalen Wandels*' von *Karolin Kappler* untersucht die tiefgreifenden Veränderungen, die der digitale Wandel in der Sozialen Arbeit bewirkt, und beleuchtet das komplexe Verhältnis zwischen Sozialer Arbeit, digitalem Wandel und Innovationen. Nach einer kurzen Einführung in die Grundkonzepte des digitalen Wandels im Allgemeinen und dessen Besonderheiten in Bezug auf die Soziale Arbeit, stellt die Autorin zwei theoretische Ansätze – Soziomaterialität und Bewertungssoziologie – vor, die eine (macht-)kritische Auseinandersetzung mit digitalen Dingen erlauben. Deren Emergenz in der Sozialen Arbeit kann dabei entweder als intendierte Innovationen – verstanden als Digitalisierung – oder als lebensweltliche und kulturell verankerte Digitalität erfolgen und bedarf eines besonnenen und professionsethisch-fundierten Umgangs mit den gesellschaftlich teilweise disruptiven Logiken digitaler Dinge.

Geht man davon aus, dass Soziale Arbeit konkrete soziale Probleme bewältigt, so liegt es auf der Hand, dass sich ihre innovative Aktivität auf neue und nützliche Handlungskonzepte, Techniken und Methoden konzentriert. Diesen unbestrittenen Schwerpunkt ergänzt *Werner Schönig* durch den Hinweis, dass auch die Arbeit an Theorien innovativ sein kann und dass gerade junge Menschen in einem Masterstudiengang dafür prädestiniert sind, alte Theorien in Frage zu stellen und neue Theorien für neue Fragen und neue Settings zu entwickeln. Der Beitrag befasst sich daher mit ‚*Theorieentwicklung Sozialer Arbeit als Grundlagenselbsterforschung*' im Sinne einer Ausweitung der Innovationszone durch Beiträge von Master-Studierenden. Hierzu wird zunächst eine gängige Definition von Innovationen in der Sozialen Arbeit kritisch auf ihre Passung auf theoretische Innovationen in der Sozialen Arbeit hinterfragt und entsprechend modifiziert. Sodann können auch im Bereich der Theorie einzelne Beiträge als mehr oder weniger neu und/oder nützlich bewertet werden. Dies wiederum leitet zu einer Unterscheidung von Theorieentwicklungen nach zwei Kriterien über: Einmal danach, ob die Theorien in oder für die Soziale Arbeit fokussieren und danach, ob sie transdisziplinär oder auf einzelne Theorien fokussiert sind. Schließlich zeigt der Beitrag, wie die Theorieentwicklung mit Master-Studierenden seit einigen Jahren in einem Workshop-Seminar des IMSA-Studiengangs erfolgreich umgesetzt wird. Die studentischen Theorieentwicklungen lassen sich recht umstandslos in die oben skizzierte Matrix einfügen und zudem ist es ein eindrucksvolles Erlebnis, auch im Bereich der Theorie innovativ sein zu können.

Der Beitrag ‚*Soziale Ungleichheit als Innovationsperspektive in der Sozialen Arbeit am Beispiel von Bildungsbenachteiligungen*' von *Sebastian Wen* stellt das Konzept sozialer Ungleichheit vor und zeigt, wie dieses zur Genese von Innovationen in der Sozialen Arbeit verwendet werden kann. Dazu wird zunächst dargestellt, wie die Soziale Arbeit die Realisierung eines *guten Lebens* als eine ihrer zentralen Aufgaben über die Reduktion ungleicher, in den sozialen Strukturen verankerten Lebenschancen bei der Verwirklichung allgemein geteilter Lebensziele verstehen und forcieren kann. Auf dieser Basis werden Ungleichheiten beim Zugang zu Bildungsressourcen, denen in modernen Wissensgesellschaften eine besondere Relevanz bei der (Re-)Produktion sozialer Ungleichheit zukommt, vorgestellt und in handlungsanweisende Innovationspostulate für die Soziale Arbeit überführt.

Der Beitrag ‚*Teamresilienz im Kontext der Fachkräftefluktuation in der Heimerziehung*' von *Karla Verlinden* und *Teresa Frank* behandelt die Herausforderungen des Fachkräftemangels und der hohen Fluktuation in der Heimerziehung und stellt die Bedeutung der Teamresilienz heraus. Es wird vor dem Hintergrund von Studienergebnissen erläutert, dass eine geringe Teamresilienz ein Grund für den Weggang von Fachkräften aus der Heimerziehung darstellt. Der Beitrag

schlägt vor, durch die Förderung von Teamresilienz und kollektiver Wirksamkeit Fachkräfte stärker an ihre Teams und Einrichtungen zu binden und so die Fluktuation zu verringern. Zudem werden weitere innovative Maßnahmen wie der Ausbau multiprofessioneller Teams und unterstützende Führung als Strategien zur Steigerung der Teamresilienz und Arbeitszufriedenheit vorgestellt. Abschließend wird betont, dass diese Ansätze eine Abkehr von bisherigen Strategien erfordern, die sich zu sehr auf die individuelle (Resilienz-)Perspektive der einzelnen Fachkräfte konzentrieren.

Die Jugendhilfeplanung als strategisch relevantes Planungsinstrument zur Sicherstellung einer bedarfsgerechten Kinder- und Jugendhilfestruktur weist eine große Kluft auf hinsichtlich der an sie gestellten Programmatik und der Realität in der kommunalen Umsetzung. Der Beitrag ‚*Innovative Jugendhilfeplanung*' (JHP) von *Katharina Motzke* und *Sandra Rostock* zeigt auf, welche Innovationspotenziale die JHP grundsätzlich hat und illustriert dies an der aktuellen Herausforderung der inklusiven Ausrichtung der Kinder- und Jugendhilfe. Er beleuchtet zudem die notwendigen Voraussetzungen dafür, dass JHP die an sie gestellten Ansprüche umsetzen und Weiterentwicklungs- und Innovationspotenziale ausschöpfen kann.

Literatur

Braun-Thürmann, Holger. 2005. *Innovation*. Bielefeld: transcript.

Damanpour, Fariborz und Deepa Aravind. 2012. „Managerial Innovation: Conceptions, Processes and Antecedents." *Management and Organization Review* 8(2): 423–54.

Gredig, Daniel, Mike de Kreek, Heiko Löwenstein, Selma van der Haar und Mariel van Pelt. 2023. „Zu Innovationen in der Sozialen Arbeit befähigen: Lehr-Lern-Arrangements zur Kompetenzentwicklung in Master-Studiengängen mit Schwerpunkt Praxisentwicklung und Soziale Innovation." S. 201–15 in *Innovation in der Sozialen Arbeit*, herausgegeben von M. Hüttemann und A. Parpan-Blaser. Stuttgart: Kohlhammer.

Hauschildt, Jürgen. 2004. *Innovationsmanagement*, 3. Aufl. München: Vahlen.

Howald, Jürgen und Michael Schwarz. 2010. „Soziale Innovation – Konzepte, Forschungsfelder und -perspektiven." S. 87–108 in *Soziale Innovation. Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma*, herausgegeben von J. Howaldt und H. Jacobsen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Maelicke, Bernd. 1987. „Soziale Arbeit als soziale Innovation. Veränderungsbedarf und Innovationsstrategien." Weinheim, München: Juventa.

May, Michael. 2018. „Transdisziplinäre Professionalität. Die Artikulation historischer Problemkonstellationen als Grenzsituationen." S. 182–207 in *Grenzanalysen. Erziehungswissenschaftliche Perspektiven zu einer aktuellen Denkfigur*, herausgegeben von B. Bütow, J.-L. Patry und H. Astleitner. Weinheim, Basel: Beltz Juventa.

Parpan-Blaser, Anne. 2011. *Innovation in der Sozialen Arbeit. Zur theoretischen und empirischen Grundlegung eines Konzepts*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Parpan-Blaser, Anne und Matthias Hüttemann. 2023. „Einführung." S. 9–11 in *Innovative Soziale Arbeit. Grundlagen, Praxisfelder und Methoden*, herausgegeben von M. Hüttemann und A. Parpan-Blaser. Stuttgart: Kohlhammer.

Porter, Michael E. 2014. *Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten*. Frankfurt, New York: Campus.

Rüegg-Stürm, Johannes und Simon Grand. 2020. *Das St. Galler Management-Modell. Management in einer komplexen Welt*. 2. Aufl. Bern: Haupt.

Scheffler, Karl. [1910] 2015. *Berlin – ein Stadtschicksal*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Schmidt, Sabrina, Lea Gietz, Natalie Prangenberg und Sebastian Wen. 2023. „also war halt auch immer so ‚Hallo' und dann so bald ‚Tschüss'" – Perspektiven jugendlicher ‚Systemsprenger*innen' auf die eigene Hilfegeschichte." *Gesellschaft – Individuum – Sozialisation. Zeitschrift für Sozialisationsforschung* (GISo) 4(1). doi: 10.26043/GISo.2023.1.4.

Schönig, Werner. 2016. „Über die Gleichzeitigkeit von Kooperation und Konkurrenz." *Sozialwirtschaft* 26(1): 19–21. doi: 10.5771/1613-0707-2016-1-19.

Schönig, Werner. 2024. *Prozesstheorie und Soziale Arbeit. Typologische und praktische Aspekte ihres Werdens*. Wiesbaden: Springer VS.

Schönig, Werner und Katharina Motzke. 2016. *Netzwerkorientierung in der Sozialen Arbeit: Theorie, Forschung, Praxis*. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.

Sturzenhecker, Martin, Gabrielle Nagorny-Wittig, Sarah Rädle, Roman Andrä und Bärbel Amerein. 2019. *Sozialmanagement. Organisation, Leitung und Management sozialer Einrichtungen*. Haan-Gruiten: Europa-Lehrmittel.

Sommerfeld, Peter und Dieter Haller. 2003. „Professionelles Handeln und Management. Oder: Ist der Ritt auf dem Tiger möglich?" *Neue Praxis* (1): 61–89.

Vogelbusch, Friedrich. 2018. *Management von Sozialunternehmen*. München: Vahlen.

Wendt, Wolf R. 2005. „Vorwort." S. 5–9 in *Innovation in der sozialen Praxis,* herausgegeben von W. R. Wendt. Baden-Baden: Nomos.

I Grundlagen

1 Der Innovationsdiskurs in der Sozialen Arbeit in Deutschland[1]

Erste Schritte einer Rekonstruktion aus historischer und systematischer Perspektive

Katharina Motzke

Abstract:

Der Beitrag von Katharina Motzke untersucht den sich sukzessive in der jüngeren Geschichte entwickelnden Innovationsdiskurs in der Sozialen Arbeit. Dafür wird in einem ersten Schritt der Begriff Innovation in der Sozialen Arbeit vor dem Hintergrund der aktuellen Forschungslage beleuchtet. In einem zweiten Schritt geht es dann um ein Verständnis des Innovationsdiskurses in den Sozialwissenschaften, damit der Diskurs in der Sozialen Arbeit sozialhistorisch gerahmt werden kann. Der dritte und letzte Schritt beinhaltet schließlich eine inhaltlich systematische Analyse dreier für die Disziplin und Profession zentraler Quellen. Dadurch wird aufgezeigt, wie sich die Soziale Arbeit mit dem Thema Innovation auseinandergesetzt hat und welche damit verbundenen Überlegungen wann, mit welcher inhaltlichen Ausrichtung und mit Bezug auf wen getätigt worden sind.

Keywords:

Innovation in der Sozialen Arbeit, Innovationsdiskurs in der Sozialen Arbeit, Innovationsdiskurs in den Sozialwissenschaften, Innovationsforschung

1 © Die Autor_in 2026, veröffentlicht im Verlag Beltz Juventa, Open Access: CC BY
Zitation: Motzke, Katharina. 2026. »Der Innovationsdiskurs in der Sozialen Arbeit in Deutschland. Erste Schritte einer Rekonstruktion aus historischer und systematischer Perspektive« In: Innovationsmanagement in der Sozialen Arbeit, herausgegeben von Heiko Löwenstein und Sabrina Schmidt. 26–52. Weinheim/Basel: Beltz Juventa. https://doi.org/10.3262/978-3-7799-9356-8_002

1 Ein Innovationsdiskurs in der Sozialen Arbeit?

Ausgang dieses Beitrages bildet die Frage nach dem Stand des Innovationsdiskurses in der Sozialen Arbeit, seiner Eigenständigkeit und seiner Binnenstruktur. Blickt man zunächst auf das Thema Innovation, so ist ihm in der Geschichte der Sozialen Arbeit bislang wenig Aufmerksamkeit geschenkt worden und auch Literaturrecherchen genuin zu diesem Begriff im Kontext der Sozialen Arbeit liefern sehr überschaubare Ergebnisse. Finden lassen sich dafür schlüssige Erklärungen, wie zum Beispiel die Nicht-Beachtung fachfremder Konzepte oder die Gefahr der gesellschaftspolitischen Instrumentalisierung für die Durchsetzung einer kompetitiven Marktlogik (Parpan-Blaser 2011: 101). Das bedeutet aber nicht, dass in der Sozialen Arbeit keine Auseinandersetzung mit dem Thema Innovation beziehungsweise mit der Analyse von Innovationsprozessen stattgefunden hätte, sondern diese erfolgte insbesondere im Zusammenhang mit anderen Begrifflichkeiten und Diskursen wie vor allem in den Diskursen um Professionalisierung[2], um Organisationsentwicklung und um Projektarbeit (Parpan-Blaser 2011: 119). In diesen Diskursen ging es stets um die Weiterentwicklung der Wissensbasis der Sozialen Arbeit und deren Nutzung für die Praxis und für fachliche Neuerungen. Dass Innovation im Sinne eines übergeordneten Konzeptes wissensbasierter Entwicklung relevant wird, steht in Verbindung mit einer Sozialen Arbeit, die sich mit zunehmendem Tempo aufgefordert sieht, in ihren inhomogenen Handlungsfeldern neue, qualitativ hochwertige Angebote der Prävention und Bearbeitung von sozialen Problemen zu formulieren, zu begründen und zur Umsetzung zu bringen (Homfeldt und Schulze-Krüdener 2000). Dies kann erklären, warum ein auch mit dem Label Innovation versehener Diskurs in der Sozialen Arbeit erst sukzessive und in der jüngeren Geschichte an Fahrt aufgenommen hat.

Dieser sich sukzessiv in der jüngeren Geschichte entwickelnde Innovationsdiskurs soll in einer ersten Annäherung in diesem Beitrag betrachtet werden. Dafür werden unter bestimmten Kriterien ausgewählte Quellen analysiert und in Zusammenhang gebracht. Kriterien dafür waren 1. die genuine Verwendung des Begriffs Innovation, 2. die Auseinandersetzung auf Makroebene der Disziplin und Profession (anstelle von z. B. spezifischen Handlungsfeldern) sowie 3. die Kopplung mit Erkenntnissen aus der sozialwissenschaftlichen Innovationsforschung inklusive einer daraus abgeleiteten Systematisierungsleistung mit Blick auf die Soziale Arbeit. Damit dies nicht in einem kontextfreien Raum geschieht, werden in einem ersten Schritt die Begriffe Innovation und Innovation in der Sozialen Arbeit vor dem Hintergrund der aktuellen Forschungslage definiert. Um die Inhalte aus den Quellen sozialhistorisch einordnen zu können, geht es dann in einem zweiten Schritt um ein Verständnis des Innovationsdiskurses in

2 Den Professionalisierungsdiskurs in der Sozialen Arbeit hat die Autorin im Jahr 2014 beleuchtet und systematisiert (Motzke 2014).

den Sozialwissenschaften. Erst im dritten Schritt werden die für die Analyse ausgewählten Quellen inhaltlich systematisch vorgestellt und mit den Vorarbeiten verbunden.

2 Zum Status quo der Begriffsbildung zu Innovation und Innovation in der Sozialen Arbeit

Vor dem Hintergrund des aktuellen interdisziplinären Forschungsstandes stellt eine Innovation die zweckgebundene Entwicklung (Invention), Diffusion und Etablierung neuer Produkte, Prozesse oder Strukturen dar. Sie soll eine Verbesserung bewirken, durch die zum Beispiel die Wettbewerbsfähigkeit einer Organisation erhalten beziehungsweise gesteigert werden kann. Neben der Etablierung eines völlig neuen Elements kann eine Innovation auch die Verbesserung einer bereits bestehenden Praxis oder eines Produkts bedeuten. Innovationen charakterisieren sich dementsprechend durch einen Doppelcharakter von Neuheit und Erneuerung und lassen sich in Basis- und Verbesserungsinnovationen unterscheiden (Blättel-Mink und Menez 2015: 34).[3] Dabei haben Basisinnovationen Lenkungs- und Selektionswirkungen, schaffen Leitbilder und verleihen der Gesellschaft langfristig ihre Gestalt (Gillwald 2000: 16). Sie bedeuten einen Durchbruch, der Folgeinnnovationen ermöglicht. Verbesserungsinnovationen hingegen schließen an bereits vorhandene Lösungen an (Wendt 2005b: 21).

In Prozesskontexten sind Innovationen gradueller oder inkrementeller Natur, ihre Intensität ist höher oder niedriger; sie weichen mit ihrem Neuigkeitsgrad von bisherigen Prozessen mehr oder minder stark ab (Wendt 2005b: 21). Das heißt aber auch, Innovationen sind nicht nur dann Innovationen, wenn sie das erste Mal in die Welt kommen, sondern können auch systemspezifisch als neu und innovativ bewertet werden (Blättel-Mink und Menez 2015: 34). Angesichts der Komplexität relevanter Parameter und seiner inhärenten Unsicherheit unterliegt der Innovationsprozess einem Planungsparadox und kann nicht linear gesteuert werden. Vielmehr sollten im Rahmen eines reflektierten Innovationsmanagements von Organisationen günstige Bedingungen für das Entstehen von Innovationen bereitgestellt und gezielt genutzt werden (Parpan-Blaser 2018a: 39).

Allerdings sind – wenn allgemein von Innovation die Rede ist – immer noch vorrangig ökonomische oder technische Innovationen gemeint. Dies ist mit Blick auf Forschungen, vor allem der Kultur- und Sozialwissenschaften, jedoch eine nicht vertretbare Engführung, weshalb beide Begriffe der Vielfalt der Innovationen in der Gesellschaft und der Verschiedenheit der jeweiligen Referenzsysteme (eben nicht nur die Ökonomie) nicht gerecht werden.

3 Die Unterscheidung zwischen einer Basisinnovation und einer bloßen Verbesserungsinnovation geht auf die technikbezogene Innovationstheorie von Mensch (1975) zurück.

Deshalb hat Rammert (2010: 22) einen sozialwissenschaftlich orientierten Innovationsbegriff entwickelt, der analytisch trennt:

> „zwischen den Relationen, die den sachlichen Charakter einer Innovation als Kreation, Erfindung oder Variation mehr oder weniger technischer Art ausmachen, und den Referenzen, die sie letztlich durch künstliche Selektion, Diffusion und Institutionalisierung zu einer Innovation in einem gesellschaftlichen Feld konkretisieren"[4].

Die von ihm identifizierten Relationen umfassen eine zeitliche, eine sachliche und eine soziale Dimension. Die zeitliche Dimension bezieht sich dabei auf die Positionierung einer Innovation als das Neue in der Zeit. Ihre Legitimation erfährt eine Innovation stets perspektivisch und relativ, das heißt, wenn sie auf einem zeitlichen Kontinuum und in einem bestimmten Kontext als Verbesserung gegenüber der Vergangenheit wahrgenommen und interpretiert wird. (Braun-Thürmann und John 2010: 56). Dabei erfolgt die Attribuierung von Neuheit nicht kontextfrei, sondern wird zugleich von kollektiven und individuellen Strukturen geprägt (Aderhold 2006: 4634). Dies verweist auf die soziale Dimension, denn Innovationen sind Produkte sozialer Konstruktions- und Bewertungsprozesse. Das Neue wird dementsprechend erst zu einer Innovation, „wenn es von immer mehr sozialen Akteuren oder einer relevanten sozialen Gruppe als neue Normalität mit anderen Regeln angeboten, bekämpft oder anerkannt wird" (Rammert 2010: 34). Die sachliche Dimension hingegen fragt nach der Relation zwischen dem Gleichartigen und dem Neuartigen: Es ist erst die Selektion und die folgenreiche Stabilisierung des Neuen, die es zu einer neuen Art macht (Rammert 2010: 32). Während eine Innovation sich stets in diesen relationalen Dimensionen bewegt, unterscheiden sich durchaus die Referenzen, auf die hin eine Innovation jeweils ausgewählt wird (Rammert 2010: 40). Innovationen können sich somit zum Beispiel auf wirtschaftliche, politische oder soziale Sphären beziehen, denen wiederrum spezifische Rahmenbedingungen und Handlungslogiken zu eigen sind.

In aktueller Literatur zu Innovationen im Sozial- und Gesundheitswesen wird oft von ‚sozialen Innovationen' gesprochen, wobei die Verfasser_innen zumeist auf die Definition von Howaldt und Schwarz rekurrieren (siehe z. B. Becke et al. 2016a; Eurich 2018; Heinze und Naegele 2010).

> „Eine soziale Innovation ist eine von bestimmten Akteuren […] ausgehende intentionale […] Neukonfiguration sozialer Praktiken in bestimmten Handlungsfeldern mit dem Ziel, Probleme oder Bedürfnisse besser zu lösen […] als dies auf der Grundlage etablierter Praktiken möglich ist" (Howaldt und Schwarz 2010: 89).

4 Rammert (2010: 29) weist darauf hin, dass er damit einem analytischen Schema folgt, das bereits von Kant entwickelt und von Luhmann für soziologische Theoriebildungszwecke genutzt wurde.

Auch wenn bei der Betrachtung von Innovationsprozessen in der Sozialen Arbeit der Begriff ‚soziale Innovation' als Bezug auf normative Grundlagen oder auf die Bearbeitung sozialer Probleme und Bedürfnisse naheliegen mag, passt er nicht. Stattdessen kann der allgemeinere sozialwissenschaftliche Begriff von Innovationen nach Rammert zugrunde gelegt werden. Denn Innovationen sind immer soziale Phänomene (Braun-Thürmann und John 2010: 58). Die bereits erwähnte Unterscheidung von ‚technischen' und ‚sozialen' Innovationen wird daher als ein Scheinkontrast bewertet und zugunsten eines Sprechens über ‚Innovationen in der Sozialen Arbeit' relativiert (Braun-Thürmann und John 2010: 53; Rammert 2010: 25–28).[5]

Innovationen in der Sozialen Arbeit lassen sich folglich als Neuerungen beschreiben, die in der zeitlichen, sozialen und sachlichen Dimension als Innovationen markiert wurden und die auf spezifische Referenzen hin ausgewählt wurden und sich durchsetzen. Parpan-Blaser schlägt ausgehend von den Ergebnissen ihrer – für den Innovationsdiskurs in der Sozialen Arbeit bedeutungsvollen – qualitativen Studie folgende Definition von Innovation in der Sozialen Arbeit vor:

> „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: 242).

In der Sozialen Arbeit bestehen demnach von neuen Finanzierungs- und Organisationsformen über neu entwickelte Konzepte bis hin zur Implementierung neuer Verfahren Neuentwicklungen in unterschiedlichen Formen (Parpan-Blaser 2018a: 34). Dabei beziehen sie sich nie auf individuelles Verhalten, sondern auf überindividuelle Gegebenheiten (Wendt 2005b: 17) auf der Ebene der Gestaltung von Bildung-, Erziehungs- und Beratungsprozessen sowie der Erneuerung auf struktureller, organisatorischer und methodischer Ebene (Parpan-Blaser 2011: 68).

5 Parpan-Blaser (2011: 66 f.) differenziert in diesem Zusammenhang zwei mögliche Haltungen der Sozialen Arbeit zum Begriff der ‚sozialen Innovation': Wenn es um eine professionspolitische Positionierung geht, kann durch den Rückgriff auf das Konzept sozialer Innovationen einerseits ein selbstbewusstes Signal gesetzt werden und auf besondere Bedingungen für Innovationsprozesse in der Sozialen Arbeit hingewiesen werden. Denn Soziale Arbeit hat in der Bearbeitung sozialer Probleme ihren gesellschaftlichen Auftrag und ihre besondere Kompetenz. Andererseits wirken ‚soziale Innovationen' als Gestaltung sozialen Wandels potenziell über die Soziale Arbeit hinaus, weshalb der Begriff nur bedingt zutreffend ist. Denn Impulse zu ‚sozialer Innovation' werden auch außerhalb der Sozialen Arbeit gegeben.

Neuentwicklungen können immer nur in Verbindung mit dem aktuellen Stand der Disziplinbildung und der professionellen Praxis sowie mit einer zeitlichen und institutionellen Distanz identifiziert werden (Parpan-Blaser 2011: 64 f.). Die Bindung von Innovationsprozessen an professionsethische Standards ist hierbei eine wichtige Besonderheit von Innovationen im Kontext von Professionen. Innovationen in der Sozialen Arbeit werden demensprechend nur als solche anerkannt, wenn sie sich mit etablierten Qualitätsstandards und ethischen Werten vereinbaren lassen sowie mit einem Mehrwert für die Adressat_innen und/oder für die Öffentlichkeit verbunden sind (Becke, Bleses und Goldmann 2016b: 17 f.; Eurich 2018: 11; Parpan-Blaser 2011: 65[6]). Sie sind zudem nur angebracht, „wenn sie einen begründbaren und begründeten Bedarf wirksam und passgenau abdecken", der durch einen gesellschaftlichen, sozialethischen Wert begründet ist (Hüttemann und Parpan-Blaser 2015: 137; Parpan-Blaser 2018a: 33). Daraus lassen sich auch spezifische Voraussetzungen für die Wissensproduktion in der Sozialen Arbeit ableiten: Die Praxis orientiert sich nicht an der Erwirtschaftung von Gewinn, sondern bemüht sich um wirksame Problembearbeitung ausgerichtet an gesellschaftlichen Zentralwerten (Parpan-Blaser 2011: 19). Dafür ist Forschung und Entwicklung in der Sozialen Arbeit allerdings auf öffentliche Gelder angewiesen.

Als professionsexterne Auslöser für Innovationprozesse lassen sich Veränderungen seitens der Klientel (wie z. B. veränderte Problemlagen oder veränderte Nutzung von Angeboten) sowie öffentliche Diskurse und neue gesetzliche Rahmenbedingungen ausmachen (Parpan-Blaser 2011: 178). Auf der professionsinternen Ebene können die Pflege eines fachlichen Austausches, regelmäßige Fremd- und Selbstevaluationen, Fachtrends und Forschungsergebnisse sowie die Initiative von Mitarbeitenden und/oder Führungskräften zur Feststellung und Artikulation eines Entwicklungsbedarfs führen (Parpan-Blaser 2011: 178; Parpan-Blaser 2018a: 45 f.).

Als weitere Merkmale von Innovationen in der Sozialen Arbeit und Sozialwirtschaft lassen sich ein erhöhter Unsicherheitsfaktor bei personenbezogenen Dienstleitungen (stets unter Realbedingungen und unumkehrbaren Wirkungen) sowie begrenzte Plastizität (Innovation muss erst umgesetzt werden, um dauerhaft z. B. als sozialstaatliche Leistung den Regelbetrieb zu verändern) nennen (Parpan-Blaser 2011: 65 f.). Zudem steigert die sozialpolitische Einbettung des Sozialwesens die Komplexität der Innovationsprozesse im Gegensatz zur freien Marktwirtschaft erheblich (Parpan-Blaser 2018b: 262). So bewegen sich

6 Der Professionsstatus der Sozialen Arbeit führt mit seiner Wertorientierung zu einer normativen Begrenzung des durch Parpan-Blaser eruierten Innovations-Merkmals ‚Relativität'. Denn Zielgrößen Sozialer Arbeit wie beispielsweise Autonomie, Emanzipation oder der gelingende Alltag geben implizit einen Orientierungsrahmen vor (Parpan-Blaser 2011: 65). Der Orientierungsrahmen selbst kann sich wiederum durch wandelnde gesellschaftliche Verhältnisse verändern (Parpan-Blaser 2011: 65).

Innovationsprozesse in der Sozialwirtschaft „in einem grundlegenden Spannungsverhältnis zwischen Effizienzerwartungen (z. B. seitens der Kostenträger), Erwartungen an die Service- und Unterstützungsqualität [seitens der Gesellschaft bzw. der Adressat_innen; KM] sowie Erwartungen an eine möglichst gute Arbeitsqualität" seitens der Arbeitnehmer_innen (Becke et al. 2016b: 24). Fehlende finanzielle Ressourcen können dabei die Diffusion und Umsetzung eines innovativen Konzepts behindern (Parpan-Blaser 2011: 241). Die Komplexität des Innovationskontexts in der Sozialwirtschaft drückt sich auch in ihrer Pluralität von Anspruchsgruppen, Zielen und Disziplinen aus.

> „Sozialunternehmen sind dadurch geprägt, dass sie multiple Zieldimensionen gleichwertig berücksichtigen müssen und in ihrem organisationalen Handeln und Entscheiden mit mehreren unterschiedlichen Logiken oder Rationalitäten konfrontiert sind. Sozialunternehmen müssen unter anderem sozialpolitische Rahmenbedingungen, ökonomische Marktmechanismen, medizinische und soziale Professionslogiken und, im Falle konfessioneller Organisationen wie Diakonie und Caritas, theologische Begründungszusammenhänge berücksichtigen" (Schöttler 2019: 90).

Diese Multirationalität lässt sich als typische Innovationsparadoxie von Sozialunternehmen beschreiben: denn einerseits kann sie ein erhebliches Innovationspotenzial entfalten, andererseits eröffnet sie einen Raum für Spannungen und Konflikte, die das Scheitern von Innovationsprozessen zur Folge haben können (Schöttler 2019: 90 f.).

Alle hier genannten Aspekte zeigen, dass Innovationen in der Sozialen Arbeit immer einer professionsspezifischen Betrachtung und Einordnung bedürfen sowie – mit Blick auf die in der Sozialen Arbeit dringend benötigte Handlungskompetenz – einer professionellen Ausgestaltung im Sinne eines Innovationsmanagements. Eine Betrachtung der Anfänge dieser professionsspezifischen Einordnung ist Gegenstand dieses Beitrags. Sie muss allerdings vor dem Hintergrund des vorhandenen Innovationsdiskurses in den Sozialwissenschaften erfolgen.

3 Innovationsdiskurs in den Sozialwissenschaften

Der Innovationsdiskurs in der Sozialen Arbeit ist Teil des Innovationsdiskurses in den Sozialwissenschaften. Daher werden hier in aller Kürze einige Aspekte und Entwicklungslinien desselben sowie der daraus hervorgegangenen Innovationsforschung skizziert, die der Rahmung der weiteren Ausführungen dienen.

Galt die Idee von Innovation bis ins 19. Jahrhundert in der Gesellschaft als unsolide und normativ verwerflich, so entwickelte sie sich mit einer aufkommenden zukunftsorientierten Weltsicht hin zu einer positiv konnotierten Vorstellung der Herbeiführung des Neuen für eine bessere gesellschaftliche Zukunft

(Schulz-Schaeffer 2021: 26 f.). Nährboden dafür war die industrielle Revolution, die eine tiefgreifende und dauerhafte Umgestaltung der wirtschaftlichen und sozialen Verhältnisse mit sich brachte. Innovationen wie die Dampfmaschine ermöglichten eine maschinelle Erzeugung von Gütern und damit eine neue Form des Wirtschaftswachstums. Zeitgleich entwickelte sich die Soziologie als Wissenschaft und mit ihr die Modernisierungstheorie wie bei Durkheim und Weber.

Im 20. Jahrhundert wurde Innovation als Motor für ökonomischen Wandel begriffen (Schulz-Schaeffer 2021: 28). Zu dieser Zeit entwarf Schumpeter seine für die Innovationsforschung so zentrale Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung (1912) und etwas später die der Konjunkturzyklen (1939), in der er – gegen die Annahmen der zeitgenössischen (neo-)klassischen Wirtschaftstheoretiker – eine evolutionistische Wirtschaftstheorie beschrieb (Blättel-Mink 2021: 64). Als Vertreter des methodologischen Individualismus stellte er mit dem „reinen Unternehmer" (Blättel-Mink 2021: 73) den Akteur ins Zentrum seiner Analyse und betrachtete wirtschaftliche und gesellschaftliche Tatbestände als Folge individuellen Handelns, speziell der „schöpferischen Zerstörung" (Blättel-Mink 2021: 73). Hervorzuheben ist bei Schumpeter das von ihm entwickelte lineare Phasenmodell von Innovation, welches den Innovationsprozess idealtypisch in die drei aufeinander aufbauenden Phasen der Invention (bloße Erfindung), Innovation (erfolgreiche Einführung) und Diffusion (massenhafte Verbreitung) zerlegt (Blättel-Mink und Menez 2015: 73 ff.).

Die Innovationsforschung als eigenständiges Forschungsfeld entstand ab den 1970er Jahren und diente zunächst der Erforschung der Innovationstätigkeit ökonomischer Akteur_innen (Schulz-Schaeffer, Windeler und Blättel-Mink 2021: 3). Der Rückgriff auf Schumpeter zeigte aber schnell, dass die Steuerbarkeit von Innovationen begrenzt und mit Unsicherheiten verbunden ist, weshalb sukzessive auf ein breites Spektrum sozialwissenschaftlicher Erklärungsansätze und Methoden zurückgegriffen wurde. Hier ist insbesondere Rogers mit seiner Diffusionstheorie zu nennen, die er aus einer interdisziplinär angelegten Metastudie zur Diffusion (Studien aus Medizin, Soziologie, Anthropologie) entwickelte und die die Verbreitung von Innovationen in einem sozialen System erforschte (Rogers 2003). Dabei lehnte sich Rogers stark an den Soziologen Tarde an, der Gesellschaft durch Gesetzmäßigkeiten im Zusammenhang mit Erfindungen und deren Nachahmungen auf Mikro- und Mesoebene beschrieb (Howald, Kopp und Schwarz 2014). Es wurde immer deutlicher, dass ‚technische Innovationen' stets auch soziale Neuerungen enthalten (Rogers 2003: 4). Als es zunehmend um tiefgreifende Krisen in den westlichen Gesellschaften und um das (vermeintliche) Scheitern der Modernisierung und damit auch der Modernisierungstheorien an

sich ging[7], erhoffte man sich neue Impulse insbesondere von den neuen Sozialen Bewegungen an den Rändern der Gesellschaft. Gegen diese neu entstandene Form des Kulturpessimismus stellte Zapf (2010: 353) die Innovationstheorie, die der Diskussion um den sozialen Wandel neue Impulse gab: Sozialer Wandel und Modernisierung sind nie als konfliktfreie Evolution oder rationale Planung zu verstehen, sondern immer als der von Krisen begleitete Kampf um die Durchsetzung von Neuerungen. Dabei eröffnet sie die Perspektive, dass moderne Gesellschaften „durch ‚neue Kombinationen' [Herv. i. O., KM] innerhalb ihrer Basisinstitutionen […] ihre Krisen bewältigen und ihre Vitalität wiederfinden" (Zapf 2010: 353). Zudem barg die Innovationsforschung den Vorteil, dass sie die Individualebene einerseits und die Gruppen- und Gesellschaftsebene andererseits zusammenbringt (Zapf 2010: 353). Innovation konnte so grundsätzlich als Ausdruck und Element sozialen Wandels begriffen werden.

Seit den 1980er Jahren erfolgte eine sozialwissenschaftliche Ausweitung der Fragestellungen einerseits auf die Erforschung institutioneller Rahmenbedingungen und andererseits auf die Aneignungsprozesse technischer Neuerungen durch Nutzer_innen (Schulz-Schaeffer et al. 2021: 5). Auch ging es zunehmend um die kritische Analyse sozialer Folgen von technischen Innovationen. Dabei wurde sukzessive der Begriff ‚soziale Innovation' – als Gegenstück zur ‚technischen Innovation' – als theoretische Kategorie etabliert. Während Gillwald (2000: 14 ff.) im Zusammenhang mit dem Begriff fünf Positionen unterscheidet (soziale Innovation als gesellschaftliche Errungenschaft, soziale Innovation als Krise, soziale Innovation als Form gesellschaftlichen Handelns, soziale Innovation als Phase und Phasenablauf, soziale Innovation als Ergänzung technischer Innovation), identifiziert Parpan-Blaser (2011: 52) mit dem Sozialen als Bedingung technischer Innovationen, dem Management und der Kommunikation von Innovationen, der sozialen Einbettung von Innovationsprozessen in Organisationen oder den sozialen Folgen der Techniknutzung vier wesentliche Diskussionsstränge. Laut der Autorin ist es aber „bis heute weder gelungen, diese Assoziation [des Begriffes Innovation mit technischen und ökonomischen Innovationen, KM] gänzlich zu entkräften, noch ein breites Verständnis von Innovation zu etablieren" (Parpan-Blaser 2011: 50). Verantwortlich dafür sind nach Aderhold und John (2006) die Sozialwissenschaften selbst, denn es gab zunächst nur sehr zögerliche Versuche, den Innovationsbegriff auszuweiten, um der Vielfalt von Innovationen in der

7 Es ist umstritten, ob die soziologische Modernisierungstheorie als gescheitert gilt. So zeigt beispielsweise Steuerwald (2016: 26 f.) mit der (aus Theorien und Konzepten der Modernisierung abgeleiteten) Typisierung einer postindustriellen Sozialstruktur auf, dass deren Elemente wie zum Beispiel Pluralisierung der Lebensformen, die Herausbildung komplexer sozialer Strukturen und die zunehmende Individualisierung mit den generellen Merkmalen moderner Gesellschaften wie zum Beispiel funktionale Differenzierung, Zweckrationalität und Anpassungsfähigkeit übereinstimmen.

Gesellschaft und der Verschiedenheit der jeweiligen Referenzsysteme gerecht(-er) zu werden. Nach und nach erwächst aber eine breite und vergleichend angelegte sozialwissenschaftliche Innovationsforschung (Rammert 2010: 28).

In den letzten 20 Jahren ging es verstärkt um ein systemisches und abermals prozessuales Verständnis des Innovationsgeschehens, das komplexe Entscheidungs- und Handlungsdynamiken sowie personale und soziale Einflussfaktoren berücksichtigt (Blättel-Mink 2006 in Parpan-Blaser 2011: 77). Die Komplexitätssteigerung in der Forschung zeigt, dass sich Innovation als Modus der Entwicklung und Durchsetzung von Neuerungen geradewegs auf alle Bereiche gesellschaftlichen Lebens ausbreitet und dadurch zu einem Merkmal der Gegenwartsgesellschaft avanciert ist (Schulz-Schaeffer et al. 2021: 5). Diese wurde deshalb auch als Innovationsgesellschaft diagnostiziert (Rammert et al. 2016). In dieser wird das Innovationsgeschehen zunehmend reflexiv und der gesellschaftliche Diskurs über Innovationen übt auf das Innovationsgeschehen selbst Einfluss aus (Schulz-Schaeffer et al. 2021: 5).

Obwohl man der Innovationsforschung inzwischen eine transdisziplinäre Arbeitsweise unterstellt, so zeigt sich, dass für die Erforschung zumeist immer noch ein spezifisch disziplinärer Zugang gewählt wird, Verbindungen mit anderen Ergebnissen aus anderen Zweigen der Innovationsforschung kaum geschaffen werden und die theoretischen Grundlagen der Arbeiten oft schwach sind (Parpan-Blaser 2011: 73). Während einige systematisierende Reviews zum Stand der Innovationsforschung ebendiese Forschungszweige unterscheiden, so differenzieren andere in grundlegende Positionsunterschiede. So stellt zum Beispiel John (2002: 36) die These von punktuellen und abrupten Änderungen gegen die These vom kontinuierlichen Wandel.[8] Ähnlich unterscheidet Braun-Thürmann (2005: 16 ff.) für die sozialwissenschaftliche Innovationsforschung technologischen Zuschnitts lineare und nichtlineare Modelle sowie Modelle auf der Mikro- (Unternehmen) und der Makroebene (Gesellschaft). Im Vergleich der unterschiedlichen Modelle kommt Braun-Thürmann (2005: 76) zu dem interessanten Ergebnis, dass Innovationsprozesse quer zur gesellschaftlichen Struktur funktionaler Differenzierung liegen und deshalb regionalen Verbundsystemen eine hohe Bedeutung zukommt. Ein weiterer Ansatz der neueren sozialwissenschaftlichen Innovationsforschung ist die Diskursanalyse (Parpan-Blaser 2011: 79). Darüber hinaus bezieht sich ein wichtiger Zweig betriebswirtschaftlicher Innovationsforschung auf das Innovationsmanagement und damit auf die Frage, in welchen Prozessen neues Wissen entsteht und verwertet wird beziehungsweise, wie in Firmen das Zusammenspiel von Forschung, Entwicklung, Produktion und Marketing gestaltet werden kann (Bauer 2006: 18 f.).

8 Nach John (2002: 36) verbindet beide Positionen das Verständnis, dass Freiraum UND Struktur die Grundlage für Innovationen bieten.

Kritikpunkte am gegenwärtigen sozialwissenschaftlichen Konzept von Innovation hat Parpan-Blaser zusammengetragen (hier und im Folgenden: Parpan-Blaser 2011: 49 ff.): Oft werden Innovationen per se als Optimierung angesehen – dabei muss das Neue und Neuartige nicht zwangsläufig das Bessere sein und es gilt zu prüfen, welches seine Vor- und Nachteile sind. Zudem ist eine permanente Innovation nicht wünschbar, sondern die Suche nach bleibenden Werten und nach Nachhaltigkeit rückt in den Vordergrund. Damit verbunden sind auch kritische Fragen nach Dynamik und Tempo von Innovationen. Nicht selten werden Innovationen auch als Rationalisierungen etikettiert, die im Zuge des sozialstaatlichen Strukturwandels (vermeintlich) nötig werden. Ungeklärt ist darüber hinaus das Verhältnis zwischen Individuum und Kollektiv: Sind individuelle Kreativität oder soziale Prozesse für die Entstehung von Innovation wichtiger?[9] Neuere Untersuchungen bestätigen ein komplexes Zusammenspiel sozialer und personaler Einflussfaktoren in Innovationsprozessen, weshalb ein rationalistisches Innovationsmanagement wenig Perspektive zu haben scheint.

4 Innovationsdiskurs in der Sozialen Arbeit

Vor dem Hintergrund der zuvor dargelegten Aspekte zum Innovationsdiskurs in den Sozialwissenschaften soll nun eine Annäherung an den Innovationsdiskurs in der Sozialen Arbeit erfolgen. Für einen ersten, wenngleich im Umfang sehr begrenzten Schritt der Rekonstruktion, soll in diesem Beitrag auf drei Publikationen aus der Sozialen Arbeit eingegangen werden, die genuin den Begriff Innovation verwenden und deren Bedeutung als zentraler als andere Publikationen für die Disziplin und Profession eingeschätzt wurde.[10] Kriterien dafür waren die Auseinandersetzung mit dem Thema eher auf der Makroebene anstelle von spezifischen Handlungsfeldern sowie die vorhandene Kopplung mit Erkenntnissen aus der Innovationsforschung inklusive der daraus abgeleiteten Systematisierungsleistung mit Blick auf die Soziale Arbeit als Disziplin. Es handelt sich dabei um eine Monografie und um zwei Aufsätze in von den Autoren

9 Sie hierzu den Beitrag von Löwenstein in diesem Band.

10 Auch Parpan-Blaser (2011: 101 ff.) hat diese drei Publikationen in ihre „Darstellung des Diskussionsstandes zu Innovation in der Sozialen Arbeit" (Parpan-Blaser 2011: 102) einbezogen, beleuchtet diese aber nur rudimentär und mit dem Zweck, eine erste Arbeitsdefinition von ‚Innovation in der Sozialen Arbeit' als Vorarbeit für ihre qualitative Erhebung mittels Experteninterviews zu entwickeln (Parpan-Blaser 2011: 121). Die Exploration des Innovationsdiskurses in der Sozialen Arbeit war Inhalt von Seminaren der Autorin im Masterstudiengang ‚Innovationsmanagement in der Sozialen Arbeit' der katho. In den Seminaren wurden zahlreiche weitere Publikationen recherchiert und analysiert, die gegenüber den zentralen Arbeiten hier aber nur teilweise kontextuell einbezogen werden.

der Aufsätze herausgegebenen Sammelbänden. Sie sind in einem Zeitraum von knapp 30 Jahren entstanden und werden chronologisch jeweils in ihren zentralen Aussagen zu Innovation vorgestellt und systematisch beleuchtet:

- Das Werk von Rothman, Erlich und Teresa aus dem Jahr 1976 stammt ursprünglich aus den USA und wurde 1979 übersetzt auf dem deutschen Markt publiziert. Vor dem Hintergrund eines sechsjährigen sozialwissenschaftlichen Forschungsprojekts bearbeitet es Fragen der Innovation und Veränderung in Organisationen und Gemeinwesen und entwickelt handlungspraktische Strategien für Planungsprozesse.
- Der Aufsatz von Maelicke aus dem Jahr 1987 betrachtet Soziale Arbeit per se als soziale Innovation – der Aufsatz ist platziert in dem gleichnamigen und auch von Maelicke herausgegebenen Sammelband, der wiederum in der Reihe ‚Praxis und Innovation' des Instituts für Sozialarbeit und Sozialpädagogik in Frankfurt (ISS) erschienen ist, dessen Direktor er zur Zeit der Publikation war. Darin finden sich Beiträge zu Veränderungsbedarfen in spezifischen Handlungsfeldern der Sozialen Arbeit und Vorschläge zu deren professioneller Bearbeitung.
- Der Aufsatz von Wendt aus dem Jahr 2005 stammt aus dem Sammelband ‚Innovation in der sozialen Praxis', der vom Autor selbst in der Reihe ‚Forschung und Entwicklung in der Sozialwirtschaft' herausgegeben wurde. Dieser beinhaltet Beiträge, die Gegenstand einer Tagung der Deutschen Gesellschaft für Sozialarbeit (DGS)[11] im Jahr 2004 waren, deren Gründungsmitglied sowie Vorsitzender Wendt von 1993 bis 2009 gewesen ist. Im Zentrum des Sammelbandes steht die „Frage nach der innovativen Gestaltungskompetenz Sozialer Arbeit" (Wendt 2005b: 14). Wendt selbst hat darin einen längeren Beitrag platziert, in dem er Erkenntnisse aus dem Innovationsdiskurs in den Sozialwissenschaften auf ihre Nutzbarkeit für die Soziale Arbeit (und dabei fokussiert auf die Sozialwirtschaft) hin überprüft.

Aus allen drei Quellen soll herausgearbeitet werden, was das jeweilige Innovationsverständnis ist, welche Aspekte der Innovation auf welchen Ebenen der Sozialen Arbeit wie fokussiert werden und auf wen dabei Bezug genommen wird. Zusätzlich gerahmt werden diese Aspekte durch eine Anknüpfung an den sozialwissenschaftlichen Innovationsdiskurs sowie durch eine kurze sozialhistorische Einordnung (gesellschaftlich und bezogen auf die Soziale Arbeit). Zur Vereinfachung wird in der Analyse stets der Begriff ‚Soziale Arbeit' verwendet – entgegen der Tatsache, welcher (historisch zu begründende) Begriff von den jeweiligen Autoren verwendet wurde. Die Darstellung und Zusammenschau

11 2006 wurde die DGS in Deutsche Gesellschaft für Soziale Arbeit (DGSA) umbenannt (DGSA o. J.: o. S.).

dieser Anhaltspunkte ermöglicht eine erste Rekonstruktion des in der Sozialen Arbeit in den 1970er Jahren beginnenden Innovationsdiskurses, der originär mit dem Label Innovation versehen war.

4.1 Sozialarbeiter_innen als Agent_innen für professionellen Wandel

Das Werk von Rothman, Erlich und Teresa versteht sich als strategisches Planungshandbuch für unterschiedliche Personen, die ganz konkret und praktisch mit Innovation und Veränderung in Organisationen und Gemeinwesen zu tun haben (Rothman, Erlich und Teresa 1979: 14). Diese Personen, zu denen explizit Sozialarbeiter_innen der Gemeinwesenarbeit zählen, werden als „Agenten für professionellen Wandel" (‚agents of professional change'; Rothman et al. 1979: 31) bezeichnet, die spezifische Ziele mit Blick auf Innovation im beruflichen Bereich anstreben und dazu ihre Fähigkeiten steigern wollen. Zentral ist hier die Fokussierung auf einzelne Personen, denen im Kontext von sozialem Wandel eine Schlüsselrolle zukommt. Innovation definieren die Autoren unter Rückgriff auf den damaligen Stand der Innovationsforschung als „jedes Programm, jede Technik oder Tätigkeit, die von einer Bevölkerungsgruppe oder Organisation als neu empfunden wird" (Rothman et al. 1979: 41). Nach Rammert zeigt sich hier die soziale Dimension von Innovation, denn Innovationen sind Produkte sozialer Bewertungsprozesse. Auch legen die Autoren eine bestimmte Auffassung vom „Prozeß des sozialen Wandels" (Rothman et al. 1979: 14) zugrunde, die davon ausgeht, dass sich Veränderung im sozialen/gesellschaftlichen Bereich in einer Reihe aufeinanderfolgender Schritte vollzieht: Ein Fernziel wird erreicht, indem mehrere aufeinanderfolgende Etappen durchlaufen werden; dabei führt das Erreichen einer Etappe zum Definieren des Ziels für die nächste. Dies deutet auf ein konkret-inkrementelles Verständnis von Veränderung und Innovation hin, das auch mit dem Aspekt der Hoffnung auf Verbesserung verbunden ist. Jede Etappe benötigt ein kurz- bis mittelfristiges Ziel von begrenztem Umfang und Zeitaufwand, das in ca. fünf bis zwölf Wochen zu erreichen ist und das durch seine präzise Operationalisierung (spezifisch, realistisch, nah) überprüfbar ist (Rothman et al. 1979: 15). Das Handbuch stellt für diesen Prozess „durchdachte Interventionsmöglichkeiten" (Rothman et al. 1979: 16) anhand von vier Handlungsleitlinien bereit.

Diese Handlungsleitlinien (oder auch Interventionsprinzipien, Rothman et al. 1979: 19) bilden das Herzstück der Publikation, die das Ergebnis eines mehrjährigen Forschungsprojekts sind.[12] Das Projekt – das in seiner Anlage große Ähnlichkeiten mit dem aus der gleichen Zeit stammenden Diffusions-Forschungsansatz von Rogers aufweist – stellt den Versuch dar, durch Forschung gewonnenes Wissen über Veränderungsprozesse zu vermitteln, „das das fachliche Können von Praktikern […] steigern soll, indem es ihnen hilft, präziser zu arbeiten und ihre Ziele zu erreichen" (Rothman et al. 1979: 31). Die Autoren bezeichnen es auch als den Versuch, eine Synthese von Theorie und Praxis zustande zu bringen (Rothman et al. 1979: 12). Neben der Vermittlung von substanziellem Wissen über Wege der Beeinflussung sozialer Politik und Programme geht es also um praktische Hilfen, Konzepte und Instrumente, die für „systematische Innovation und Veränderung" (Rothman et al. 1979: 16) von Belang sind. Betont wird, dass Wertfragen, die insbesondere mit der Auswahl der Ziele zu tun haben, nicht thematisiert werden – denn es geht ausdrücklich nur um das Herausarbeiten effektiver Mittel zur Erreichung der angestrebten Ziele und damit letztlich um berufliches Können, Durchsetzungsfähigkeit und Zuverlässigkeit (Rothman et al. 1979: 34). Dabei können die Leitlinien nacheinander oder gleichzeitig angewendet werden (Rothman et al. 1979: 198). Konkret werden für jedes Handlungsprinzip wissenschaftliches Wissen und Anwendungswissen, Umsetzungsmöglichkeiten und Durchführungserfahrungen zusammengetragen, bevor abschließend eine konkrete Planungshilfe für die ersten Schritte gegeben wird (Rothman et al. 1979: 23 f.).

Die erste Handlungsleitlinie thematisiert die Einführung einer Innovation und damit ihre Verbreitung und Annahme (hier und im Folgenden Rothman et al. 1979: 39 ff.): Hierfür wird auf Erkenntnisse der Diffusionsforschung nach Rogers, insbesondere auf seine S-Kurve der Diffusion bei erfolgreichen Innovationen zurückgegriffen: Eine Innovation für ein größeres Zielsystem sollte zunächst probeweise in einem Teil des Systems eingeführt werden. Denn auf die Annahme der Innovation durch eine kleinere Initiativgruppe von early adopters und Meinungsführer_innen (trialability) folgt häufig die Annahme durch eine größere Gruppe (observability). Für diese Einführung werden verschiedene förderliche und hinderliche Faktoren sowie spontane und gesteuerte Übertragungsmodelle ausbuchstabiert, aber auch unterschiedliche Innovationstypen und deren spezifische Erfordernisse kategorisiert. Sozialarbeiter_innen mit praktischer Erfahrung

12 Innerhalb des sechsjährigen Projekts wurden die ersten drei Jahre auf die Recherche und Analyse von sozialwissenschaftlicher Literatur zum Thema ‚soziale Intervention' verwandt, woraus Generalisierungen entwickelt wurden, die wiederum auf ihre Verwendbarkeit für praktische Zwecke geprüft wurden. Anschließend wurde eine begrenzte Anzahl dieser so entwickelten Handlungsleitlinien praktisch erprobt. Damit sollte ihre Durchführbarkeit getestet werden und Schritte, Stadien und Hilfsmittel herausgearbeitet werden, die für ihre Anwendung in Organisationen nötig sind (Rothman et al. 1979: 17).

weisen vor allem auf die Bedeutung von zwischenmenschlichen Faktoren und Unterstützungspotenzialen sowie Widerständen, aber auch auf die Möglichkeit hin, sich zunächst an weniger zentralen Problemen versuchsweise abzuarbeiten, um Erfahrungen zu sammeln. Diese letzten Aspekte beschreiben den erhöhten Unsicherheitsfaktor bei Innovationen in der Sozialen Arbeit.

Die Veränderung der Ziele einer Organisation fokussiert die zweite Handlungsleitlinie (hier und im Folgenden Rothman et al. 1979: 77 ff.): Für sie wird insbesondere auf organisationssoziologisches Wissen zurückgegriffen. So wird beispielsweise betont, dass sich Organisationen bei Veränderungen, die auf sie selbst ausgerichtet sind, zumeist widerständig zeigen oder dass eine primäre Ausrichtung auf die Erreichung spezifischer Ziele das entscheidende Charakteristikum von Organisationen ist. Da die Ziele einer Organisation immer die Einflüsse und Interessen der mächtigsten Personen oder Gruppen innerhalb der Organisation widerspiegeln, können diese von den Praktiker_innen wiederum nur durch die Veränderung der Machtstruktur umgestaltet werden. Dafür werden zwei Umsetzungs-Optionen genannt – die Steigerung der Macht jener organisationsinternen Gruppen, die die Ziele des/der Praktiker_in vertreten oder die Einführung neuer Gruppen, die ebendiese Ziele verfolgen. Zu Beginn steht also die Analyse der Ziele von Organisationen, die stets multipel sowie nicht statisch sind. Zudem müssen jeweils förderliche und hinderliche Faktoren reflektiert werden: Erfahrene Praktiker_innen nennen als Hauptprobleme den Zeitaufwand, die Auswahl erreichbarer Ziele und die Position der Praktiker_in in der institutionellen Hierarchie. Diese Überlegungen spiegeln die Innovationsparadoxie wider, denn Innovationen in der Sozialen Arbeit und Sozialwirtschaft sind von Pluralität und Multirationalität verschiedener Akteur_innen und Ziele geprägt.

Bei der dritten Handlungsleitlinie zur Förderung von Zusammenarbeit wird als Forschungshintergrund vor allem die Verhaltenspsychologie herangezogen (hier und im Folgenden Rothman et al. 1979: 118 ff.): Zunächst wird beleuchtet, dass das durch eine Zusammenarbeit zu erreichende Ziel unterschiedlich aussehen kann. Dabei ist der Begriff Zusammenarbeit weit definiert und kann neue oder alte Mitglieder einer Organisation fokussieren. Das Ausmaß an Zusammenarbeit wiederum hängt damit zusammen, welche Verstärker oder Belohnungen eine Organisation als Gegenleistung zu bieten hat. Diese lassen sich im Wesentlichen in materielle und emotionale/ideelle Belohnungen differenzieren. Praktiker_innen müssen das Verhalten, das modifiziert werden soll, genau spezifizieren und können dann zur Unterstützung der verschiedenen Aspekte des Verhaltens unterschiedliche Belohnungsmechanismen aus der Verhaltenspsychologie anwenden. Erfahrungen in der Durchführung zeigen, dass Belohnungen für die Zielgruppe interessant sein müssen, dass sie als wertvoll empfunden werden müssen oder dass es zum Teil Zwischenbelohnungen geben muss. Insgesamt betont diese Leitlinie den Aspekt der kooperativen Prozesse, der Innovationen in der Sozialen Arbeit zu eigen ist.

Die letzte und vierte Leitlinie beinhaltet die Verbesserung des Rollenverhaltens, die durch Forschungsergebnisse aus der Soziologie sowie der Sozialen Arbeit fundiert wird (hier und im Folgenden Rothman et al. 1979: 159 ff.): Kernthese ist, dass Praktiker_innen ihren Erfolg steigern können, „indem sie eine relevante Rolle (bzw. einen Rollenaspekt) klar definieren und spezifizieren und sich um das Einverständnis relevanter Vorgesetzter in Bezug auf diese Rolle bemühen" (Rothman et al. 1979: 161). Denn Klarheit der und Einigkeit bei der Rollendefinition können einen wesentlichen Einfluss auf den Arbeitserfolg haben. Auch werden multiple Lösungsstrategien bei Rollenkonflikten vorgestellt. Die Leitlinie stellt somit insgesamt eine Möglichkeit dar, mit vorhandenen Rollenkonflikten umzugehen oder diese zu prävenieren.

Um das Werk von Rothman, Erlich und Teresa sozialhistorisch einzuordnen, muss einerseits auf den großen Einfluss der US-amerikanischen Sozialen Arbeit auf die deutsche Soziale Arbeit nach dem zweiten Weltkrieg hingewiesen werden. Dieser entwickelte sich durch die Initiierung von Austausch-Programmen für Führungskräfte sozialer Dienste im Zuge von Reeducation-Strategien durch die amerikanischen Besatzer (Müller 2009: 137 f.). Im Zuge dessen kamen vor allem die (heute) klassischen Methoden Sozialer Arbeit nach Deutschland, ging es doch im Austausch um das Sammeln von Erfahrungen, wie die Kolleg_innen in einem anderen Land soziale Probleme lösen (Müller 2009: 140). Nach Tägert (1979: 7) ist das Buch andererseits ein Produkt der Zeit nach den Sozialen Bewegungen (z. B. Minderheitenkampagnen, der Kampf gegen die Armut oder die Studentenbewegung) und enthält daher zentrale Erkenntnisse aus dieser Zeit für die Soziale Arbeit und die Sozialpolitik. Durch diese Bewegungen kam es in der Sozialen Arbeit zuerst zu einer massiven Kritik an der Fokussierung des individuellen Verhaltens mit Blick auf soziale Probleme und damit auch an der etablierten Methode der Einzelfallhilfe (Müller 2009: 187). In einer Gegenbewegung dominierte anschließend die Perspektive auf die Verhältnisse, womit die Methode der community organization oder Gemeinwesenarbeit (erneut) an Gewicht gewann (Müller 2009: 204). Dies zeigt, dass genau wie im sozialwissenschaftlichen Innovationsdiskurs auch in der Sozialen Arbeit große Hoffnungen auf neue Impulse durch die Zeit der Sozialen Bewegungen gesetzt wurden. Und es verdeutlicht den Reformoptimismus dieser Zeit (Wendt 2005b: 27), der gepaart war mit einem grundsätzlichen Fortschrittsglauben (Rothman et al. 1979: 34). All das spiegelt ein Verständnis von Innovation als Ausdruck sozialen Wandels. Allerdings betonen die Autoren, dass es ihnen vor dem Hintergrund des Endes des „goldenen Zeitalters der sozialen Programme" (Rothman et al. 1979: 22) Ende der 1960er Jahre in den USA auch darum ging, die praktische Arbeit zu systematisieren, um weiter an den Grundlagen der Intervention zu arbeiten. Darüber hinaus erfolgte zum damaligen Zeitpunkt der Veröffentlichung des Werkes die Umsetzung von sozialwissenschaftlichen Erkenntnissen in praxisnahe Modelle vorwiegend in den USA und erreichte erst mit erheblicher Verspätung Deutschland (Tägert 1979: 7).

Der zehn Jahre später erschienene Beitrag von Maelicke (1987b: 9–22) thematisiert aus der Perspektive der deutschen Sozialen Arbeit Innovationen allgemein als zentrale gesellschaftliche Aufgaben vor dem Hintergrund eines rapiden sozialen Wandels, der Krise des Wohlfahrtsstaates mit knapper werdenden Ressourcen und – so wie im Werk von Rothman, Erlich und Teresa – den Herausforderungen von neuen Sozialen Bewegungen. Aufgrund des ansteigenden Wettbewerbs- und Wachstumsdrucks werden zunehmend innovative Nicht-Routineprozesse gefordert, die durch staatliche Anreize gefördert werden (Maelicke 1987b: 9). Dabei ist der Begriff Innovation stets positiv konnotiert, steht er doch für neue Produkte, Verfahren oder Organisationsformen, die für die Bewältigung der sich offenbarenden Strukturkrise notwendig sind (Maelicke 1987b: 9). Auch Maelicke ist folglich in einem Fortschrittsglauben verhaftet. Unter Rückgriff auf den damaligen Stand der Innovationsforschung ist Innovation zu verstehen als

> „der möglichst von allen beteiligten oder betroffenen Menschen beeinflußte und gesteuerte Veränderungsprozeß, der signifikante Neuerungen in bestehenden Handlungsstrukturen und -bedingungen im sozialen System bewirkt aufgrund von ethisch begründeten Wertentscheidungen, Inhalten und Programmen" (Maelicke 1987b: 12).

Unter dieser Definition lassen sich sowohl Verbesserungs- als auch Basisinnovationen gradueller wie inkrementeller Art fassen, da sie alle Veränderungen innerhalb der Strukturkrise bewirken. Zudem wird ein Steuerungsoptimismus deutlich. Mit Blick auf die Soziale Arbeit hebt Maelicke die ethische Fundierung von Innovation hervor, die sich in einer Orientierung an konsensuellen Grundwerten einer Gesellschaft zeigt, ohne die nur eine technokratische Maximierung von Abläufen erreicht werden kann (Maelicke 1987b: 11). Des Weiteren stellt er als wesentliches Merkmal jeder Innovation ihre Prozesshaftigkeit heraus und betont unter Rückgriff auf Schumpeter die Notwendigkeit der Analyse ihrer Phasen Invention, Diffusion, Implementation und Evaluation (Maelicke 1987b: 11). Dafür ist – wie auch im sozialwissenschaftlichen Innovationsdiskurs aus den 1980er Jahren betont – die Einbeziehung der jeweiligen Rahmenbedingungen des zu verändernden Systems von zentraler Bedeutung. Auch thematisiert Maelicke die Richtung der Veränderung und zukunftsorientierten Gestaltung der gesellschaftlichen Verhältnisse: Diese kann seiner Auffassung nach weder nur *top-down* (wie z. B. durch Gesetzesinitiativen und Verwaltungsanordnungen in der Zeit der Reformpolitik der 1970er Jahre), noch allein *bottom-up* (wie z. B. durch Beteiligung der betroffenen Menschen) erfolgen (Maelicke 1987b: 12).

Im Zuge der oben dargestellten Entwicklungen ist nach Maelicke (Maelicke 1987b: 10) der Begriff Innovation auch in die Fachdiskussion Sozialer Arbeit eingeführt worden. Denn der zu diagnostizierende gesellschaftliche Wandel hat

massive Veränderungen zur Folge, auf die auch die Soziale Arbeit nicht genügend vorbereitet ist. Allerdings betont der Autor, dass Soziale Arbeit schon immer und per se Routineprozesse infrage gestellt hat: Sie ist „wesensgemäß auf permanente Veränderung angelegt, weil sie es mit Menschen und ihren wechselnden Lebenssituationen und Biographien zu tun hat" (Maelicke 1987b: 13). Diese wechselnden Lebenssituationen resultieren aus gesellschaftlichen Wandlungsprozessen über die Zeit, von denen immer auch Funktion und Auftrag Sozialer Arbeit abhängig waren und sind. Die gesellschaftlichen und umweltbedingten Verursachungsfaktoren sind laut Maelicke (1987b: 13) der Grund für ein hohes Maß an Fremdbestimmung, das der Sozialen Arbeit zu eigen ist. Für den Autor gehört daher die permanente Innovation zum Wesensgehalt Sozialer Arbeit, weshalb er – wie der Titel seines Beitrags besagt – von „Soziale[r] Arbeit als soziale[r] Innovation" spricht. Ihre (aktuelle) ethische Fundierung sieht er in den Postulaten und Vorgaben des sozialen Rechtsstaates in Deutschland, die nicht disponibel sind und aus denen sich Maximen wie „Bedürfnis- oder Lebensweltorientierung, Förderung von Demokratisierung und Emanzipation, Verringerung von Benachteiligung und Aussonderung, Integration von Hilfe und Förderung" (Maelicke 1987b: 15) ableiten lassen. Ihre Umsetzung macht schließlich eine Wechselwirkung zwischen Individuation der menschlichen Persönlichkeit und gesellschaftlichem Fortschritt, sprich Innovation, möglich (Maelicke 1987b: 15).

Mit Blick auf seine Definition von Innovation macht Maelicke (1987b: 15) darüber hinaus deutlich, dass für die Soziale Arbeit per se auch die weiteren Bestimmungsfaktoren wie Prozesshaftigkeit, Beteiligung der Betroffenen, Veränderung von Handlungsstrukturen (Verhalten) und Handlungsbedingungen (Verhältnissen) sowie die Betrachtung auf der Ebene des gesamten sozialen Systems gelten. Wirksam können Innovationen in der Sozialen Arbeit nur dann werden, wenn sie einerseits Interessen und Argumente der Politik und Verwaltung in ihre Planungen einbeziehen und andererseits fachliche Standards als relevant für die anderen gesellschaftlichen Bezugssysteme darstellen können (Maelicke 1987b: 16). Begrenzungen bisheriger Innovationsarbeit nimmt der Autor wiederum durch Fokussierung von Schwerpunkten, Nichtwahrnehmung ressortübergreifender Einflussnahme, Vernachlässigung präventiver Arbeit sowie Verinselung von Innovationsprozessen wahr (Maelicke 1987b: 18 f.).

Um die (damaligen) gesellschaftlichen Herausforderungen wie zum Beispiel Arbeitsmarkt- und Produktivitätsentwicklung, demographischer Wandel, Veränderungen der Lebens- und Umweltbedingungen (u. a. durch die Nuklearkatastrophe in Tschernobyl 1986), die neuen Medien, den Wohnungs- und Städtebau und die Gesundheits- und Migrationspolitik meistern zu können, braucht es seiner Auffassung nach „sozial-ökologische Ansätze" (Maelicke 1987b: 20). Diese verbinden Denken und Handeln in Lebenslagen und Zusammenhängen aus einer ganzheitlichen Perspektive und haben eine Infrastrukturplanung zur Hauptaufgabe (Maelicke 1987b: 21). Darüber hinaus müssen sie eingebunden

sein in eine umfassende Innovationsstrategie für geplanten Wandel. Hieran wird die zunehmende Ausweitung von Innovationsforschung in den 1980er Jahren in den Sozialwissenschaften deutlich. Darüber hinaus betont der Autor, dass sich eine solche Strategie aber in Zurückhaltung und Selbstbeschränkung üben muss, um bei angestrebter Erneuerung auch Altes zu bewahren und die Gesellschaft in Umbruchzeiten nicht zu überfordern (Maelicke 1987b: 22).

Insgesamt bescheinigt Maelicke (1987b: 13) der Disziplin Soziale Arbeit aber eine Vernachlässigung bis hin zur Ausblendung des Themas soziale Innovation und ihrer wissenschaftlichen Erforschung. Dies macht sich für ihn insbesondere daran deutlich, dass der Begriff in führenden Handbüchern der Sozialen Arbeit und Soziologie fehle. In einem, die Gesamtpublikation abschließenden Statement zu „Perspektiven und Fortentwicklung der sozialen Innovation" (Maelicke 1987c: 243–245) nennt er drei Aspekte, die für eine weitere Qualifizierung des Innovationsansatzes zentral sind: Die Qualifizierung der Innovateure, die Fortentwicklung von Innovationsstrategien und -methoden sowie die Integration von Subjekten und Objekten der Innovation. Mit dem letzten Aspekt verweist der Autor auf die zur damaligen Zeit in der Innovationsforschung (wiederkehrende) Subjektivierung des Blickes auf Innovationsprozesse, die Innovation immer in Abhängigkeit von bewusstem Handeln der einzelnen Subjekte betrachtet, statt eine objektive Verlaufslogik von Innovationsprozessen zu fokussieren.

Wie bereits in der inhaltlichen Darstellung erwähnt, ist der Beitrag Maelickes sozialhistorisch vor dem Hintergrund der aufkommenden Krise wohlfahrtsstaatlicher Versorgung zu sehen, in der die marktwirtschaftliche Wachstumseuphorie der Nachkriegszeit endete und in der man in der Ökonomie und der Sozialpolitik mit dem Non-Profit-Sektor neue Möglichkeiten sozialwirtschaftlicher Aktivitäten entdeckte (Wendt 2005b: 33). Wendt spricht sogar davon, dass das Auftreten des Dritten Sektors selbst „eine Makro-Innovation" (Wendt 2005b: 34) darstellte. Dazu passt auch, dass Maelicke die Notwendigkeit von sozialökologischen Ansätzen sieht, die in den 1980er Jahren als Strategie im Umgang mit dieser gesellschaftlichen Situation entstanden. Für die Soziale Arbeit entwickelte Wendt – aus der Sozialarbeitswissenschaft kommend – ein ökosoziales Handlungsmodell (Wendt 1982), das dieser seither in die Sozialwirtschaftslehre eingebracht hat. So muss hier noch eine zweite Publikation mit Maelicke als Herausgeber Erwähnung finden, die 2005 als Sammelband mit dem Titel ‚Innovation und Management in der Sozialwirtschaft' erschienen ist (Maelicke 2005). Insgesamt wird in diesen Ansätzen ein Steuerungsoptimismus sichtbar, wenn von den Fachkräften als „Moderatoren der Innovation" (Maelicke 1987a: 7) gesprochen wird, die wirksame Innovationsansätze einsetzen und weiterentwickeln. Dieser Optimismus zeigt sich auch in den Management-Ansätzen der Innovationsforschung aus den 1980er Jahren. Parpan-Blaser (2011: 106) kritisiert an Maelickes Gleichsetzung von Sozialer Arbeit und sozialer Innovation, dass Soziale Arbeit nicht der einzige Ort ist, an dem soziale Innovation vorangetrieben und geleistet

wird. Schaut man genau hin, so wird bei Maelicke der spezifische Begriff ‚soziale Innovation' – analog der in Kapitel 2 dargestellten Unterscheidung in technische und soziale Innovationen – gar nicht definiert. Seine Verwendung bei Maelicke spiegelt die zögerliche Etablierung des Begriffs in der Innovationsforschung in den 1980er Jahren wider.

4.3 Innovation in Sozialer Arbeit und Innovation durch Soziale Arbeit

Der Beitrag von Wendt (2005b: 13–48) über „Dimensionen sozialer Innovation" aus dem Jahr 2005 beinhaltet eine „innovationstheoretische Einführung" (Wendt 2005a: 5), durch die geklärt werden soll, inwieweit sich der ursprünglich aus der Wirtschaft stammende Begriff Innovation sinnvoll auf den Sozialbereich anwenden lässt, und verdeutlicht Zusammenhänge zwischen wirtschaftlichen und sozialen Neuerungen. Der Beitrag stellt den ersten genuin in der Sozialen Arbeit entstandenen Versuch dar, Wissen aus der Innovationsforschung systematisch auf die Soziale Arbeit und die Sozialwirtschaft zu übertragen und die Frage nach dem professionellen Auftrag der Sozialen Arbeit im Zusammenhang mit Innovation zu stellen (Wendt 2005a: 5). Dieses Vorhaben verwundert vor dem Hintergrund einer insbesondere seit Ende der 1990er Jahre in Deutschland erstarkenden Disziplin und Profession Sozialer Arbeit nicht.

Wendt leitet die Notwendigkeit der Auseinandersetzung einerseits aus der damaligen Aktualität des Themas Innovation ab, andererseits rekurriert er auf (Post-)Modernisierungstheorien. Da Soziale Arbeit im 18./19. Jahrhundert im Zeitalter der Industrialisierung entstanden ist, sei für sie konstitutiv gewesen, reaktiv den Opfern dieser Entwicklungen zu helfen. Allerdings erforderte das Helfen von Beginn an auch die Suche nach und die Initiierung von neuen Lösungen für die in dieser Zeit entstandenen neuartigen sozialen Probleme – weshalb von der Sozialen Arbeit per se innovative Gestaltungskompetenz erwartet wurde (Wendt 2005b: 13 f.). Dies hat sich beispielsweise auch in den 1960er Jahren im Zuge der Neuen Sozialen Bewegungen gezeigt – an denen die Soziale Arbeit beteiligt war, aber von denen sie auch selbst beeinflusst wurde (Wendt 2005b: 27). Mit dem Beispiel verweist der Autor auf zwei unterschiedliche Auslöser von Innovationen – professionsinterne Auslöser (Disziplin und Profession Sozialer Arbeit) sowie professionsexterne Auslöser (z. B. Reformbewegungen, Ehrenamt, Politik).[13] Mit Blick auf die Professionsgeschichte arbeitet Wendt weiter heraus, dass auch die frühen Fortschritte eng mit den sozialen Reformen der damaligen Zeit verbunden waren und dass Innovationen auf institutioneller Ebene nicht

13 Parpan-Blaser (2011: 112) hat in ihrer Rezeption von Wendt diesen Aspekt beschrieben als „Innovationen von oben (Anstoss der Politik oder des Gesetzgebers), von innen (Anstoss aus der Disziplin der Sozialen Arbeit) und von unten (Anstoss durch Bürgerengagement und soziale Bewegungen)".

etwa dem professionellen Handeln entsprungen, ihm aber immer vorangegangen sind (Wendt 2005b: 31). Beispielhaft dafür führt er aus dem angloamerikanischen Raum die Settlements und die Charity Organisation Society auf, in Deutschland die Mädchen- und Frauengruppen für soziale Hilfsarbeit, denen jeweils die Gründerinnen der Profession angehörten (Wendt 2005b: 31).

Für Wendt bezeichnet eine Innovation allgemein „eine Veränderung, die eine Verbesserung bringt und sich durchsetzt" (Wendt 2005b: 14). Den Prozess der Innovation in sozialen Kontexten charakterisiert er einerseits durch „die Herbeiführung neuer Verfahren und Dienste" (Wendt 2005a: 5; vergleichbar mit Prozess- oder Produktinnovation, Wendt 2005b: 14), andererseits durch „die exemplarische Herstellung oder Neugestaltung von Verhältnissen, in denen gelebt und gearbeitet wird" (Wendt 2005a: 5). Dabei bezeichnet er den ersten (fachlichen) Aspekt als „Innovation *in* Sozialer Arbeit [Herv. i. O., KM]" (Wendt 2005a: 6), die zu Prozessoptimierung und mehr Wirtschaftlichkeit beitragen. Den zweiten (politischen) Aspekt benennt der Autor als „Innovation *durch* Soziale Arbeit [Herv. i. O., KM]" (Wendt 2005a: 6), deren Erfolg auf Mikro- (Lebensgestaltung), Meso- (kommunaler Kontext) oder Makroebene (Sozialpolitik) eintreten kann. Wendt betont, dass der Begriff ‚soziale Innovation', den er als Mehrebenenkonstrukt ausdekliniert, nicht spezifisch auf die Soziale Arbeit ausgerichtet ist; Innovationen in oder durch die Soziale Arbeit zielten immer auf überindividuelle und unpersönliche Gegebenheiten ab (Wendt 2005b: 17).

Intensiv beleuchtet er den Aspekt der „Innovationsresistenz" (Wendt 2005b: 27) oder Widerständigkeit, die auch in sozialen Diensten beim Personal besteht. Diese ist besonders problematisch, beruhe die Soziale Arbeit doch qua Selbstverständnis und Berufsethos auf Konsens (mit Adressat_innen wie im Team) – Innovationen aber brechen mit dem Konsens (Wendt 2005b: 27). Als Vehikel, mit denen Innovationen in der Sozialen Arbeit vorangetrieben und transportiert werden können, nennt Wendt (2005b: 28) Projekte und Programme, wobei Projekte das Versuchsstadium von Programmen darstellen. Hier nennt er beispielhaft die Psychiatrie-Reform und das Modellprojekt Tagesmütter aus den 1970er Jahren. Oft gehen auch sogenannte „Politikinnovationen" „sozialberuflichen Innovationen" (Wendt 2005b: 33) voraus – als Beispiel führt er die Einführung des Persönlichen Budgets im Sozial- und Pflegebereich an – woran sich zeigt, dass sich Innovationen in der sozialen Praxis häufig *top-down*[14] vollziehen (Wendt 2005b: 33). Zum Thema innovative Sozialwirtschaft hebt Wendt als Spezifika die

14 Zu diesem Beispiel ist anzumerken, dass die Einführung von Persönlichen Budgets maßgeblich auf den zuvor erfolgten, von Behindertenrechts- und Sozialpsychiatriebewegung ausgeübten, politischen Handlungsdruck zurückzuführen ist – also dem *top-down*-Prozess ein entscheidender *bottom-up*-Prozess vorangegangen ist.

Nutzerorientierung (Wendt 2005b: 35), die starke Regulierung des Sozialmarkts (Wendt 2005b: 35), die Eigenschaften des Dritten Sektors (Wendt 2005b: 36) sowie innovationsorientierte Netzwerke[15] (Wendt 2005b: 37) hervor.

Die Frage, ob Innovation als professioneller Auftrag der Sozialen Arbeit verstanden werden kann, beantwortet Wendt mit der Aussage „Soziale Arbeit kann […] als ein Innovationsprozess beschrieben werden, den die Gesellschaft in ihren Versuchen unterhält, sie ständig bedrängende soziale Fragen zu beantworten" (Wendt 2005b: 38). Dafür braucht sie aber eine hinreichende Kompetenz (Wendt 2005b: 39–43), die unter anderem Lernen, Wissen, Netzwerken, methodisches Können und die Einbindung in Organisationen beinhaltet. Insgesamt hält Wendt in der Sozialen Arbeit Entwicklungsarbeit für erforderlich – mit Blick auf die Profession, die wissens- und forschungsbasiert arbeiten muss, aber auch auf zu tätigende Investitionen in soziale Daseinsvorsorge, die nachhaltig zur Qualität des Lebens von Menschen und Gemeinwesen beitragen (Wendt 2005a: 6).

Abschließend betont er das Potenzial für innovative Ideen bei der Einbindung der Adressat_innen und bei notwendiger (evidenzbasierter) Forschung und Entwicklung (Wendt 2005b: 45). Mit Blick auf die Sozialpolitik und die Sozialwirtschaft setzt er auf eine komparative, aber gleichzeitig solidarische Entwicklung[16], die stets dem Wohl der Menschen verpflichtet ist und die im internationalen Raum insbesondere auch mit Nachahmung funktionieren kann (Wendt 2005b: 47). Dabei ist auch zu prüfen, inwiefern Neuerungen nachhaltig in der Wohlfahrt von Menschen und in der Gesellschaft positiv wirken. Auch ist zur Abschätzung der Folgen des Handelns ein reflexives Innovationsregime notwendig (Wendt 2005b: 48). Mit Blick auf diese komplexen Zusammenhänge betont Wendt (2005b: 48), dass es sich bei sozialen Innovationen am Ende immer um Innovationen für Bürger_innen und ihre Lebensgestaltung in der Gesellschaft handele, die zunehmend ein inter- oder gar transdisziplinäres Vorgehen erforderten.

Ähnlich wie Maelickes Aufsatz ist auch Wendts Beitrag vor dem Hintergrund der sich verschärfenden Krise des Sozialstaats sowie des steigenden Wachstums- und Wettbewerbsdrucks in einer entstehenden Innovationsgesellschaft zu verorten. Mit diesen Entwicklungen einher ging eine zunehmende Orientierung an Wirkungsforschung (Wendt 2005b: 48). Eine Debatte um eine wirkungsorientierte Steuerung und um die damit verbundene Idee einer evidenzbasierten Sozialen Arbeit war zur Zeit der Entstehung des Beitrags „in vollem Gange" (Otto, Polutta und Ziegler 2010: 7). Als damalige Reformbestrebungen nennt Müller (2009: 320 f.) darüber hinaus zum einen eine prozessorientierte Sichtweise auf

15 Innovationsorientierte Netzwerke in der Sozialen Arbeit entsprechen dem Netzwerktyp ‚Projektnetzwerk', der (mit Blick auf die Leitkriterien Offenheit und Nähe) als operativ offen und distanziert charakterisiert werden kann (Schönig und Motzke 2016: 41 f.).

16 Dieses Phänomen hat Schönig (2015, 2021) als ‚Koopkurrenz' bezeichnet, die für die Akteur_innen eine neue und komplexe Aufgabe darstellt, und unter der Innovationsperspektive im Zusammenhang mit Netzwerken in der Sozialwirtschaft betrachtet.

Organisationen als Dienstleistungsagenturen und zum anderen den Versuch, staatliche Dienstleistungen zu privatisieren und Leistungsempfänger_innen auf Eigenleistungen zu orientieren. Dies implizierte vor allem die Fokussierung von Sozialmanagement in der Sozialwirtschaft. Vor dem Hintergrund dieses Strebens nach Effektivität und Wirksamkeit erscheint auch eine zunehmende Adressat_inneneinbindung, wie Wendt sie mit Blick auf Innovationspotenziale in der Sozialen Arbeit thematisiert, sowohl plausibel wie auch kritikwürdig. Es zeigt sich in der Auseinandersetzung mit der Komplexität von Innovationsprozessen (in den Sozialwissenschaften genau wie hier bei Wendt und in der Sozialen Arbeit), dass nicht rein disziplinär, sondern inter- oder grundsätzlich transdisziplinär gearbeitet und geforscht werden muss.

5 Fazit

Es kann zunächst festgestellt werden, dass die drei grundlegenden – in ihrer chronologischen Reihenfolge dargestellten – Beiträge Kinder ihrer Zeit sind. So hängen die von ihnen erarbeiteten Inhalte zum Thema Innovation und Soziale Arbeit eng mit den jeweiligen Entwicklungen in Gesellschaft, (Sozial-)Staat, Profession und sozialwissenschaftlicher Innovationsforschung zusammen. Letztere spiegelt sich in ihren verschiedenen Stadien in aufgegriffenen Definitionen und Schwerpunkten wider – insbesondere aber wird das Hin- und Herchangieren zwischen dem Fokus auf Individuum (Subjekt) oder Verlaufslogik (Objekt) über die Zeit deutlich. Anhand der verwendeten Referenzliteraturen wird deutlich, dass alle Autoren an den jeweiligen Stand des sozialwissenschaftlichen Innovationsdiskurses angeschlossen haben, um ihn auf die Soziale Arbeit und ihre Handlungslogik zu übertragen (was auch ein Kriterium für deren Auswahl war, siehe Einleitung). Dies erfolgte bei Rothman, Erlich und Teresa über ein Forschungsprojekt, das wissenschaftliche Kenntnisse zu sozialer Intervention, Veränderung und Innovation zusammenbrachte und für konkrete Anwendungen in der Praxis von Organisationen und Gemeinwesen (community organization) nutzbar machte. Maelicke und Wendt hingegen analysierten Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Innovation und Sozialer Arbeit an sich und konstatierten beide eine der Sozialen Arbeit per se inhärente Innovationsfähigkeit. Eine zentrale Gemeinsamkeit ist die ineinandergreifende Auseinandersetzung mit Individuum (Verhalten) und Gesellschaft (Verhältnissen). Des Weiteren ist in allen drei frühen Beiträgen auszumachen, dass Innovationsprozesse grundsätzlich für steuerbar gehalten werden, wenngleich dieser Optimismus dann bei Wendt zugunsten einer differenzierteren Betrachtungsweise abweicht, die eher in Richtung Innovationsmanagement geht.

Was kann nun aber über den damaligen Binnendiskurs zu Innovation in der Sozialen Arbeit ausgesagt werden? Zunächst zeigt sich, dass Maelicke selbst nicht auf Rothman, Erlich und Teresa verweist (allerdings andere Autor_innen aus seinem Sammelband), Wendt aber auf die anderen beiden Beiträge. Wendt hat den ersten aus der Sozialen Arbeit stammenden systematischen Versuch unternommen, den Begriff der Innovation auf den Sozialbereich anzuwenden und dafür zielgerichtet Literatur aus den Sozialwissenschaften, aber auch aus der Sozialen Arbeit recherchiert und verarbeitet. Zudem ging seiner Publikation eine Tagung der DGS im Jahr 2004 mit gleichem Thema voraus. Hier wurde in dem Fachverband der Sozialen Arbeit auf bundesdeutscher Ebene über Fragen von innovatorischen Potenzen Sozialer Arbeit diskutiert. Dies geschah zu dem Zweck

> „in der Reflexion professionellen Handelns das Augenmerk auf Erneuerungsprozesse in der sozialberuflichen Praxis zu richten, die systematisch zu betreiben sind. Sie finden verstreut statt, und bei komparativer Betrachtung zeigt sich, dass sie in den verschiedenen Handlungsbereichen kaum aufeinander abgestimmt sind" (Wendt 2005a: 9).

Deshalb kann man die Publikation von Wendt (Sammelband) als Ausgangspunkt eines eigenständigen Innovationsdiskurses innerhalb der Disziplin Sozialer Arbeit sehen. Dies war insbesondere möglich, weil sich in dieser Zeit die wissenschaftliche Community der Sozialen Arbeit weiter entfaltete – festzumachen an einer zunehmenden Erstarkung der damaligen DGS (heute DGSA), die auch durch Wendt selbst als deren langjährigen Vorsitzenden vorangetrieben wurde. Knapp 20 Jahre zuvor hatte Maelicke (1987b: 13) noch in seinem Beitrag moniert, dass das Thema Innovation in der Sozialen Arbeit vernachlässigt bis ausgeblendet werde und ein Innovationsdiskurs in der Sozialen Arbeit nicht stattfinde. Es sei lediglich eine „Verinselung von Innovationsprozessen" (Maelicke 1987b: 18 f.) festzustellen.[17]

Alles in allem lässt dies rückblickend die Feststellung zu, dass in den 1980er Jahren zaghaft ein Diskurs mit dem Label Innovation in der Sozialen Arbeit in Deutschland begann. Nicht verwunderlich ist, dass dies zeitlich zusammenfiel mit dem zentralen Wendepunkt im Professions- und Professionalisierungsdiskurs in der Sozialen Arbeit: Anstelle der Orientierung am klassischen Professionsdiskurs fand zunehmend eine Konzentration auf Fragen der Eigenlogik des Handelns in der Sozialen Arbeit statt (Motzke 2014: 195).

17 Diese Verinselung von Innovationsprozessen und der fachlichen Diskussion darüber zeigte sich auch in der Analyse weiterer Literatur aus der Sozialen Arbeit aus der Zeit der 1970er bis zu den 2000er Jahren (und davor), die in den Seminaren der Autorin mit den Masterstudierenden des Studiengangs Innovationsmanagement getätigt wurde.

Seit der Publikation von Wendt hat der Innovationsdiskurs in der Sozialen Arbeit an Fahrt aufgenommen. So hat maßgeblich Parpan-Blaser (2011) ein paar Jahre später eine erste, von der wissenschaftlichen Community vielbeachtete, empirische Untersuchung zum Innovationsverständnis genuin in der Sozialen Arbeit vorgelegt. Dieses Verständnis floss insbesondere in den an der Fachhochschule Nordwestschweiz (FH NW) beheimateten Master-Studiengang ‚Soziale Arbeit mit dem Schwerpunkt Soziale Innovation' ein. Mit diesem steht der Master-Studiengang ‚Innovationsmanagement in der Sozialen Arbeit' an der Katholischen Hochschule Nordrhein-Westfalen (katho) in regem Austausch.

Literatur

Aderhold, Jens. 2006. „Innovation als Leer- oder Kontingenzformel? Semantische Weichenstellungen und ihre strukturellen Folgen." S. 4627–36 in *Soziale Ungleichheit, kulturelle Unterschiede. Verhandlungen des 32. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in München 2004,* herausgegeben von K.-S. Rehberg und D. Giesecke. Frankfurt am Main: Campus-Verlag.

Aderhold, Jens und René John. 2006. „Neuheit als Problem der Gesellschaft. Zur Bedeutung eines problematisierenden Selbstverständnisses einer Wissenschaft." *Trans. Internetzeitschrift für Kulturwissenschaften* 16(7). Abgerufen 08. August 2024 (http://www.inst.at/trans/16Nr/07_2/aderhold_john.htm).

Bauer, Reinhold. 2006. *Gescheiterte Innovationen. Fehlschläge und technologischer Wandel*. Frankfurt, New York: Campus Verlag.

Becke, Guido, Peter Bleses, Frerich Frerichs, Monika Goldmann, Barbara Hinding und Martin K. W. Schweer, Hrsg. 2016a. *Zusammen – Arbeit – Gestalten. Soziale Innovationen in sozialen und gesundheitsbezogenen Dienstleistungen.* Wiesbaden: Springer VS.

Becke, Guido, Peter Bleses und Monika Goldmann. 2016b. „Soziale Innovationen – eine neue Perspektive für die Arbeitsforschung im Feld sozialer und gesundheitsbezogener Dienstleistungen." S. 9–31 in *Zusammen – Arbeit – Gestalten. Soziale Innovationen in sozialen und gesundheitsbezogenen Dienstleistungen,* herausgegeben von G. Becke, P. Bleses, F. Frerichs, M. Goldmann, B. Hinding und M. K. W. Schweer. Wiesbaden: Springer VS.

Blättel-Mink, Birgit. 2021. „Das Innovationsverständnis von Joseph A. Schumpeter." S. 63–82 in *Handbuch Innovationsforschung. Sozialwissenschaftliche Perspektiven*, herausgegeben von B. Blättel-Mink, I. Schulz-Schaeffer und A. Windeler. Wiesbaden: Springer VS.

Blättel-Mink, Birgit und Raphael Menez, Hrsg. 2015. *Kompendium der Innovationsforschung*. 2. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Braun-Thürmann, Holger. 2005. *Innovation*. Bielefeld: transcript.

Braun-Thürmann, Holger und René John. 2010. „Innovation: Realisierung und Indikator des sozialen Wandels." S. 53–69 in *Soziale Innovation. Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma*, herausgegeben von J. Howaldt und H. Jacobsen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

DGSA (Deutsche Gesellschaft für Soziale Arbeit e. V.). o. J. „Über uns – die DGSA." Abgerufen 18. März 2025 (https://www.dgsa.de/ueber-uns/die-dgsa).

Eurich, Johannes. 2018. „Innovationen im Bereich des Sozial- und Gesundheitswesens." S. 7–29 in *Gestaltung von Innovationen in Organisationen des Sozialwesens. Rahmenbedingungen, Konzepte und Praxisbezüge*, herausgegeben von J. Eurich, M. Glatz-Schmallegger und A. Parpan-Blaser. Wiesbaden: Springer VS.

Gillwald, Katrin. 2000. *Konzepte sozialer Innovation (Paper der Querschnittsgruppe Arbeit und Ökologie P00-519)*. Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung.

Heinze, Rolf G. und Gerhard Naegele. 2010. „Integration und Vernetzung – Soziale Innovation im Bereich sozialer Dienste." S. 297–313 in *Soziale Innovation. Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma*, herausgegeben von J. Howaldt und H. Jacobsen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Homfeldt, Hans Günther und Jörgen Schulze-Krüdener. 2000. „Wissensgesellschaft als Herausforderung für die Soziale Arbeit? Eine einführende Problemskizze." S. 9–20 in *Wissen und Nichtwissen. Herausforderungen für die Soziale Arbeit in der Wissensgesellschaft*, herausgegeben von H. G. Homfeldt und J. Schulze-Krüdener. Weinheim, München: Juventa Verlag.

Howaldt, Jürgen, Ralf Kopp und Michael Schwarz. 2014. *Zur Theorie sozialer Innovationen. Tardes vernachlässigter Beitrag zur Entwicklung einer soziologischen Innovationstheorie*. Weinheim: Beltz Juventa.

Howaldt, Jürgen und Michael Schwarz. 2010. „Soziale Innovation – Konzepte, Forschungsfelder und -perspektiven." S. 87–108 in *Soziale Innovation. Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma*, herausgegeben von J. Howaldt und H. Jacobsen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Hüttemann, Matthias und Anne Parpan-Blaser. 2015. „Wie Innovation in der Sozialen Arbeit entsteht." S. 135–141 in *Soziale Versorgung zukunftsfähig gestalten,* herausgegeben von B. Wüthrich, J. Amstutz und A. Fritze. Wiesbaden: Springer VS.

John, René. 2002. „Innovation im evolutionären Wandel. Zur Beobachtung des Neuen in Organisationen." Abgerufen 08. August 2024 (https://isinova.org/wp-content/uploads/2020/01/Bzs1-02.pdf).

Maelicke, Bernd. 1987a. „Vorwort." S. 7 in *Soziale Arbeit als soziale Innovation. Veränderungsbedarf und Innovationsstrategien*, herausgegeben von B. Maelicke. Weinheim, München: Juventa Verlag.

Maelicke, Bernd. 1987b. „Soziale Arbeit als soziale Innovation." S. 9–22 in *Soziale Arbeit als soziale Innovation. Veränderungsbedarf und Innovationsstrategien,* herausgegeben von B. Maelicke. Weinheim, München: Juventa Verlag.

Maelicke, Bernd. 1987c. „Perspektiven und Fortentwicklung der sozialen Innovation." S. 241–45 in *Soziale Arbeit als soziale Innovation. Veränderungsbedarf und Innovationsstrategien*, herausgegeben von B. Maelicke. Weinheim, München: Juventa Verlag.

Maelicke, Bernd, Hrsg. 2005. *Innovation und Management in der Sozialwirtschaft.* Neuwied, München: Luchterhand.

Mensch, Gerhard. 1975. *Das technologische Patt. Innovationen überwinden die Depression.* Frankfurt am Main: Umschau-Verlag.

Motzke, Katharina. 2014. *Soziale Arbeit als Profession. Zur Karriere „sozialer Hilfstätigkeit" aus professionssoziologischer Perspektive*. Opladen, Berlin, Toronto: Budrich.

Müller, Wolfgang C. 2009. *Wie Helfen zum Beruf wurde. Eine Methodengeschichte der Sozialen Arbeit*. 5. Aufl. Weinheim, München: Juventa Verlag.

Otto, Hans-Uwe, Andreas Polutta und Holger Ziegler. 2010. „Zum Diskurs um evidenzbasierte Soziale Arbeit." S. 7–25 in *What Works – Welches Wissen braucht Soziale Arbeit? Zum Konzept evidenzbasierter Praxis*, herausgegeben von H.-U. Otto, A. Polutta und H. Ziegler. Opladen, Farmington Hills: Verlag Barbara Budrich.

Parpan-Blaser, Anne. 2011. *Innovation in der Sozialen Arbeit. Zur theoretischen und empirischen Grundlegung eines Konzepts*. Zugl.: Zürich, Univ., Diss., 2010. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Parpan-Blaser, Anne. 2018a. „Organisationen des Sozialwesens als Ort von Innovationen." S. 31–53 in *Gestaltung von Innovationen in Organisationen des Sozialwesens. Rahmenbedingungen, Konzepte und Praxisbezüge*, herausgegeben von J. Eurich, M. Glatz-Schmallegger und A. Parpan-Blaser. Wiesbaden: Springer VS.

Parpan-Blaser, Anne. 2018b. „Steuerung und Gestaltung von Innovationsprozessen." S. 253–74 in *Gestaltung von Innovationen in Organisationen des Sozialwesens. Rahmenbedingungen, Konzepte und Praxisbezüge*, herausgegeben von J. Eurich, M. Glatz-Schmallegger und A. Parpan-Blaser. Wiesbaden: Springer VS.

Rammert, Werner. 2010. „Die Innovationen der Gesellschaft." S. 21–51 in *Soziale Innovation. Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma*, herausgegeben von J. Howaldt und H. Jacobsen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Rammert, Werner, Arnold Windeler, Hubert Knoblauch und Michael Hutter. 2016. *Innovationsgesellschaft heute. Perspektiven, Felder und Fälle*. Wiesbaden: Springer VS.

Rogers, Everett M. 2003. *Diffusion of innovations*. 5. Aufl. New York, London, Toronto, Sydney: Free Press.

Rothman, Jack, John L. Erlich und Joseph, G. Teresa. 1979. *Innovation und Veränderung in Organisationen und Gemeinwesen*. Freiburg im Breisgau: Lambertus.

Schönig, Werner. 2015. *Koopkurrenz in der Sozialwirtschaft. Zur sozialpolitischen Nutzung von Kooperation und Konkurrenz*. Weinheim: Beltz Juventa.

Schönig, Werner und Katharina Motzke. 2016. *Netzwerkorientierung in der Sozialen Arbeit. Theorie, Forschung, Praxis*. Stuttgart: Kohlhammer.

Schönig, Werner. 2021. *Innovation bei Koopkurrenz in Netzwerken der Sozialwirtschaft. Produktive Balance in Bewegung.* Weinheim: Beltz Juventa.

Schöttler, Roland. 2019. „Innovationsprozesse in Sozialunternehmen: Entfalten von Paradoxien." S. 85–96 in *Innovative Unternehmen der Sozial- und Gesundheitswirtschaft. Herausforderungen und Gestaltungserfordernisse,* herausgegeben von B. Becher und I. Hastedt. Wiesbaden: Springer VS.

Schulz-Schaeffer, Ingo. 2021. „Innovation im Verhältnis zu Neuheit und Wandel." S. 25–42 in *Handbuch Innovationsforschung. Sozialwissenschaftliche Perspektiven*, herausgegeben von B. Blättel-Mink, I. Schulz-Schaeffer und A. Windeler. Wiesbaden: Springer VS.

Schulz-Schaeffer, Ingo, Arnold Windeler und Birgit Blättel-Mink. 2021. „Einleitung: Sozialwissenschaftliche Perspektiven auf Innovation." S. 3–10 in *Handbuch Innovationsforschung. Sozialwissenschaftliche Perspektiven*, herausgegeben von B. Blättel-Mink, I. Schulz-Schaeffer und A. Windeler. Wiesbaden: Springer VS.

Steuerwald, Christian. 2016. *Die Sozialstruktur Deutschlands im internationalen Vergleich*. 3. Aufl. Wiesbaden: Springer VS.

Tägert, Ilse. 1979. „Zur deutschen Ausgabe des Buches." S. 7–8 in *Innovation und Veränderung in Organisationen und Gemeinwesen*, herausgegeben von J. Rothman, J. L. Erlich und J. G. Teresa. Freiburg im Breisgau: Lambertus.

Wendt, Wolf Rainer. 1982. *Ökologie und soziale Arbeit*. Stuttgart: Enke.

Wendt, Wolf Rainer. 2005a. „Vorwort." S. 5–9 in *Innovation in der sozialen Praxis*, herausgegeben von W. R. Wendt. Baden-Baden: Nomos.

Wendt, Wolf Rainer. 2005b. „Dimensionen sozialer Innovation." S. 13–48 in *Innovation in der sozialen Praxis*, herausgegeben von W. R. Wendt. Baden-Baden: Nomos.

Zapf, Wolfgang. 2010. „Wandel, sozialer." S. 349–55 in *Grundbegriffe der Soziologie*, herausgegeben von J. Kopp und B. Schäfers. 10. Aufl. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

2 Grundlegung eines Ethos des Innovationsmanagements in der Sozialen Arbeit[1]

Armin G. Wildfeuer

Abstract:

Der Beitrag unternimmt es, die Elemente eines Ethos des Innovationsmanagements in der Sozialen Arbeit zu identifizieren und zu begründen, warum ethische, insbesondere auch professionsethische Überlegungen für die Praxis des Innovationshandelns unverzichtbar sind. Dass jedem Innovationshandeln ein spezifisches Ethos, bestehend aus einem Geflecht moralischer Vorstellungen, zugrunde liegen muss, folgt bereits aus der handlungstheoretischen Feststellung, dass – folgt man einer aristotelischen Unterscheidung – Innovationshandeln nicht dem Muster von Herstellungsprozessen (Poiesis) folgt, sondern „Praxis" im eigentlichen, nämlich moralisch-sittlichen Sinne ist. Dementsprechend müssen auch dessen Ziele, Mittel und Folgen einer moralischen Bewertung unterzogen werden. Vor diesem Hintergrund lassen sich Anforderungen für ein professionsspezifisches Ethos für das Innovationshandeln im Raum der Sozialen Arbeit formulieren und zukünftige Forschungsbedarfe für eine Ethik des Innovationshandelns benennen.

Keywords:

Innovationsethik, Professionsethos, Innovationspraxis, Werte, Normen, Haltungen

1 © Die Autor_in 2026, veröffentlicht im Verlag Beltz Juventa, Open Access: CC BY
Zitation: Wildfeuer, Armin G. 2026. »Grundlegung eines Ethos des Innovationsmanagements in der Sozialen Arbeit« In: Innovationsmanagement in der Sozialen Arbeit, herausgegeben von Heiko Löwenstein und Sabrina Schmidt. 53–66. Weinheim/Basel: Beltz Juventa.
https://doi.org/10.3262/978-3-7799-9356-8_003

Innovationshandeln als Prozess wie auch Innovationen als intendierte Ergebnisse sind ethisch nicht neutral, sondern einer ethischen Bewertung nicht nur zugänglich, sondern auch zwingend bedürftig (Besio 2018; Fontrodona 2013). Im günstigsten Fall ist Ethik selbst ein Innovationstreiber (Altenburger 2018; Laub 1991; Silberer 2004). Die Forderung nach einer spezifischen Innovationsethik stößt inzwischen auf einen breiten Konsens (WEF 2018).

Auch das Handlungssystem der Sozialen Arbeit sieht sich bei der Implementierung neuer Innovationen mit einer Vielzahl ethischer Herausforderungen konfrontiert, die sich als Spannungsfelder auf individueller, professioneller und organisationaler Ebene zeigen. Eine Ethik des Innovationshandelns in der Sozialen Arbeit liegt bislang noch nicht oder nur in Ansätzen vor. Der folgende Beitrag unternimmt es, eine solche professionsspezifische Innovationsethik grundzulegen. Denn dass jedem Innovationshandeln ein spezifisches Ethos, bestehend aus einem Geflecht moralischer Vorstellungen, zugrunde liegen muss, folgt bereits aus der handlungstheoretischen Feststellung, dass Innovationshandeln als „Praxis" im eigentlichen, nämlich moralisch-sittlichen Sinne gedeutet werden muss (1.). Diese lässt sich handlungstheoretisch nach Zielen, Mitteln und Folgen zergliedern und einer moralischen Bewertung zuführen (2.). Auf dieser Analyse aufbauend lassen sich die Elemente eines professionsspezifischen Ethos des Innovationshandelns in den Blick nehmen: die gemeinsam zu erstrebenden Zielwerte, die verbindlichen Normen sowie Standards und die vom einzelnen Akteur zu erwartenden Haltungen bzw. Tugenden (3.). Aus diesen Überlegungen resultiert weiterer Forschungsbedarf zu einer Ethik des Innovationsmanagements in der Sozialen Arbeit.

1 Eine Ethik des Ethos der Praxis des Innovationshandelns

Mit dem Begriff „Innovationsmanagement" ist die Vorstellung verbunden, dass Innovationen nicht das Resultat zufälliger, im Rücken der beteiligten Akteure ablaufender Ereignisse sind. Ihr Zustandekommen verdankt sich vielmehr einem intentional planenden, Ziele und Mittel wählenden und Folgen abschätzenden Handeln von Personen, mithin einer systematischen Praxis, die von vorneherein auf die Entwicklung von etwas abzielt, das ob seines evidenten Beitrags zur Lösung eines Bedarfes oder Problems allgemein als neuartig anerkannt wird und sich daher als „Innovation", als Neuerung auch durchsetzt. Innovationen sind vom Resultat her „Neuerungen" (lat. *novationes*), von ihrem Zustandekommen her aber etwas Neu-Gemachtes (lat. *in-novationes*), insofern sie das Resultat eines vorausgehenden, Neues intendierenden Innovationshandelns (lat. *innovare*) sind. Weil das Innovationshandeln immer in einem Handlungsraum von Handlungsräumen unter Beteiligung vieler Akteure stattfindet, ist es selbst immer nur der zureichende, nie aber der allein hinreichende Grund der Entstehung und der

Diffusion von Innovationen. Innovationshandeln kann folglich nur die Ermöglichung von Innovationen intendieren, ohne deren Verwirklichung garantieren zu können. Aufgrund dieser Eigentümlichkeit ist es geboten, den Tätigkeitstyp des Innovationshandelns näher zu bestimmen.

Nach Aristoteles (Met. I, 1, 1094 a 18 und a 1, dazu Wildfeuer 2013a) umfasst die Lebenspraxis des Menschen (genereller anthropologisch-holistischer Praxisbegriff, ‚Praxis' i. g. S.) drei spezifische Tätigkeitsvollzüge des Menschen: erstens ein theoretisches Tätigsein, dessen Wissensvollzüge an der Wahrheit orientiert sind und insgesamt Theorie (θεωρία (theoría), ἐπιστήμη (epistēmē)) konstituieren, zweitens ein poietisches Tätigsein, das als praktische Kunst im Sinne des Herstellens (ποίησις (poiesis)) ausgeübt wird und das am Gelingen der Erzeugung eines Endprodukts orientiert ist, und drittens die Tätigkeit der Praxis im eigentlichen Sinne (i. e. S.), die sich im sittlichen Handeln als moralisch-sittlicher Praxis (πρᾶξις (praxis)) manifestiert. ‚Praxis', verstanden als praktisch-sittliches Handeln, unterscheidet sich vom ‚Herstellen' signifikant allein schon dadurch, dass ihr Gelingen sich nicht in einem außer ihr liegenden, als Endprodukt erst herzustellenden Werk als Resultat zeigt. Das Kriterium und gleichzeitig das Ziel gelingender Praxis sind vielmehr die Qualität der Handlung und die Integrität des Handlungsvollzuges selbst, nämlich insofern dieser an normativen, das heißt moralisch-praktischen Handlungsregeln orientiert ist, die im Handelnden als sittlichem Subjekt selbst liegen und die es erlauben, das sittliche Gegenüber als gleichwertig zu respektieren.

Innovationshandeln ist zweifellos dem Handlungstyp der Praxis im eigentlichen, nämlich moralisch-sittlichen Sinn (πρᾶξις) zuzuordnen. Dazu passt, dass es prinzipiell keine lineare Ursächlichkeit zwischen Innovationshandeln und Innovationsrealisierung beziehungsweise Innovationsprodukt gibt, weil es wie jedes Handeln strukturell komplex, situativ und kontextuell, unter Risiko und Unsicherheit stehend und daher von ihrer Wirkung her nur bedingt planbar und prognostizierbar, mit Blick auf den Handlungsverlauf unwiederholbar, mit Blick auf die Effekte unwiderruflich und von den Akteuren her personal zu nennen ist, letzteres weil die handelnden Personen selbst das Werkzeug der Handlung sind (von Spiegel 2011: 73–102).

Weil Innovationshandeln eine Praxis ist, ist es – wie jede Praxis – der moralischen Beurteilung von gut und schlecht ausgesetzt. Denn das Handeln folgt im Unterschied zum Herstellen nicht nur technisch-pragmatischen Regeln, sondern moralischen Vorstellungen (Prinzipien und Werten, Normen, Tugenden), die das Handeln in seiner Ziel- und Mittelwahl, aber auch in der Folgenabschätzung leiten sollen. Lassen sich Handlungen tatsächlich davon leiten, dann werden sie als „gut" qualifiziert, wenn nicht, dann trifft sie das Verdikt, als „schlecht" zu gelten. Dabei ist im Unterschied zum herstellenden Tätigsein die Prozessqualität wichtiger als das Prozessresultat. Die Summe dieser gemeinsam geteilten moralischen Vorstellungen kann als das Ethos des Innovationshandelns identifiziert werden, das

der Praxis des Innovationshandelns als sittlicher Bewertungsmaßstab zugrunde liegt (Blok 2022). Von einem kompetenten Innovationshandeln kann man folglich nur dann sprechen, wenn es in einem Ethos des Innovationshandelns gründet.

Eine *Ethik des Innovationshandelns* kann folglich definiert werden als *die methodische Reflexion auf die moralischen Vorstellungen (Ethos), die das konkrete Innovationshandeln (Praxis) leiten*. Die methodische Reflexion betrifft zum einen die Ziele des konkreten Innovationshandelns, die in der moralischen Differenz von gut und schlecht bewertet werden, zum anderen aber auch die zum Einsatz kommenden Mittel des Innovationshandelns, die unter der pragmatischen Differenz von richtig und falsch zu beurteilen sind. Bewertet werden müssen unter der konsequentialistischen Differenz von erwünscht und unerwünscht aber auch die Folgen, die das Innovationshandeln zeitigt. Für eine solche generelle Bewertung der Ziele, Mittel und Folgen des Innovationshandelns stehen bereits verschiedene generelle Ansätze zur Verfügung:

- Der *verantwortungsethische Ansatz* geht davon aus, dass Innovationen ethisch nie neutral sind, sondern moralisch relevante Folgen für Individuen und Gesellschaften haben, sodass diesen gegenüber ein Verhältnis der Verantwortung besteht (Sand 2018; Stahl et. al. 2019).
- Der *utilitaristische Ansatz* bewertet Innovationen basierend auf ihren Konsequenzen, wobei das Hauptziel darin besteht, den größtmöglichen Nutzen für die größtmögliche Zahl von Menschen zu erzielen, mithin positive Auswirkungen zu maximieren und negative Auswirkungen zu minimieren.
- Der *deontologische Ansatz* betont die Bedeutung von Pflichten, Rechten und moralischen Regeln. Hier werden Innovationen auf der Grundlage festgelegter ethischer Prinzipien wie Fairness, Gerechtigkeit und Respekt für individuelle Rechte orientiert an der Würde des Menschen und den Menschenrechten beurteilt. Eine Ethik des Innovationshandelns in der Sozialen Arbeit muss in Kohärenz zum eigenen Professionsethos (IFSW 2018) vorrangig hier anknüpfen.
- Der *Virtue-Ethik-Ansatz* konzentriert sich auf die Tugenden oder Charaktereigenschaften, die Innovatoren und Entscheidungsträger verkörpern sollten (Sand 2018; Steen, Sand und van de Poel 2021).
- Beim *Diskursethik-Ansatz* stehen die Kommunikation, der transparente, inklusive und rationale Diskurs sowie die Konsensfindung zwischen verschiedenen Stakeholdern und der Öffentlichkeit im Mittelpunkt.
- Der *Nachhaltigkeits- beziehungsweise Gerechtigkeitsansatz* betont die Bedeutung von langfristiger Verantwortung und der Berücksichtigung von ökologischen, sozialen und ökonomischen Auswirkungen auch auf zukünftige Generationen (Rückert-John 2013; Scharf 2020).
- Der *Globale-Ethik-Ansatz* befasst sich mit Fragen der globalen Gerechtigkeit, der Ungleichheit zwischen Ländern und Kulturen und der globalen Verteilung von Ressourcen und Technologien. Paradigmatisch hierfür sind

die „Sustainable Development Goals" der UN von 2016 und die Initiative der EU „Global approach to research and innovation" von 2021 (van Hoven et al. 2016).

Diese Ansätze können sich bei der Bewertung von moralisch relevanten Problemen ergänzen (wie etwa der verantwortungsethische Ansatz, der Nachhaltigkeits- bzw. Gerechtigkeitsansatz und der Globale-Ethik-Ansatz), aber auch in starkem Kontrast zueinanderstehen beziehungsweise sich argumentativ wechselseitig ausschließen (wie z. B. der utilitaristische und der deontologische Ansatz).

2 Handlungstheoretische Präliminarien des Innovationshandelns

Die Rede von Innovation und Innovationsmanagement hatte es aufgrund ihrer Herkunft aus der Ökonomie und deren Handlungslogik nicht leicht, sich im Raum der Sozialen Arbeit zu etablieren.[2] Denn das jeweils zugrundeliegende handlungsleitende Ethos, wie es der Zielsetzung (2.1), der Mittelwahl (2.2) und der Folgenabschätzung (2.3.) des Innovationshandelns zugrunde liegt, unterscheidet sich fundamental voneinander. Klassischen handlungstheoretischen Überlegungen folgend (Rüther und Kühler 2016) bietet ein Vergleich beider Handlungslogiken eine erste Gelegenheit, sich dem spezifischen Erfordernis eines Innovationsethos in der Sozialen Arbeit zu nähern.

2.1 Ziele des Innovationshandelns

In der Wirtschaft dienen Innovationen primär der kontinuierlichen Steigerung von Wettbewerbsfähigkeit, Wachstum, Effizienz, Produktivität und Profitabilität durch die Entwicklung neuer Produkte, Dienstleistungen oder Prozesse. Systemtheoretisch spricht Niklas Luhmann (1954) von einem binären Code der Wirtschaft – *Zahlung/Nicht-Zahlung* –, sodass alle wirtschaftlichen Entscheidungen letztlich an der Optimierung finanzieller Erträge (Profit) ausgerichtet sind. Handlungstheoretisch dominieren in diesem Feld *zweckrationale Motive* (im Sinne Max Webers), da Akteure Innovation als Mittel zum ökonomischen Zweck (Gewinn, Marktanteil) einsetzen. Zwar können Innovationen indirekt auch gesellschaftlichen Nutzen stiften (z. B. durch solche neuen Technologien, welche die Lebensqualität verbessern). Aber auch dann, wenn die Wirtschaft sich zunehmend ihrer sozialen Verantwortung bewusst wird (*Corporate Social Innovation*), stehen der wirtschaftliche Erfolg sowie die Leistungs- und Konkurrenzlogik im Vordergrund.

2 Siehe hierzu den Beitrag von Motzke in diesem Band.

Sozialarbeiterisches Innovationshandeln dagegen folgt einer *wertrationalen Handlungslogik*. Im Zentrum der Zielsetzung stehen hier Werte wie Menschenwürde, (soziale) Gerechtigkeit, Solidarität, Partizipation, Gemeinwohl, wie überhaupt die Orientierung an den Menschenrechten, der Autonomie des Adressaten, seinem Wohl und der Vermeidung von Schaden beziehungsweise Schädigung. Im Zentrum stehen mithin der Adressat und sein Bedarf und nicht der Hilfeproduzent und sein Vorteil. Wertrationale Handlungslogiken dominieren hier mit dem Ziel, eine zeitgemäße, personenzentrierte Unterstützung sicherzustellen, gesellschaftliche Teilhabe und Kohäsion zu fördern, die Lebensqualität von Individuen und Gemeinschaften zu verbessern und nachhaltige Lösungen für soziale Probleme zu bieten. Systemtheoretisch lässt sich dies an der Leitdifferenz des Funktionssystems von „*Helfen/Nicht-Helfen*" (Baecker 1994) oder „*Fall/Nicht-Fall*" (Fuchs und Schneider 1996) verdeutlichen. In Max Webers Terminologie entspricht dieses Wertfundament einer wertrationalen Handlungslogik: Sozialarbeiterisches Handeln wird von der Überzeugung vom Eigenwert bestimmter Ziele und Prinzipien geleitet und folgt inneren Wertorientierungen, ohne primär auf die ökonomischen Konsequenzen zu schielen.

2.2 Mittel, Methoden und Umstände des Innovationshandelns

Auch mit Blick auf die zum Einsatz kommenden Ressourcen, Mittel und Methoden wie insgesamt auch auf die Umstände zeigen sich signifikante Unterschiede: wirtschaftliches Innovationshandeln basiert primär auf finanziellem Kapital und ist *ressourcenorientiert*, das Innovationshandeln der Sozialen Arbeit dagegen auf sozialem Kapital und ist – im Sinne Carl Rogers (1993) – *personenzentriert*.

Unternehmen setzen beträchtliche Ressourcen (Zeit, Kapital, Manpower) ein, um Innovationen voranzutreiben. Formalisierte Innovationsstrategien und systematisierte Innovationsmethoden wie auch die hohe Bereitschaft, kalkulierte Risiken einzugehen, dienen zur Beschleunigung der Ideenfindung und Erhöhung der Erfolgswahrscheinlichkeit, sodass der Eindruck entsteht, Innovationshandeln folge der Logik des Herstellens (ποίησις) und nicht der Praxis (πρᾶξις).

In der Sozialen Arbeit spielen Kooperation und Partizipation eine zentrale Rolle: Innovation entsteht oft in vernetzten Prozessen zwischen verschiedenen Akteuren, Praxisorganisationen, Wissenschaft, Stakeholdern und Fördergebern, die in einem pluralistischen Akteursfeld nicht im Wettbewerb, sondern im Kooperationsmodus und partizipativ zusammenarbeiten. Weil Budgets knapp kalkuliert und Ausgaben rechtfertigungsbedürftig gegenüber Dritten sind, ist mit bestehenden Mitteln kreativ umzugehen und es sind Netzwerke zu nutzen, um Synergien nutzerzentriert zu erzielen.[3] Expertise, Beziehungen und Kreativität

3 Siehe hierzu den Beitrag von Löwenstein sowie Schönig (‚Innovationsmanagement und Vernetzung bei Koopkurrenz durch Führung in der Sozialwirtschaft') in diesem Band.

sind die wichtigsten Ressourcen. Transdisziplinarität, die Einbindung aller Stakeholder, partizipative Organisations- und Führungskulturen sowie das Engagement und die Kreativität der Mitarbeitenden spielen eine wichtige Rolle. Im Vordergrund stehen Bedarfserfüllung gegenüber den Adressaten und Effektivität. Die Entwicklungsdynamik ist bedarfsgetrieben, zumeist evolutionär, reaktiv, nicht sprunghaft, langsam und vorsichtig, weil die Verantwortung gegenüber schutzbedürftigen Menschen und deren Gefährdungen im Vordergrund steht. Die zum Einsatz kommenden Mittel sind dabei nicht als neutrales Instrumentarium zu verstehen, sondern haben den Anspruch, Ausdruck des zugrundeliegenden Wertesystems zu sein.

2.3 Erwünschte und unerwünschte Folgen des Innovationshandelns

Während wirtschaftliche Innovationen primär auf Markterfolg und Wettbewerbsfähigkeit ausgerichtet sind, zielen soziale Innovationen auf gesellschaftliche Wirkung und ethische Legitimation. Dieser Unterschied prägt die Art der Folgenabschätzung sowie die Priorisierung von Risiken und Chancen.

Erfolgreiche Innovationen in der Wirtschaft können vielfältige gewünschte Effekte erzielen wie *Wachstum, höhere Produktivität und* langfristige *Sicherheit im Wettbewerb*, Steigerung der *Kundenzufriedenheit* und des *allgemeinen Wohlstands.* Auch ökologische und soziale Vorteile sind möglich. Den erwünschten Folgen stehen unerwünschte, aber in Kauf genommene Risiken und negative Konsequenzen gegenüber. Das Konzept der *„kreativen Zerstörung"* (Schumpeter 2005, Kap. 7) beschreibt, dass Neuerungen alte Technologien, Unternehmen und Arbeitsplätze verdrängen, gegebenenfalls soziale Ungleichheit verstärken und interne Überlastung erzeugen. Denn grundsätzlich gilt: Wirtschaftliche Innovationen erzeugen immer *Gewinner und Verlierer*, wobei letzteres oft flankierende Maßnahmen (z. B. Weiterbildung, Regulierung, Sozialpolitik) erfordert, die in der Regel zulasten nicht der Wirtschaft, sondern des Staates gehen.

Gelingende Innovationen in der Sozialen Arbeit zeigen ihren Erfolg unmittelbar im Nutzen für den Einzelnen und die Gesellschaft, wenn sie dazu beitragen, soziale Dienstleistungen wirksamer, qualitätsvoller, effizienter, adressatenorientierter, partizipativer, lebensqualitätssteigernd wie insgesamt menschenwürdiger zu gestalten, Lücken im Hilfesystem zu schließen, Zielgruppen besser erreichbar werden zu lassen, *Empowerment* zu stärken, *Wohlergehen* zu bewirken und *Autonomie* zu steigern. Gesellschaftlich betrachtet tragen sie zur *Senkung der gesellschaftlichen Folgekosten* bei und halten das Sozialsystem zukunftsfähig. Sie sind erfolgreich dann, wenn sie die Wirksamkeit Sozialer Arbeit steigern und helfen, gesellschaftlichen Wandel humaner zu gestalten. Diese Folgen stehen unmittelbar im Einklang mit den normativen Zielen der Profession. Trotz guter Absichten bergen auch Innovationen im sozialen Feld Risiken, Gefährdungen und Benachteiligungen, weil Handlungsergebnisse aufgrund der Hyperkomplexität

der Situationen und der Vielzahl der beteiligten Akteure immer unsicher sind. Ein ‚Fehlschlag' beeinträchtigt hier direkt menschliches Wohlergehen, was schwerer wiegt als finanzieller Verlust. Insofern kommt dem *Nicht-Schaden-Prinzip* eine wichtige Rolle zu, um der Ambivalenz des Innovationshandelns vorzubeugen. Experimentierräume müssen dem *Prinzip der Vorsorge* und der *Verantwortungsübernahme* folgen, um Risiken zu minimieren. Unerwünscht ist daher die Destabilisierung etablierter Angebote, wenn etwa gut eingespielte Routinen aufgebrochen oder gar subsidiäre Pflichten verletzt werden. Im Extremfall verletzt Innovationshandeln die Grundwerte der Sozialen Arbeit selbst. Die permanente Abwägung von erwünschten und unerwünschten Folgen bedarf daher einer kontinuierlichen ethischen *Begleitreflexion*, die *Dilemmata* zu lösen versucht, *Zielkonflikte* bewusst macht, *Kompromisse* sucht und *Güterabwägungen* vornimmt, um die wertorientierten Ziele des Innovationshandelns wie den wertegeleiteten Auftrag der Sozialen Arbeit realisieren zu können.

3 Elemente eines Innovationsethos: Werte – Normen und Standards – Tugenden

Wie die bisherigen Überlegungen zeigen, ist das Innovationshandeln in der Sozialen Arbeit an einem spezifischen Setting von moralischen Vorstellungen orientiert. Aus ihnen ergibt sich das innovationsbezogene Professionsethos der Sozialen Arbeit. Es besteht aus professionsspezifischen Prinzipien und Zielwerten (3.1), aus der Beachtung spezifischer Normen und Standards (3.2) sowie aus persönlichen Verhaltensweisen, erforderlichen Kompetenzen und sittlichen Tugenden (3.3).

3.1 Ebene der Prinzipien und Zielwerte

Prinzipien und Zielwerte (Wildfeuer 2013b) geben eine Antwort auf die Frage, was die am Innovationshandeln beteiligten Akteure gemeinsam erreichen wollen. In Übereinstimmung mit dem professionsspezifischen Ethos der Sozialen Arbeit, wie es in den relevanten professionsrelevanten Ethikkodizes grundgelegt ist (siehe 3.2), müssen sie in ihren Handlungsvollzügen folgenden Prinzipien und Werten folgen:

- *Menschenwürde und Menschenrechte:* Die Achtung der inhärenten Würde jedes Menschen wie der Menschenrechte bildet den obersten Maßstab des sozialarbeiterischen Innovationshandelns. Die Verbesserung des Schutzes der körperlichen, psychischen, emotionalen, sozialen und spirituellen Integrität und des Wohlergehens aller Adressaten muss oberstes Ziel des Innovationshandelns sein.

- *Selbstbestimmung (Autonomie):* Innovationshandeln muss Gefährdungen der Selbstbestimmung minimieren, die Handlungsfähigkeit der Betroffenen sichern, wiederherstellen oder sogar durch Strategien des Empowerments verbessern, sodass Menschen mehr Kontrolle über die Lösung für ihre Probleme erlangen.
- *Wohltun und Nutzenmaximierung* („beneficence"): Alles Innovationshandeln muss darauf ausgerichtet sein, den größtmöglichen Nutzen dadurch zu erzielen, dass es das Wohl und das Wohlbefinden der Adressaten fördert und die Lebensqualität von Menschen, insbesondere von marginalisierten oder benachteiligten Gruppen, deutlich verbessert.
- *Nichtschädigung (Do-No-Harm):* Innovationshandeln darf trotz positiver Effekte für Adressaten keinen physischen, psychischen oder sozialen Schaden in Kauf nehmen.
- *Partizipation:* Betroffene sollen aktiv in Planung, Entscheidung, Umsetzung und Evaluation innovativer Projekte einbezogen werden. Forschungsvorhaben sind transdisziplinär auszurichten, das heißt alle am Innovationsvorhaben Beteiligten und alle davon Betroffenen, seien es Individuen, Gruppen oder Soziale Bewegungen, mithin alle sog. „Stakeholder", sind angemessen in den Prozess des Innovationshandelns einzubeziehen.
- *Solidarität:* Innovationshandeln soll Lösungen fördern, die den gemeinschaftlichen Zusammenhalt stärken und niemanden ausschließen. Dabei dürfen die Innovationsvorteile für die einen nicht zulasten anderer gehen.
- *Gemeinwohl:* Innovationshandeln muss die langfristigen sozialen, lebensweltlichen, ökonomischen und ökologischen Auswirkungen auf die Gesellschaft als Ganzes im Blick behalten.
- *Prinzip Subsidiarität:* Es verhindert die Implementierung von Innovationen „von oben", die möglicherweise nicht auf die spezifischen Gegebenheiten und Bedürfnisse vor Ort abgestimmt sind. Es unterstützt dezentrale Entscheidungsstrukturen und -prozesse, was zu mehr Flexibilität und Anpassungsfähigkeit bei der Entwicklung und Umsetzung von Innovationen führen kann.
- *Prinzip Soziale Gerechtigkeit: Das* Innovationshandeln sollte von dem Leitmotiv getragen sein, gesellschaftlichen Ausgleich und Frieden sowie Kohäsion in der Gesellschaft zu fördern, Chancen- und Verteilungsgerechtigkeit zu verbessern, Benachteiligungen abzubauen und der Diskriminierung und Marginalisierung von Individuen und Gruppen entgegenzuwirken.
- *Prinzip Verantwortung:* Alle Akteure des Innovationshandelns müssen jederzeit rational begründet Antwort auf die Frage geben können, warum sie bestimmte Techniken, Verfahren und Methoden gewählt haben und welche Effekte und Folgen sie erwarten. Innovatoren müssen Verantwortung übernehmen können und zur Verantwortung gezogen werden können für ihr Tun und dürfen sich nicht durch Verantwortungsverschleierung ihrer Handlungsverantwortung entziehen.

Diese Prinzipien und Zielwerte des Innovationshandelns sind nicht bloß abstrakte Prinzipien, sondern pragmatische Erfolgsfaktoren. Ihre Beachtung sichert Nachhaltigkeit. Sie dienen als Richtschnur bei der Planung, Durchführung und Evaluation neuer Ansätze und sie beeinflussen unmittelbar die Qualität, Legitimität und Wirksamkeit von Innovationen in der Sozialen Arbeit. Zudem legitimieren sie neue Ideen gegenüber Öffentlichkeit und Profession, erhöhen die Akzeptanz bei Mitarbeitenden wie Adressaten, sichern eine wirksame und bedarfsgerechte Ausgestaltung und tragen zur dauerhaften Verankerung bei. Sie bilden einen Schutzmechanismus gegen Werteverletzungen, indem sie frühzeitig aufzeigt, wo rote Linien überschritten werden könnten.

3.2 Ebene der Normen und Standards

Auf einer zweiten Ebene des Innovationsethos sind die Normen und Standards (Steigleder 2013) angesiedelt, die eine Antwort auf die Frage geben, durch welche vereinbarten Formen der sozialen Interaktion die Zielwerte erreicht werden sollen. Normen, Regeln und Standards sind kein Selbstzweck, sondern als Hilfsmittel zu verstehen, abstrakte Zielwerte zu konkretisieren und im gemeinschaftlichen Handeln umzusetzen. Von normativer Relevanz in diesem Sinne sind – über die rechtlichen Normen des Handlungssystems hinaus – insbesondere der Normenkatalog der Menschenrechte, wie sie in der „Allgemeine Erklärung der Menschenrechte" (1948) und in den darauf bezogenen Rechtsdokumenten auf nationaler wie internationaler Ebene festgehalten sind. Hinzu kommen die Normen der professionsspezifischen Ethikkodizes der Sozialen Arbeit auf nationaler wie internationaler Ebene, wie sie etwa im *Global Social Work Statement of Ethical Principles* der International Association of Social Workers (2018) oder der Berufsethik des Deutschen Berufsverbandes für Soziale Arbeit e. V. (DBSH 2014) vorliegen. In ihnen sind die verbindlichen Werte, Normen und Standards sowie die Verhaltensweisen eines professionsspezifischen Ethos formuliert, wie sie auch dem Innovationshandeln der Profession zugrunde liegen müssen. Hinzu kommen relevante Normen und Standards der Innovationsforschung, wie sie der 2019/2020 entwickelte Forschungsethikkodex der Deutschen Gesellschaft für Soziale Arbeit (*Forschungsethische Prinzipien und wissenschaftliche Standards*) als Kriterien guter wissenschaftlicher Praxis, als Rechte von Forschungsteilnehmern sowie als Pflichten und Verantwortlichkeiten der Forschenden formuliert. In Betracht gezogen werden sollten aber auch generelle Rahmenwerke für verantwortungsvolle Innovation (z. B. der *AREA-Ansatz*: Anticipate, Reflect, Engage, Act), aber auch spezifische Modelle für die Soziale Arbeit, wie das *PEISC-Framework* (Promoting Ethical Innovation in Social Care) der British Association of Social Workers (BASW), das *MSF Ethics Framework for Innovation*, mithilfe dessen sich ethische Problemlagen in Innovationsprozessen strukturiert identifizieren lassen, oder die *Standards for Technology in Social Work Practise*, wie sie die

National Association of Social Workers (NASW) 2016 formuliert hat. Hinzu kommen rechtliche und regulatorische Leitlinien des Datenschutzes (EU-DSGVO) insbesondere im Kontext datengetriebener Innovationen.

Entscheidend ist die Fähigkeit der Innovatoren, diese Quellen kontextsensitiv zu kombinieren – etwa durch Ethik-Audits, Co-Creation-Workshops, Living Labs (z. B. Social Innovation Labs), Design-Thinking oder Politik-Briefings. Dabei liefern die Normen des Berufsfeldes die Kriterien, an denen jede neue Methode oder jedes neue Projekt zu messen ist. Innovationshandeln sollte zudem transparent kommuniziert und systematisch reflektiert werden. Hilfreich sind hierfür die Etablierung von Ethik-Kommissionen, die Prüfung von Verhältnismäßigkeiten, eine beständige Güterabwägung, eine offene Dialogkultur wie überhaupt die Sensibilisierung aller Beteiligung durch ethische Fortbildungen zur Steigerung der Ethikkompetenz. Erfolgsfaktoren und Schwierigkeiten müssen offen dargestellt werden, um aus Erfahrungen zu lernen und zukünftige Projekte besser zu gestalten.

3.3 Ebene der Verhaltensweisen, Kompetenzen und Tugenden

Auf einer dritten Ebene des Innovationsethos spielen Verhaltensweisen, Kompetenzen und habituelle Werte eine Rolle. Sie sind die Antwort auf die Frage: Welche persönlichen Verhaltensweisen sind nötig, um sowohl an den gemeinsamen Zielwerten festzuhalten als auch die entsprechenden Normen und Standards einzuhalten. Solche Verhaltensdispositionen werden in klassischer Diktion mit dem Begriff der ‚Tugend' (Müller 2013), heute zumeist auch mit dem Begriff ‚Kompetenz' bezeichnet.

Gemeint sind erstens empathische Grundhaltungen und Fähigkeiten wie Toleranz, Einfühlungsvermögen, Respekt, Achtsamkeit und Geduld im menschlichen Umgang, zweitens ethische Tugenden wie Integrität, Gerechtigkeitssinn, Zivilcourage und Verantwortungsbereitschaft. Hinzukommen muss der Wille zum solidarischen und subsidiären Handeln. Neben solchen Haltungen brauchen Fachkräfte insbesondere drittens auch dianoetische, das heißt intellektuelle Tugenden wie Klugheit, Urteils- und Reflexionsfähigkeiten, mithin die Fähigkeit, das eigene Handeln und geplante Veränderungen kritisch auf Wertkonflikte, betroffene Interessen und mögliche Folgen hin sachgerecht durchdenken zu können. Dazu gehört auch die Fähigkeit zur ethischen Selbstreflexion, die die Bereitschaft erfordert, bei Unsicherheiten kollegialen Rat einzuholen und aus Erfahrung zu lernen. Erforderlich ist aber auch eine dialogische Grundhaltung, nämlich die Fähigkeit, im Medium der vernünftig nachvollziehbaren Argumentation (dialogos) offen mit Kollegen, Adressaten und Stakeholdern über Ziele, Bedenken und Wertkonflikte zu sprechen, zuzuhören und gemeinsam Lösungen auszuhandeln.

Nur in dieser Kombination aus empathischer Grundhaltung, ethischen Tugenden und intellektuellen Fähigkeiten können Sozialarbeitende kreativ und zugleich ethisch verantwortungsvoll Neues schaffen. Im Zuge der ethischen Konfliktbewältigung müssen sie in der Lage sein, Risiken rational einzuschätzen, Dilemmata angemessen aufzulösen, Paradoxien auszuhalten (Schöttler 2017), Kompromisse fair und verantwortet einzugehen und Güterabwägungsprozesse sachgerecht durchzuführen. Sie müssen darüber hinaus unterschiedliche Logiken miteinander verbinden, mithin über die Fähigkeit zur Multirationalität im Sinne der Verbindung von sozialarbeiterischen, politischen, ökonomischen, sozialen, kulturellen, ökologischen und ethischen Rationalitäten und Handlungslogiken verfügen (Hess 2023). Dazu müssen kommen: Kreativität, Veränderungsbereitschaft, Offenheit, Experimentierfreude, Risikobereitschaft, Neugier, Aufgeschlossenheit, Begeisterungsfähigkeit, Frustrationstoleranz, Konzilianz und Überzeugungskraft. Erfolgreiche Akteure agieren als Brückenbauer zwischen Disziplinen, sie nutzen Evidenz als Korrektiv für Machtdynamiken und gestalten Räume, in denen Betroffene selbst zu Gestaltern werden. Dieses anspruchsvolle Kompetenzprofil verdeutlicht, dass Innovationsmanagement in der Sozialen Arbeit mehr ist als methodisches Know-how – es ist eine Haltung[4], die Kreativität mit Wertorientierung und ethischer Verantwortungsübernahme verbindet.

Schluss: Desiderate einer Ethik des Innovationsmanagements in der Sozialen Arbeit

Die Implementierung einer Ethik des Innovationshandelns in der Sozialen Arbeit stellt ein bislang nur unzureichend erschlossenes Forschungs- und Handlungsfeld dar, das mit einer Reihe substanzieller Desiderate einhergeht. Zunächst bedarf es einer vertieften theoretischen Fundierung, die sozialethische Grundprinzipien – etwa Menschenwürde, soziale Gerechtigkeit und Partizipation – systematisch mit innovationsethischen Ansätzen in Beziehung setzt. Die bislang vorherrschenden Diskurse sind entweder zu normativ-abstrakt oder verbleiben auf einer rein funktionalen Ebene des Innovationsbegriffs, ohne dessen ethische Implikationen für die professionelle Praxis adäquat zu reflektieren. Zudem fehlt eine kontextsensitive Analyse der spezifischen Herausforderungen, Zielkonflikte und Ambivalenzen, die innovationsbezogenes Handeln in der Sozialen Arbeit prägen. Hierzu zählen etwa Spannungsfelder zwischen Effizienzanforderungen und bedürfnisorientierter Hilfe, zwischen organisationalem Wandel und professioneller Identität oder zwischen technischer Machbarkeit und sozialer Verträglichkeit. Darüber hinaus mangelt es bislang an empirischer Forschung

4 Siehe Einleitung von Schönig, Löwenstein, Motzke und Schmidt in diesem Band zur scheiternsfreundlichen Haltung im Zusammenhang mit Innovationen.

zu den ethischen Dimensionen realer Innovationsprozesse in der Praxis der Sozialen Arbeit. Insbesondere fehlen Studien, die untersuchen, wie Fachkräfte mit moralischen Dilemmata im Kontext von Innovationen umgehen, welche Bewertungsmaßstäbe sie anwenden und welche institutionellen Rahmenbedingungen innovationsethisches Handeln fördern oder behindern. Im Idealfall wird sich dabei zeigen, dass ethische Reflexion wie ein *express* zu machendes Ethos des Innovationshandelns kein Hindernis, sondern ein *enabler* für nachhaltige Innovationen im Handlungsfeld der Sozialen Arbeit ist.

Literatur

Altenburger, Reinhard. 2004. „Corporate Social Responsibility as a Driver of Innovation Processes." S. 1–12 in *Innovation Management and Corporate Social Responsibility: Social Responsibility as Competitive Advantage,* herausgegeben von Reinhard Altenburger. Cham: Springer International Publishing.

Baecker, Dirk. 1994. „Soziale Hilfe als Funktionssystem der Gesellschaft." *Zeitschrift für Soziologie* 23(2): 93–110.

Besio, Christina, Hrsg. 2018. *Moral und Innovation in Organisationen*. Wiesbaden: Springer Wiesbaden.

Blok, Vincent. 2022. „Innovation as Ethos." S. 897–910 in *Handbook of Philosophy of Management,* herausgegeben von C. Neesham, M. Reihlen und D. Schoeneborn. Cham: Springer International Publishing.

Deutscher Berufsverband für Soziale Arbeit e. V. (= DBSH). 2014. „Berufsethik des DBSH. Ethik und Werte." *Forum sozial* 4.

Fontrodona, Joan. 2013. „The Relation Between Ethics and Innovation." S. 23–33 in *Social Innovation,* herausgegeben von T. Osburg und R. Schmidpeter. Berlin, Heidelberg: Springer.

Hess, Simon. 2023. *Multirationales Management. Diakonische Unternehmen in pluralen Umwelten gestalten*. Leipzig: Evangelische Verlagsanstalt.

Hoven, Jeroen van, Neelke Dorn, Tsjalling Swierstra und Bert-Jaap Koop, Hrsg. 2016. *Responsible innovation 1. Innovative Solutions for Global Issues*. Dordrecht: Springer Verlag.

Fuchs, Peter und Dietrich Schneider. 1996. „Das Hauptmann-von-Köpenick-Syndrom. Überlegungen zur Zukunft funktionaler Differenzierung." *Soziale Systeme. Zeitschrift für soziologische Theorie* 1(2): 3–24.

International Federation of Social Workers (IFSW). 2018. „Global social work statement of ethical principles." Abgerufen 25. Mai 2025 (ifsw.org/global-social-work-statement-of-ethical-principles/).

Laub, Ulf-Dieter. 1991. „Ethik als unternehmerische Innovation." S. 325–40 in *Innovation und Unternehmertum. Perspektiven, Erfahrungen, Ergebnisse*, herausgegeben von U.-D. Laub und D. Schneider. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Luhmann, Niklas 1994. *Die Wirtschaft der Gesellschaft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Lutz, Ralf. 2017. „Die klassische Lehre von den Umständen einer Handlung." S. 95–122 in *Lebensbeendende Handlungen: Ethik, Medizin und Recht zur Grenze von ‚Töten' und ‚Sterbenlassen'*, herausgegeben von F.-J. Bormann. Berlin, Boston: De Gruyter.

Müller, Jörn. 2013. „Tugend." S. 2244–58 in *Neues Handbuch philosophischer Grundbegriffe,* Bd. 3, herausgegeben von P. Kolmer und A. G. Wildfeuer. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.

Rogers, Carl. 1993. *Der neue Mensch*. Stuttgart: Klett-Cotta.

Rückert-John, Jana. 2013. *Soziale Innovation und Nachhaltigkeit. Perspektiven sozialen Wandels*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Rüther, Markus und Michael Kühler, Hrsg. 2016. *Handbuch Handlungstheorie: Grundlagen, Kontexte, Perspektiven*. Stuttgart: Metzler.
Sand, Martin. 2018. „The Virtues and Vices of Innovators." *Philosophy of Management* 17(1): 79–95.
Sand, Martin. 2018. *Futures, Visions, and Responsibility. An Ethics of Innovation*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
Scharf, Claudia und Inga Gryl. 2020. „Innovativität – Gerechtigkeit – Nachhaltigkeit. Eine Erweiterung des Konzepts Innovativität um die Theorie der Gerechtigkeit und dessen Anwendung im Kontext von Bildung für nachhaltige Entwicklung." *gwu* 159(3): 16–30.
Schöttler, Roland. 2017. *Die Innovationsparadoxie der Sozialwirtschaft. Rekonstruktion eines multirationalen Innovationsprozesses in einem diakonischen Unternehmen*. Göttingen: V&R Unipress.
Schumpeter, Joseph A. 2005. *Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie*. Stuttgart: UTB.
Silberer, Günter. 2004. „Wertorientierung als strategische Ausrichtung von Innovationen". S. 505–520 in *Management mit Vision und Verantwortung. Eine Herausforderung an Wissenschaft und Praxis,* herausgegeben von K.-P. Wiedmann, W. Fritz und B. Abel. Wiesbaden: Gabler Verlag.
Spiegel, Hiltrud von. 2011. *Methodisches Handeln in der Sozialen Arbeit.* 7. Aufl. München: Ernst Reinhardt Verlag.
Stahl, Bernd Carsten, Jos Timmermans, Stephen Rainey und Mark Shaw. 2019. „Ethics in innovation management as meta-responsibility." S. 435–56 in *The Routledge companion to innovation management,* herausgegeben von J. Chen, A. Brem, E. Viardot und P.-K. Wong. London, New York: Routledge, Taylor & Francis group.
Steen, Marc, Martin Sand und Ibo van de Poel. 2021. „Virtue Ethics for Responsible Innovation." *Business and Professional Ethics Journal* 40(2): 243–68.
Steigleder, Klaus 2013: „Norm." S. 1627–38 in *Neues Handbuch philosophischer Grundbegriffe,* Bd. 2, herausgegeben von P. Kolmer und A. G. Wildfeuer. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
Wildfeuer, Armin. 2013a. „Praxis." S. 1774–804 in *Neues Handbuch philosophischer Grundbegriffe,* Bd. 2, herausgegeben von P. Kolmer und A. G. Wildfeuer. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
Wildfeuer, Armin. 2013b. „Wert." S. 2484–504 in *Neues Handbuch philosophischer Grundbegriffe,* Bd. 3, herausgegeben von P. Kolmer und A. G. Wildfeuer. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
World Economic Forum (WEF). 2018. *Values, Ethics and Innovation Rethinking*. Genf: White Paper Genf.

3 Soziale Innovationspolitik[1]

Grundlagen und Impulse für die Soziale Arbeit

Isabelle-Christine Panreck

Abstract:

Der Beitrag ‚Soziale Innovationspolitik. Grundlagen und Impulse für die Soziale Arbeit' von Isabelle-Christine Panreck steckt das Feld der Sozialen Innovationspolitik ab. Neben das analytische Verständnis von Politik als polity, policy und politics und die entsprechenden Grundzüge der staatlichen Steuerungsversuche zur Förderung sozialer Innovationen stellt die Autorin normative sowie kritische Verständnisse von Politik. Aus den drei Grundansatzpunkten gehen unterschiedliche und sich teils widersprechende Impulse für die Soziale Arbeit und ihr politisches Mandat im Bereich der Sozialen Innovationspolitik hervor. Die Autorin plädiert dafür, Konflikte zwischen den Politikverständnissen innerhalb der Sozialen Arbeit zuzulassen, um Diskurs- und Handlungsräume nicht zu begrenzen.

Keywords:

Soziale Innovationspolitik, Soziale Innovationen, Gemeinwohlorientierte Unternehmen, Innovations-Ökosysteme, Staatliche Steuerung, Transformation, Normativität, Das gute Leben, Macht- und Herrschaftsverhältnisse, Politisches Mandat

1 © Die Autor_in 2026, veröffentlicht im Verlag Beltz Juventa, Open Access: CC BY
Zitation: Panreck, Isabelle-Christine. 2026. »Soziale Innovationspolitik. Grundlagen und Impulse für die Soziale Arbeit« In: Innovationsmanagement in der Sozialen Arbeit, herausgegeben von Heiko Löwenstein und Sabrina Schmidt. 67–81. Weinheim/Basel: Beltz Juventa.
https://doi.org/10.3262/978-3-7799-9356-8_004

1 Im Schatten der Technologie

Die Assoziation von Innovationen mit Technologie scheint im politischen Berlin verbreitet, zumindest forderte am 29. September 2023 die damalige Bundesministerin für Bildung und Forschung Bettina Stark-Watzinger im Bundestag anlässlich der Nationalen Strategie für Soziale Innovationen und Gemeinwohlorientierte Unternehmen: „[E]in Kleinreden sozialer Innovationen muss aufhören. Wir brauchen sie genauso wie technologische Innovationen" (Plenarprotokoll 20/126: 15738). Und in der Tat gelten soziale Innovationen als Antwort auf zahlreiche gesellschaftliche Missstände wie Hunger, Armut, Konflikt, politische Gefangenschaft, Luftverschmutzung, Analphabetismus, ökonomische Unterdrückung, Rassismus, Klassismus, Sexismus und Umweltzerstörung – die Liste ließe sich fortsetzen (Moulaert, MacCallum und Hillier 2014: 13). Die Innovationspolitik verfolgt dabei zwei Stoßrichtungen: Historisch gewachsen steht das Stärken des Innovationsklimas im Vordergrund, so gelten Innovationen als Grundbedingung für Wohlstand im globalen Wettbewerb (Lundvall und Borrás 2005). Zuvorderst an soziale Innovationen richtet sich sodann der Anspruch, Lösungen für gesellschaftliche Herausforderungen zu entwickeln – besonders in Zeiten der Transformation (Christopoulos, Verga Matos und Borges 2023; Moulaert et al. 2017). Mithin gelten soziale Innovationen als ein Weg, die 17 Nachhaltigen Entwicklungsziele der Vereinten Nationen zu erreichen (Apostolopoulos et al. 2018; Littlewood und Holt 2018). Soziale Innovationen sind somit nicht nur politisches Ziel, sondern auch eine Technik des Regierens (Abad und Ezponda 2022: 224 f.; Pel et al. 2020: 311).

Im Folgenden sollen die Dimensionen Sozialer Innovationspolitik umrissen und Konsequenzen für das politische Mandat der Sozialen Arbeit (statt vieler: Merten 2001; Rieger 2007) ausgelotet werden: Welche Grundzüge offenbart das Feld der Sozialen Innovationspolitik aus einem analytischen, normativen und kritischen Politikverständnis? Welche Impulse ergeben sich für die Debatte um das politische Mandat Sozialer Arbeit bezogen auf soziale Innovationen? Ziel ist dabei ein Überblick über das mehrdimensionale Verhältnis Sozialer Innovationspolitik und Sozialer Arbeit aus den analytischen, normativen und kritischen Traditionen heraus, die freilich nur mit breitem Pinsel nachgezeichnet werden können.

Eine Vogelperspektive einnehmend, betrachtet der Beitrag die Soziale Innovationspolitik zunächst aus dem Blickwinkel eines analytischen Politikverständnisses, orientiert an der gängigen Unterscheidung in *policy*, *polity* und *politics* (Kapitel 2). Auf die Erweiterung dieses durch eine normativ-aristotelische Perspektive, die Bedeutung von Ideen für die Ausgestaltung von Politik hervorhebend (Kapitel 3), folgt der Perspektivwechsel hin zu einem kritischen Verständnis von Politik, ausgerichtet auf (re-)produzierte Macht- und Herrschaftsverhältnisse (Kapitel

4). Das Fazit führt die Argumentationsstränge zusammen und verdeutlicht die Mehrdimensionalität der Anknüpfungspunkte für das politische Mandat der Sozialen Arbeit im Feld der Sozialen Innovationspolitik (Kapitel 5).

2 Soziale Innovationspolitik – *polity, policy* und *politics*

Politik fächert sich aus einer analytischen Perspektive in *polity*, *policy* sowie *politics* auf. Die drei Dimensionen dienen als „Grundansatzpunkte" (Beyme 1988: 7) besonders für die vergleichende Forschung. Rückt die *polity*-Dimension die Institutionen in den Vordergrund, zum Beispiel die Verfassung, beschreiben *policies* Politikinhalte oder -felder. *Politics* meint politische Prozesse und Aushandlungen, etwa zwischen Parteien. Die drei Dimensionen begrenzen Politik dabei nicht auf den Nationalstaat, vielmehr eröffnen sie den Blick auf Politik in ihrer vertikalen Ausprägung von der lokalen bis zur supranationalen Ebene. Die staatlichen Funktionen der Entscheidungsfindung und -implementierung sowie Letztverantwortung sind sohin nicht auf der zentral- beziehungsweise bundesstaatlichen Ebene konzentriert, sondern auf die unterschiedlichen Ebenen verteilt (Genschel und Zangl 2007). Neben diese vertikale Diffusion von Politik tritt die horizontale Verflechtung von staatlichen und nicht-staatlichen Akteuren. Im Bewusstsein der kaum als linear zu begreifenden politischen Steuerung wird die Komplexität des Regierens im vertikalen und horizontalen Koordinatensystem als *governance* bezeichnet, die

> „das Gesamt aller nebeneinander bestehenden Formen der kollektiven Regelung gesellschaftlicher Sachverhalte [meint]: von der institutionalisierten zivilgesellschaftlichen Selbstregelung über verschiedene Formen des Zusammenwirkens staatlicher und privater Akteure bis hin zu hoheitlichem Handeln staatlicher Akteure" (Mayntz 2004: 66).

Eben diese Verflechtung auf vertikaler wie horizontaler Ebene ist prägend für die *polity*-Dimension der Innovationspolitik. Einerseits kommt dem Staat eine besondere Rolle dann zu, wenn er seinen Schutzaufträgen und -pflichten nachkommt, etwa mit Blick auf Gesundheit, Nachhaltigkeit des Ressourcenverbrauchs und das Einhalten ethisch-moralischer Standards (Hoffmann-Riem 2021: 923), andererseits räumt der Staat bei softeren Maßnahmen, beispielsweise beim Initiieren von Netzwerken oder im Rahmen von *public-private partnerships* nicht-staatlichen Akteuren weiten Raum ein (Reale 2021: 844 f.). Gerade die staatliche Einmischung ist für Mazzucato – entgegen der eher liberalen Prägung des Politikfeldes – ein Erfolgsfaktor der Innovationspolitik (Mazzucato 2015). Nach Bozhikin, Macke und Da Costa (2019: 738 f.) sind von den 18 Schlüsselakteuren eines Sozialunternehmernetzwerks nur zwei im engeren Bereich der Politik angesiedelt:

Kommunalverwaltungen und Regierungen. Diese Komplexität fasst am ehesten das systemische Modell der Innovationspolitik, das von mehrdimensionalen Innovationssystemen ausgeht, in die Innovationsprozesse eingebunden sind und durch die diese indirekt gesteuert und geformt werden. Der Politik kommt dabei die Aufgabe zu, die mehrdimensionalen Systeme und die dem *policy*-Prozess inhärenten Konflikte zu organisieren (Reale 2021: 847 f.). Wie hoch der tatsächliche staatliche Anteil am Erfolg von Innovationen ist, bleibt dabei im Ungefähren (Reale 2021: 849, 854).

Ein zentraler Baustein der *policy*-Ebene der Innovationspolitik sind Investitionen in Forschung und Entwicklung, die als Gradmesser für die Innovationskraft eines Landes gelten. Die von der Europäischen Union seit 2000 vorgesehene Quote von drei Prozent übertrifft die Bundesrepublik im Jahr 2021 dabei mit 3,13 Prozent (Statistisches Bundesamt 2023). Den Löwenanteil tragen in Deutschland traditionell die Unternehmen (Mai 2021: 863). In der deutschen Wirtschaft ist der Anteil der sozialen Innovationen im Bereich der Produkt- beziehungsweise Dienstleistungsinnovationen nach Daten des Mannheimer Innovationspanels jedoch gering, so liegt der Anteil an Unternehmen mit sozialen Innovationen im Bereich Bildung bei 2,2 Prozent, im Bereich der medizinischen Versorgung bei 2,1 Prozent und im Bereich der Mobilität bei 1,6 Prozent (ZEW – Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH 2024: 10).[2]

Der Deutsche Startup Monitor (2022: 31) hingegen zeichnet ein optimistischeres Bild: So ordnen sich 42,2 Prozent der Startups dem Bereich „Social Entrepreneurship" zu und für 46,0 Prozent fallen die Produkte und Dienstleistungen in die „Green Economy".

Um soziale Innovationen aus dieser Randständigkeit zu lösen und dem für sie wichtigen Sozialunternehmertum Rückenwind zu verleihen, ergreifen Regierungen einen bunten Strauß an angebots- und nachfrageseitig orientierten Maßnahmen (Edler et al. 2016b: 11): Sie sorgen für Rechtssicherheit über Gesetze, Dekrete und Direktiven, beschließen zeitlich begrenzte Subventionen, Finanzierungen und Stipendien – besonders für Hochschulabsolvent_innen –, fördern öffentliche Freiwilligenprogramme, geben Steueranreize, gehen *public-private-partnerships* sowie *public-private cooperations* ein, nutzen Medienkampagnen für ein positives Framing von Innovationen, orientieren die eigene Beschaffung an Nachhaltigkeitszielen oder stellen Honorare oder Sachleistungen speziell für Sozialunternehmen bereit (Übersicht bei Bozhikin et al. 2019: 740 f.; zur Schwierigkeit, *policy*-Effekte zu messen, siehe ferner Edler et al. 2016a).

Ausgehend von der Relevanz von Netzwerken für das Entstehen von Innovationen erscheint besonders die Förderung von Innovations-Ökosystemen vielversprechend. Als fruchtbar erweisen sich diese nach Pel und Kolleg_innen

2 Allerdings sind die typischen Branchen sozialer Innovationen nicht in der Stichprobe vertreten.

(2020: 5 f.) gerade dann, wenn sie die Bedingungen der lokalen Einbettung, der translokalen Vernetzung und der diskursiven Resonanz – gemeint ist die Fähigkeit, Deutungshoheit in Diskursen mit dem Effekt der erleichterten Diffusion neuer Ideen – erfüllen.

Die genannten Politikmaßnahmen schlagen sich in der im September 2023 von der damaligen Regierungskoalition aus SPD, Bündnis90/Grüne und FDP vorgelegten *Nationalen Strategie für Soziale Innovationen und Gemeinwohlorientierte Unternehmen* nieder, so soll das Innovationsklima unter anderem durch die Reform von bestehenden, aber an technologischen Innovationen orientierten Förderprogrammen und rechtlichen Rahmenbedingungen sowie durch spezielle Anlaufstellen und Bildungsangebote verbessert werden (BMWK und BMBF 2023). Die Umsetzung der geplanten Maßnahmen in die Praxis hängt jedoch nicht nur vom politischen Willen, sondern auch von den politischen Mehrheitsverhältnissen ab. So müssen sich die entsprechenden Gesetzesvorhaben parlamentarischen Abstimmungen stellen. Diese *politics*-Dimension wirft die Frage auf, wie konfliktiv Innovationspolitik ist. Die Einschätzungen gehen auseinander: Erwartet Mai (2011: 26) kaum radikale Positionen und eine geringe mediale Aufmerksamkeit aufgrund mangelnder Relevanz für Wahlkämpfe, schließt Reale (2021: 848) Konflikte zwischen Akteuren mit unterschiedlichen Interessen nicht aus – besonders dann, wenn Differenzen in den ideologischen Grundannahmen vorherrschen. Beide Positionen nehmen in erster Linie technologische Innovationen in den Blick. Da im Zeitalter der großen Transformationen soziale Innovationen eng mit gesellschaftspolitischen Zielen verknüpft sind und sie selbst zur politischen Regierungstechnik werden, liegt ein Abfärben dieser gesellschaftlichen Konflikte auf die Soziale Innovationspolitik nahe.

Wie Benz und Rieger eindrücklich aufzeigen, ist jeder der drei Grundansatzpunkte relevant für die Soziale Arbeit. Innerhalb der *policy*-Dimension eröffnet sich für die Soziale Arbeit der Raum, soziale Probleme und die politischen Maßnahmen zur Linderung dieser während ihrer Planungsphase sowie im Nachgang zu analysieren (Benz und Rieger 2015: 81 f.). Im Sinne der *polity*-Dimension gilt es, die Zuständigkeiten im jeweiligen Politikfeld vertikal – also zwischen lokalen und internationalen Akteuren – sowie horizontal – zwischen gesellschaftlichen, staatlichen und betrieblichen Akteuren – zu kennen, zu adressieren und die Konsequenzen der *governance*-Strukturen für Sozialarbeiter_innen und Adressat_innen zu erhellen (Benz und Rieger 2015: 100–02). Die *politics*-Dimension schließlich ermöglicht der Sozialen Arbeit, selbst als politischer Akteur in Erscheinung zu treten und ihre Anliegen beziehungsweise die aggregierten Interessen ihrer Adressat_innen im politischen Konflikt zu vertreten (Benz 2013; Benz und Rieger 2015: 131 f.).

3 Soziale Innovationspolitik – und das *gute Leben*

Aus einer normativen Perspektive ist Politik mehr als *policy*, *polity* und *politics*. Politik ist der Versuch einer Antwort auf die von Aristoteles in der Antike aufgeworfene Frage nach dem *guten Leben* – die Nähe zur Ethik ist greifbar. Politik soll das Leben dabei nicht nur erhalten, sondern seine Freiheit und Tugend sichern (Beyme 1984: 19 f.). Die normative Perspektive betont die Relevanz des Handelns, und zwar auf Bürgertugend und kluge Verwaltung zielend (Beyme 1984: 24–27). Erlebte diese Normativität ihre Blütephase während der *Re-Education* nach dem Zweiten Weltkrieg (Detjen 2016), erfährt ihre republikanische Traditionslinie im Zuge der Nachhaltigkeits- und Transformationsdebatte derzeit eine Aktualisierung. So formuliert etwa Heidenreich (2023: 63, 114) ein Verständnis von Politik als die Gestalterin pluraler Lebenswelten. Der Mensch geht aus dieser Perspektive erst im Politischen auf, seine Interessen werden in der Gemeinschaft nicht aggregiert, sondern gemäß einer sozialen Freiheit transformiert (Heidenreich 2023: 101–03). Welche Werte die Politik leiten, ist dabei Gegenstand eines partizipatorischen Aushandlungsprozesses (Heidenreich 2023: 149–66; Lob-Hüdepohl 2013: 88 f.). So sind die Ideale des guten Lebens nie fixiert, sondern historisch-kontingent das Ergebnis gesellschaftlicher Diskurse. Ziel der Deliberation ist dabei kein inhaltlicher Konsens über das gute Leben, vielmehr beruht der Austausch der Argumente auf der Annahme, jede_r Einzelne solle die eigene Idee vom guten Leben verwirklichen können (Lob-Hüdepohl 2013: 88).

Damit die Bürger_innen das gesellschaftliche Wertefundament mitgestalten können, genügt die negative Freiheit (Berlin 2006) als Abwesenheit staatlicher Eingriffe in das eigene Leben nicht. In Form eines „linke[n] Aristotelismus" (Schenuit 1999: 1063) und inspiriert vom jungen Marx fordert Nussbaum eine soziale Gesellschaft, die Gesundheitsvorsorge, Erziehung, politische Teilnahme und faire Arbeitsverhältnisse garantiert (Nussbaum 2002: 18; Nussbaum 2016: 63; Straßenberger 2009: 134). Pointiert heißt es bei der Denkerin:

> „Die Bürger in all diesen Bereichen als Freie und Gleichgestellte zu behandeln bedeutet, ihnen zu ermöglichen, eine bestimmte Schwelle zu überschreiten und eine Stufe zu erreichen, auf der sie sich für eine gute Lebensführung entscheiden können" (Nussbaum 2016: 63).

Jede_r Einzelne ist ein „separate[r] Träger von Wert" (Nussbaum 2002: 24), weshalb die Politik jenseits utilitaristischer Wohlstandsmaximierung allen Menschen die Möglichkeit eröffnen soll, die Fähigkeiten zum Führen eines guten Lebens (capabilites) zu entwickeln (Nussbaum 2002: 17 f.; Nussbaum 2016: 49–58).

Die grundlegenden Ideen des guten Lebens bleiben nicht isoliert vom Feld der Sozialen Innovationspolitik, wie bereits eine Studie von Sanz-Menéndez und Borrás aus dem Jahr 2001 nahelegt. So sei Innovationspolitik durchaus von Ideen

der beteiligten Akteur_innen geprägt, wobei Ideen als kognitive und normative Prozesse gelten, die neue Weltsichten und Verständnisse voranbringen, aus denen politisches Handeln erwachsen kann (Sanz-Menéndez und Borrás 2001: 29 f.). Im Anschluss an Campbell (1998) bestimmen grundlegende Paradigmen, welche Lösungen überhaupt zur Debatte stehen. Hochschulen, Think Tanks und professionelle Organisationen wirken dabei in der Formulierung zentraler Ideen mit – als Wiege politischer Ideen und Werte gestaltet die zivilgesellschaftliche Sphäre Politik (Sanz-Menéndez und Borrás 2001: 31–33). Strebt die Innovationspolitik demokratische Legitimation an, muss sie an vielfältige, plurale und konfliktive Debatten rückgebunden sein (Pfotenhauer und Juhl 2017: 87).

Welche Ideen prägen das Feld der Sozialen Innovationspolitik? Schon in den Versuchen, soziale Innovationen begrifflich zu fassen, schwingt Normativität mit. In Zeiten der sozialen Transformation und der wiederentdeckten gesellschaftlichen Planung und Steuerung gehen mit ihnen Assoziationen wie Hoffnung, Verbesserung, Fortschritt, Neuheit oder Lösung einher, wobei ihre Risiken und Scheiternspotenziale in den Hintergrund geraten (Abad und Ezponda 2022: 227–31; Parpan-Blaser 2011: 64). Die Grundannahme der sozialen Verbesserung findet sich bereits im frühen Definitionsversuch Zapfs im Jahr 1989. Soziale Innovationen definiert er als

> „*neue Wege, Ziele zu erreichen*, insbesondere neue Organisationsformen, neue Regulierungen, neue Lebensstile, *die die Richtung des sozialen Wandels verändern*, Probleme besser lösen als frühere Praktiken, und die es deshalb wert sind, nachgeahmt und institutionalisiert zu werden" (Zapf 1989: 177, Herv. i. O.).

Die Input-Seite ist für Zapf von Prozessen geprägt, die Alltags- und Expert_innen-Wissen ineinanderfließen lassen und Kreativität Raum geben (Zapf 1989: 177).

Gut zwei Dekaden später knüpft Parpan-Blaser an Zapf an, indem sie die normative Dimension auf Innovationen in der Sozialen Arbeit als Teilmenge sozialer Innovationen zuspitzt (Schönig 2021: 86) und so die von Zapf nur lose formulierte normative Verpflichtung zur Verbesserung an die Perspektive der Adressat_innen Sozialer Arbeit bindet:

> „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: 242).

Inhaltlich sollen sich Innovationen an den Zielen sozialarbeiterischen Handelns, etwa an Emanzipation, Autonomie und einem gelingend(er)en Alltag orientieren (Parpan-Blaser 2011: 65). Parpan-Blaser steht hier in Tradition von Maelicke (1987: 10), der soziale Innovationen bereits vor knapp 30 Jahren an Autonomie, Emanzipation, Gerechtigkeit und Solidarität knüpfte:

> „Ohne eine solche ethische Fundierung verkommt Innovation zur rein technokratischen Maximierung von Vorgängen und Abläufen, ist geeignet sowohl zur Verstärkung von Prozessen der Benachteiligung als auch zur Förderung von sozialer Gerechtigkeit" (Maelicke 1987: 11).

In diesem Streiten um einen ethischen Konsens und im Formulieren normativer Ziele agiert die Soziale Arbeit politisch, indem sie über ihre Interventionen im normativen Streit dazu beiträgt, das normative Feld abzustecken, innerhalb dessen sich die Soziale Innovationspolitik bewegt (Lob-Hüdepohl 2013: 87).

4 Soziale Innovationspolitik – machtkritisch

Durchaus in Nähe zum normativen Politikbegriff zielen kritische Ansätze der Politik auf das Anregen politischer Handlungsentwürfe, basierend auf der kritischen Reflexion historisch bedingter, gesellschaftlicher Strukturen (Beyme 1984: 53–55; Panreck 2025: 439 f.). Diese gesellschaftlichen Strukturen verstanden als vielfältige Beziehungsgeflechte zwischen Subjekten sind nach Foucault geprägt von Macht- und Herrschaftsverhältnissen sowie Konflikten – und damit genuin politisch:

> „Jedes Kräfteverhältnis impliziert in jedem Augenblick eine Machtbeziehung […] und jede Machtbeziehung verweist […] auf ein politisches Feld, dessen Teil sie ist. Sagt man, dass ‚alles politisch ist', so spricht man von der Allgegenwart der Kräfteverhältnisse und ihrer Immanenz in einem politischen Feld" (Foucault 1978: 112 f.).

Auch aus kritischer Sicht ist Politik mehrdimensional, so unterscheidet Mouffe (2007b: 16) zwischen den Sphären des Politischen und der Politik. Das Politische beschreibt dabei die Dimension des zutiefst konfliktiven gesellschaftlichen Antagonismus zwischen Feind_innen, der erst durch die Gesamtheit der Verfahrensweisen und Institutionen der Politik in einen Agonismus zwischen Gegner_innen gewandelt wird. Anknüpfend an den Hegemoniebegriff Gramscis (1971), stehen Politik und das Politische sohin in einem Wechselverhältnis: Politik geht aus dem Politischen hervor, zugleich zähmt die Politik das Politische (Mouffe 2007a). Politik als Ergebnis des hegemonialen Streits ist dabei immer partiell und exklusiv: Sie nimmt nur einen Teil der zahlreichen Anliegen aus der Sphäre des

Politischen wahr, andere Anliegen bleiben unsichtbar (Rancière 2008: 28–30). Zentral sind dabei Diskurse, da diese – weit über eine Ansammlung von Zeichen hinausgehend – „systematisch die Gegenstände bilden, von denen sie sprechen" (Foucault 1973: 74). Für Niinikoski und Moisander (2014: 69 f.) sind es gerade die Diskurse und die ihnen immanenten Konflikte, aus denen der Wandel der Innovationspolitik hervorgeht. Innovationspolitik ist demnach nicht ohne die spezifischen institutionellen und historischen Settings zu verstehen, innerhalb derer sie verhandelt wird und aus denen sie entspringt.

Für Moulaert, MacCallum und Hillier (2014: 16 f.) streben soziale Innovationen an, die durch die Politik – also die verfestigten gesellschaftlichen Macht- und Herrschaftsverhältnisse – perpetuierten Exklusionsmechanismen abzubauen, indem soziale Beziehungen auf der Mikroebene (zwischen Personen) und der Makroebene (zwischen Klassen und anderen sozialen Gruppen) mit dem Ziel der sozialen Inklusivität herausgefordert werden. Ihre emanzipative Kraft entfalten soziale Innovationen besonders dann, wenn sie in *bottom-up*-Prozessen aus spontaner Mobilisierung exkludierter Gruppen hervorgehen (Moulaert et al. 2014: 18). Vielfalt erscheint dabei als eine Gelingensbedingung sozialer Innovationen, so vertritt Oedl-Wieser die These, die Berücksichtigung von Gender und Diversity in staatlichen Förderprogrammen verbessere das Innovationsklima (Oedl-Wieser 2020: 25).

Die Kritik an gesellschaftlichen Macht- und Herrschaftsverhältnissen und ihre Einschreibung in die Politik verbindet den Grundansatzpunkt des kritischen Politikbegriffs mit emanzipativ gefassten sozialen Innovationen und diskurs- und machtanalytischen Ansätzen in der Sozialen Arbeit (Kessl 2018: 112–16). Diese lassen sich kaum auf einen Nenner bringen, allerdings formuliert Anhorn (2022: 45) den Auftrag

> „zur radikalen Kritik historisch sich verändernder Macht- und Herrschaftsverhältnisse, die – lokal, national, global – von sozialen Ungleichheits-, ökonomischen Ausbeutungs- und multiplen Ausschließungs- und Diskriminierungsverhältnissen geprägt sind".

Konflikttheoretisch fundiert, ziele die Kritische Soziale Arbeit auf die gesellschaftliche Veränderung, wiewohl theoretische Großentwürfe im Zuge der poststrukturalistischen Wende zugunsten bescheideneren Analysen der Mikrotechniken des Regierens in den Hintergrund rückten (Anhorn 2022: 46–49). Im Anschluss an Mouffe fordern Bečević und Herz die Repolitisierung Sozialer Arbeit, die sich vor agonistischen Konfrontationen nicht scheut, eine neutrale Position aufgibt und den politischen und sozialen Status quo in Frage stellt, dabei auch gegnerische politische Kräfte identifiziert, ein gegenhegemoniales

politisches Programm vorlegt und versucht, die Emotionen der Menschen hierfür zu mobilisieren, um schließlich gegenhegemoniale Ketten zu bilden (Bečević und Herz 2023: 1171–74).

Die kritische Reflexion sozialer Innovationen rückt hieran anknüpfend Macht- und Herrschaftsverhältnisse in den Mittelpunkt, die sozialen Innovationen immanent sind und die sie umgeben. Allein aus den Diskursen um normative Ziele der sozialen Innovationen geht eine Machtwirkung hervor, wenn bestimmte soziale Gruppen als Adressat_innen konstruiert und Exklusionen so (re-)produziert werden: Wer braucht die Innovation, wer nicht? Welche soziale Gruppe wird sichtbar, welche bleibt unsichtbar? Wie statistische Analysen zeigen, sind besonders Kinder und Jugendliche (37,3 %), Frauen und Mädchen (28,1%) und Menschen mit Migrations- und Fluchthintergrund (29,5%) Zielgruppen sozialer Innovationen (Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland o. J.: 35 f.). Die Überschneidung mit Adressat_innengruppen der Sozialen Arbeit ist offensichtlich. Aus kritischer Perspektive interessiert somit neben den gesellschaftlichen Macht- und Herrschaftsverhältnissen und ihrer Einschreibung in die Soziale Innovationspolitik auch die kritische Reflexion der Sozialen Arbeit als Ursprung sozialer Innovation und als Implementationsebene dieser.

5 Fazit: Impulse für die Soziale Arbeit

Das Feld der Sozialen Innovationspolitik spannt sich anhand des analytischen, normativen und kritischen Politikbegriffs in drei Dimensionen auf:

(1) analytische Dimension: das konfliktive Aushandeln *(politics)* politischer Maßnahmen *(policy)* innerhalb eines Gewebes aus staatlichen und nichtstaatlichen governance-Strukturen *(polity)* zur Verbesserung des Innovationsklimas als Grundlage für Wohlstand und soziale Gerechtigkeit,
(2) normative Dimension: die Lösung (multipler) Problemlagen im Zeitalter der Transformation mit dem Ziel einer an grundlegenden Ideen des *guten Lebens* orientierten sozialen und nachhaltigen Gesellschaft,
(3) kritische Dimension: soziale Innovationen und die damit einhergehende staatliche governance als (Re-)Produktion von Macht- und Herrschaftsverhältnissen.

Der Handlungsspielraum der Sozialen Arbeit erstreckt sich im Sinne einer *policy practice* (Burzlaff 2022; Gal und Weiss-Gal 2013) von der Beeinflussung aller Schritte des *policy making*-Prozesses (Leiber, Leitner und Schäfer 2023; Saxena und Chandrapal 2022: 1635) bis hin zur Übernahme politischer Mandate durch Sozialarbeiter_innen (Amann und Kindler 2022). Die analytische Perspektive auf Soziale Innovationspolitik kann dabei zurückgreifen auf das politische Handeln

der Sozialen Arbeit in Form von Interessenvertretung, Politikimplementation und Politikberatung (Benz und Rieger 2015: 45–48). Hierzu gehört das Formulieren sozialer Interessen ebenso wie ihr Aggregieren und das Einspeisen in den Politikbetrieb, die kritische Auseinandersetzung mit dem Gesetzgebungsprozess sowie die Umsetzung und Übersetzung politischer Maßnahmen in die Praxis Sozialer Arbeit.

Der Anspruch des Handelns wirkt als Angelpunkt zwischen normativem Politikbegriff und der Sozialen Arbeit als praxeologische Wissenschaft auf das Handeln in sozialen Strukturen und konkrete Veränderung hin orientiert (Röh 2013: 252). Den Anspruch Nussbaums an die Herstellung gerechter Verhältnisse durch das politische oder staatliche Gemeinwesen teilend (Röh 2013: 182), macht Röh einen engen Bezug zur Sozialpolitik dort aus, wo sich Soziale Arbeit mit den Konsequenzen einer gescheiterten Daseinsvorsorge befasst. Das Befähigen der Menschen könne nicht durch den Staat allein erreicht werden, das Anmahnen und Erstreiten guter Lebensbedingungen sei auch Aufgabe der Sozialen Arbeit (Röh 2013: 182 f.). Die dezidierten politischen Mittel hierzu – Politikberatung und -gestaltung (Röh 2013: 258) – zielen auf die *politics*-Dimension von Sozialer Innovationspolitik und reichen doch darüber hinaus. Indem die Soziale Arbeit selbst zur Arena des Streits um die normativen Ziele sozialer Innovationen wird und partizipativ Ideen des *guten Lebens* aushandelt, auf Leerstellen hinweist und bestehende Praxen irritiert, wirkt sie auf die Möglichkeitsräume (Waever 1994: 254) ein, innerhalb derer die Politik ihre Maßnahmen formuliert. Kurzum: An welchen Idealen die gesellschaftlichen Verhältnisse gemessen werden und auf welche Ideen des guten Lebens die Soziale Innovationspolitik zielt, bedingt auch der Diskurs innerhalb der Sozialen Arbeit (Lob-Hüdepohl 2013: 86–88).

Eine statisch-normative Begründung ihres Handelns lehnt die Kritische Soziale Arbeit ab, vielmehr fordert sie die (Re-)Politisierung der Profession (Seithe 2012: 397–401), indem sie etwa fragt, welche gesellschaftlichen Bedingungen Autonomie oder Partizipation verhindern (Anhorn 2022: 55). Das Ziel, die Gesellschaft zu verändern, verfolgt sie mit (radikaler) Kritik. Den Anspruch des Konstruktiven als moralischen Ballast abwerfend, rückt das systematische Stören der Macht- und Herrschaftsverhältnisse in den Mittelpunkt – auch oder gerade innerhalb der eigenen Profession (Anhorn 2022: 50). Wendt fordert hierfür ein Selbstverständnis der Kritischen Sozialen Arbeit als Widerstandskraft, sich der Werkzeuge des Community Organizing oder der Direkten Aktion bedienend, um „die Unterstützung als auch den Druck von der *Straße des Sozialen* in Anspruch zu nehmen" (Wendt 2022: 155, Herv. i. O.).

Das Ausbuchstabieren des Politikbegriffs anhand der analytischen, normativen und kritischen Grundansatzpunkte offenbart, wie vielfältig und bisweilen auch widersprüchlich die Impulse für das Verhältnis von Politik und Sozialer Arbeit bezogen auf soziale Innovationen ist. Das politische Mandat beschränkt sich nicht auf die Einflussnahme auf politische Maßnahmen als Katalysatoren

sozialer Innovationen, sondern meint auch das normative Aushandeln von Ideen des guten Lebens als anzustrebende Ideale sozialer Innovationen sowie das kritische Hinterfragen und Irritieren (re-)produzierter Macht- und Herrschaftsverhältnisse im Innovationsprozess sowie durch den Einsatz sozialer Innovationen als Regierungstechnik. Die Zuspitzung der Sozialen Arbeit auf einen Grundansatzpunkt würde in eine Engführung münden. Fruchtbarer erscheint, die Gegensätze zwischen den unterschiedlichen Politikverständnissen und die sich daraus ergebenden Konflikte auszuhalten. Die Auflösung des Disputs zugunsten einer Perspektive verspräche zwar Eintracht, würde aber nicht nur den Handlungsspielraum begrenzen, sondern auch dem Anspruch der Offenheit einer sich als demokratisch verstehenden Sozialen Arbeit entgegenlaufen.

Literatur

Abad, Ander G. und Auxkin G. Ezponda. 2022. „Controversies in social innovation research." *Innovation: The European Journal of Social Science Research* 35(2): 224–44. doi: 10.1080/13511610.2021.1964348.

Amann, Kathrin und Tobias Kindler. 2022. „Social workers in politics – a qualitative analysis of factors influencing social workers' decision to run for political office." *European Journal of Social Work* 25(4): 655–67. doi: 10.1080/13691457.2021.1977254.

Anhorn, Roland. 2022. „Kritische Soziale Arbeit – was könnte das sein?" S. 42–57 in *Kritische Soziale Arbeit: Aspekte einer Besinnung auf kritische Veränderung,* herausgegeben von P.-U. Wendt. Weinheim: Beltz.

Apostolopoulos, Nicolas, Haya Al-Dajani, Diane Holt, Paul Jones und Robert Newbery, Hrsg. 2018. *Contemporary issues in entrepreneurship research,* Bd. 8*, Entrepreneurship and the sustainable development goals*. Bingley: Emerald Publishing.

Bečević, Zulmir und Marcus Herz. 2023. „Towards an agonistic social work: a framework for political action and radical practice." *European Journal of Social Work* 26(6): 1164–77. doi: 10.1080/13691457.2023.2190052.

Benz, Benjamin. 2013. „Politische Interessenvertretung in der Sozialen Arbeit." S. 70–84 in *Politik Sozialer Arbeit,* herausgegeben von B. Benz, G. Rieger, W. Schönig und M. Többe-Schukalla. Weinheim, Basel: Beltz Juventa.

Benz, Benjamin und Günter Rieger. 2015. *Politikwissenschaft für die Soziale Arbeit*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Berlin, Isaiah. 2006. *Freiheit: Vier Versuche*. Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch.

Beyme, Klaus von. 1984. *Die Politischen Theorien der Gegenwart: Überarbeitete Neuausgabe*. 5. Aufl. München: Piper Verlag.

Beyme, Klaus von. 1988. *Der Vergleich in der Politikwissenschaft*. München: Piper Verlag.

BMWK und BMBF. 2023. „Nationale Strategie für Soziale Innnovationen und Gemeinwohlorientierte Unternehmen." Abgerufen 23. Februar 2024 (https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Publikationen/Wirtschaft/nationale-strategie-soziale-innovationen-gemeinwohlorientierte-unternehmen.pdf?__blob=publicationFile&v=24).

Bozhikin, Ivan, Janaina Macke und Luana F. Da Costa. 2019. „The role of government and key non-state actors in social entrepreneurship: A systematic literature review." *Journal of Cleaner Production* 226: 730–47. doi: 10.1016/j.jclepro.2019.04.076.

Bundesverband Deutsche Startups e. V. 2022. „Deutscher Startup Monitor 2022: Innovation – gerade jetzt!" Abgerufen 23. Februar 2024 (https://startupverband.de/fileadmin/startupverband/media-archiv/research/dsm/DSM_2022.pdf).

Burzlaff, Miriam. 2022. *Selbstverständnisse Sozialer Arbeit: Individualisierungen – Kontextualisierungen – Policy Practice: eine Curriculaanalyse*. 2. Aufl. Weinheim, Basel: Beltz Juventa.

Campbell, John L. 1998. „Institutional analysis and the role of ideas in political economy." *Theory and Society* 27(3): 377–409. doi: 10.1023/A: 1006871114987.

Christopoulos, Tania P., Pedro Verga Matos und Rafael D. Borges. 2023. „An Ecosystem for Social Entrepreneurship and Innovation: How the State Integrates Actors for Developing Impact Investing in Portugal." *Journal of the Knowledge Economy* 15(2): 7968–92. doi: 10.1007/s13132-023-01279-9.

Detjen, Joachim. 2016. *Politische Erziehung als Wissenschaftsaufgabe: Das Verhältnis der Gründergeneration der deutschen Politikwissenschaft zur politischen Bildung*. Baden-Baden: Nomos.

Edler, Jakob, Philip Shapira, Paul Cunningham und Abdullah Gök. 2016a. „Conclusions: Evidence on the effectiveness of innovation policy intervention." S. 543–64 in *Handbook of innovation policy impact,* herausgegeben von J. Edler, P. Cunningham, A. Gök und P. Shapira. Northampton, MA: Edward Elgar Pub.

Edler, Jakob, Abdullah Gök, Paul Cunningham und Philip Shapira. 2016b. „Introduction: Making sense of innovation policy." S. 1–17 in *Handbook of innovation policy impact,* herausgegeben von J. Edler, P. Cunningham, A. Gök und P. Shapira. Northampton, MA: Edward Elgar Pub.

Foucault, Michel. 1973. *Archäologie des Wissens*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.

Foucault, Michel. 1978. *Dispositive und Macht. Über Sexualität, Wissen und Wahrheit*. Berlin: Merve-Verlag.

Gal, John und Idit Weiss-Gal, Hrsg. 2013. *Social workers affecting social policy: An international perspective on policy practice*. Bristol: Policy Press.

Genschel, Philipp und Bernhard Zangl. 2007. „Die Zerfaserung von Staatlichkeit und die Zentralität des Staates." *Aus Politik und Zeitgeschichte* (20–21): 10–16.

Gramsci, Antonio. 1971. *Selections from the prison notebooks of Antonio Gramsci*. London: Lawrence & Wishart.

Heidenreich, Felix. 2023. *Nachhaltigkeit und Demokratie: Eine politische Theorie*. Berlin: Suhrkamp.

Hoffmann-Riem, Wolfgang. 2021. „Recht als Rahmen und Anreiz für Innovationen." S. 916–33 in *Handbuch Innovationsforschung,* herausgegeben von B. Blättel-Mink, I. Schulz-Schaeffer und A. Windeler. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Kessl, Fabian. 2018. „Macht- und diskursanalytische Perspektiven." S. 107–26 in *Studienkurs Soziale Arbeit,* Bd. 6*, Theorien für die Soziale Arbeit,* herausgegeben von M. May und A. Schäfer. Baden-Baden: Nomos.

Leiber, Simone, Sigrid Leitner und Stefan Schäfer, Hrsg. 2023. *Politische Einmischung in der Sozialen Arbeit: Analyse- und Handlungsansätze*. Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH.

Littlewood, David und Diane Holt. 2018. „How social enterprises can contribute to the Sustainable Development Goals (SDGs) – A conceptual framework." S. 33–46 in *Contemporary Issues in Entrepreneurship Research,* Bd. 8*, Entrepreneurship and the Sustainable Development Goals,* herausgegeben von H. Al-Dajani, D. Holt, P. Jones und R. Newbery. Emerald Publishing Limited. doi: 10.1108/S2040-724620180000008007.

Lob-Hüdepohl, Andreas. 2013. „‚Menschenwürdig leben fördern' – zu normativen Grundlagen einer Politik Sozialer Arbeit." S. 85–102 in *Politik Sozialer Arbeit,* herausgegeben von B. Benz, G. Rieger, W. Schönig und M. Többe-Schukalla. Weinheim, Basel: Beltz Juventa.

Lundvall, Bengt-Åke und Susana Borrás. 2005. „Science, Technology and Innovation Policy." S. 599–631 in *The Oxford Handbook of Innovation,* herausgegeben von J. Fagerberg, D. C. Mowery und R. R. Nelson. Oxford: Oxford University Press.

Maelicke, Bernd. 1987. „Soziale Arbeit als soziale Innovation." S. 9–22 in *Praxis und Innovation, Soziale Arbeit als soziale Innovation: Veränderungsbedarf und Innovationsstrategien,* herausgegeben von B. Maelicke. Weinheim, München: Juventa Verlag.

Mai, Manfred. 2011. *Technik, Wissenschaft und Politik*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Mai, Manfred. 2021. „Innovationspolitik in der Bundesrepublik Deutschland." S. 862–76 in *Handbuch Innovationsforschung,* herausgegeben von B. Blättel-Mink, I. Schulz-Schaeffer und A. Windeler. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Mayntz, Renate. 2004. „Governance im modernen Staat." S. 65–76 in *Governance – Regieren in komplexen Regelsystemen: Eine Einführung,* herausgegeben von N. Dose und A. Benz. 2. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Mazzucato, Mariana. 2015. *The Entrepreneurial State: Debunking Public Vs. Private Sector Myths*. New York: PublicAffairs.

Merten, Roland, Hrsg. 2001. *Hat Soziale Arbeit ein politisches Mandat?* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Mouffe, Chantal. 2007a. „Pluralismus, Dissens und demokratische Staatsbürgerschaft." S. 41–53 in *Diskurs – radikale Demokratie – Hegemonie: Zum politischen Denken von Ernesto Laclau und Chantal Mouffe,* herausgegeben von M. Nonhoff. Bielefeld: transcript Verlag.

Mouffe, Chantal. 2007b. *Über das Politische: Wider die kosmopolitische Illusion*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.

Moulaert, Frank, Diana MacCallum und Jean Hillier. 2014. „Social Innovation: Intuition, Precept, Concept, Theory and Practice." S. 13–24 in *The international handbook on social innovation: Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research,* herausgegeben von F. Moulaert, D. MacCallum, A. Mehmood und A. Hamdouch. Cheltenham, UK: Edward Elgar.

Moulaert, Frank, Abid Mehmood, Diana MacCallum und Bernhard Leubolt. 2017. *Social Innovation as a Trigger for Transformations: The Role of Research: European Commission, Directorate-General for Research and Innovation Publications*. Luxemburg: Publications Office. doi: 10.2777/68949.

Niinikoski, Marja-Liisa und Johanna Moisander. 2014. „Serial and comparative analysis of innovation policy change." *Technological Forecasting and Social Change* 85: 69–80. doi: 10.1016/j.techfore.2013.07.011.

Nussbaum, Martha C. 2002. „Für eine aristotelische Sozialdemokratie." S. 17–40 in *Kultur in der Diskussion,* Bd. 9*, Philosophie und Politik VI,* herausgegeben von J. Nida-Rümelin und W. Thierse. Essen: Klartext Verlag.

Nussbaum, Martha C. 2016. *Gerechtigkeit oder Das gute Leben*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Oedl-Wieser, Theresia. 2020. „Gender und Diversity als Impetus für Soziale Innovationen in der Ländlichen Entwicklung – eine institutionensoziologische Analyse von LEADER." *Österreichische Zeitschrift für Soziologie* 45(1): 7–27. doi: 10.1007/s11614-020-00392-2.

Panreck, Isabelle-Christine. 2025. „Political Studies." S. 435–447 in *Handbuch kulturwissenschaftliche ‚Studies'*, herausgegeben von J. Nesselhauf und F. Weber. De Gruyter: Berlin.

Parpan-Blaser, Anne. 2011. *Innovation in der Sozialen Arbeit: Zur theoretischen und empirischen Grundlegung eines Konzeptes*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Pel, Bonno, Julia Wittmayer, Jens Dorland und Michael Søgaard Jørgensen. 2020. „Unpacking the social innovation ecosystem: an empirically grounded typology of empowering network constellations." *Innovation: The European Journal of Social Science Research* 33(3): 311–36. doi: 10.1080/13511610.2019.1705147.

Pfotenhauer, Sebastian M. und Joakim Juhl. 2017. „Innovation and the political state: beyond the myth of technologies and markets." S. 68–93 in *Critical studies of innovation: Alternative approaches to the Pro-Innovation Bias,* herausgegeben von B. Godin und D. Vinck. Cheltenham, UK, Northhampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing.

Plenarprotokoll 20/126. 2023. „Stenografischer Bericht zur 126. Sitzung des Deutschen Bundestags: Berlin, Freitag, den 29. September 2023." Abgerufen 28. Februar 2024 (https://dserver.bundestag.de/btp/20/20126.pdf).

Rancière, Jacques. 2008. *Zehn Thesen zur Politik*. Zürich: diaphanes.

Reale, Filippo. 2021. „Grundzüge der Innovationspolitik." S. 844–58 in *Handbuch Innovationsforschung,* herausgegeben von B. Blättel-Mink, I. Schulz-Schaeffer und A. Windeler. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Rieger, Günter. 2007. „Politisierung als professionelle Herausforderung." S. 85–108 in *Hohenheimer Protokolle,* Bd. 64, *Repolitisierung Sozialer Arbeit: Engagiert und professionell,* herausgegeben von M. Lallinger und G. Rieger. Stuttgart: Akademie der Diözese Rottenburg-Stuttgart.

Röh, Dieter. 2013. *Soziale Arbeit, Gerechtigkeit und das gute Leben: Eine Handlungstheorie zur daseinsmächtigen Lebensführung*. Wiesbaden: Springer VS.

Sanz-Menéndez, Luis und Susana Borrás. 2001. „Explaining changes and continuity in EU technology policy: The politics of ideas." S. 28–51 in *The dynamics of European science and technology policies,* herausgegeben von S. Dresner und N. Gilbert. Aldershot: Ashgate.

Saxena, Ankur und Sneha Chandrapal. 2022. „Social Work and Policy Practice: Understanding the Role of Social Workers." *The British Journal of Social Work* 52(3): 1632–42. doi: 10.1093/bjsw/bcab073.

Schenuit, Jörg. 1999. „Linker Aristotelismus: Rezension zu: Martha C. Nussbaums ‚Gerechtigkeit oder Das gute Leben'." *Deutsche Zeitschrift für Philosophie* 47(6): 1063–68.

Schönig, Werner. 2021. *Innovation bei Koopkurrenz in Netzwerken der Sozialwirtschaft: Produktive Balance in Bewegung.* Weinheim: Beltz.

Seithe, Mechthild. 2012. *Schwarzbuch Soziale Arbeit*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland. o. J. „4. Deutscher Social Entrepreneurship Monitor 2021/2022." Abgerufen 28. Februar 2024 (https://www.send-ev.de/wp-content/uploads/2022/04/4_DSEM_web.pdf).

Statistisches Bundesamt. 2023. „Anteil der internen Ausgaben für Forschung und Entwicklung 2021 am Bruttoinlandsprodukt (BIP) nach Bundesländern und Sektoren in %." Abgerufen 23. Februar 2024 (https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bildung-Forschung-Kultur/Forschung-Entwicklung/Tabellen/bip-bundeslaender-sektoren.html).

Straßenberger, Grit. 2009. „Mitleid und Gerechtigkeit: Martha Nussbaums anthropologische Begründung von Gerechtigkeitsnormen." S. 129–49 in *Politische Anthropologie: Geschichte – Gegenwart – Möglichkeiten,* herausgegeben von D. Jörke und B. Ladwig. Baden-Baden: Nomos.

Waever, Ole. 1994. „Resisting the Temptation of Post Foreign Policy Analysis." S. 238–73 in *European Foreign Policy: The EC and Changing Perspectives in Europe,* herausgegeben von W. Carlsnaes und S. Smith. London: Sage.

Wendt, Peter-Ulrich. 2022. „Be A Radical – zu Formen des sozialen Widerstands." S. 141–57 in *Kritische Soziale Arbeit: Aspekte einer Besinnung auf kritische Veränderung,* herausgegeben von P.-U. Wendt. Weinheim: Beltz.

Zapf, Wolfgang. 1989. „Über soziale Innovationen." *Soziale Welt* 40(1/2): 170–83.

ZEW – Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH. 2024. „Innovationen in der deutschen Wirtschaft: Indikatorenbericht zur Innovationserhebung 2023." Abgerufen 24. Februar 2024 (https://ftp.zew.de/pub/zew-docs/mip/23/mip_2023.pdf).

4 Mit Agency zur Innovation[1] [2]

Heiko Löwenstein

Abstract:

Ziel des Beitrags ist eine relational-pragmatistische Konzeptualisierung von Innovation und Innovationsmanagement. Ausgangspunkte bilden netzwerktheoretische und pragmatistische Ansätze und wie sie im Agency-Konzept von Emirbayer und Mische Eingang gefunden haben mit Bezugnahmen auf strukturationstheoretische Innovationsdiskurse. Mit Agency wird die Handlungs- und Gestaltungsmacht von Akteur_innen im Verhältnis zu sozialen Strukturen gefasst. Krisen und Probleme, wie sie der Sozialen Arbeit zur Bewältigung aufgegeben sind, und Friktionen an den Kreuzungen sozialer Kreise – von Adressat_innen und Professionellen oder von Lebenswelten und gesellschaftlichen Institutionen – werden dabei keineswegs als Hemmnisse für Innovation bewertet, sondern vielmehr in ihrem deliberativen Potential zu Fortschritt, Demokratisierung und Emanzipation vom unhinterfragt Gegebenen diskutiert. Auf dieser Grundlage werden Möglichkeiten zur Innovation in und durch die Soziale Arbeit diskutiert.

Keywords:

Agency, Innovation, Pragmatismus, Relation, Netzwerk, Soziale Arbeit

---

1 © Die Autor_in 2026, veröffentlicht im Verlag Beltz Juventa, Open Access: CC BY
Zitation: Löwenstein, Heiko. 2026. »Mit Agency zur Innovation« In: Innovationsmanagement in der Sozialen Arbeit, herausgegeben von Heiko Löwenstein und Sabrina Schmidt. 82–98. Weinheim/Basel: Beltz Juventa.
https://doi.org/10.3262/978-3-7799-9356-8_005

2 Ich danke insbesondere den Kolleg_innen Katharina Motzke, Sabrina Schmidt und Werner Schönig für die Hinweise und Anregungen, welche den Schreib- und Erkenntnisprozess so sehr bereichert und beflügelt haben.

1 Zum Verhältnis von Agency und Innovation. Eine Einleitung

Innovationen und Agency-Konzepte verweisen unmittelbar aufeinander, wenn wir erstere „als intentionale Reaktion auf Problemstellungen" verstehen möchten, die zur Konsequenz hat, dass „das Neue als nützlich bewertet"[3] werden kann, und letztere der grundsätzlicheren Frage nachgehen, inwiefern es möglich ist, durch menschliches Handeln überhaupt „‚einen Unterschied herzustellen' zu einem vorher existierenden Zustand oder Ereignisablauf" (Giddens 1997: 66). Auch wenn sich beide Begriffe erkennbar auf vergleichbare Gegenstandbereiche – Transformation, Gestaltung, Fortschritt etc. – beziehen, so verhalten sich Innovations- und Agency-Konzepte wissenschaftstheoretisch doch komplementär zueinander: Der Begriff der Innovation weist einen *präskriptiven* Charakter auf, dass ein neuer Zustand geschaffen werden *soll*, der dann auch gegenüber einem vorhergehenden als *nützlicher* bewertet werden können sollte. Die *sozialtheoretische* Konzeptualisierung von Agency ist dagegen in erster Linie *deskriptiv*, da sie aus grundlegenden Analysen der *Möglichkeiten und Grenzen menschlicher Handlungs- und Gestaltungsmacht* resultiert.

Diese wissenschaftstheoretische Komplementarität von Innovations- und Agency-Konzepten lässt wesentliche Impulse erwarten, um sowohl präskriptive Aussagen bezüglich des innovativen Charakters von sozialem Handeln auf die dafür notwendigen Bedingungen hin zu prüfen als auch um über die impliziten Vorannahmen und den resultierenden Impetus vermeintlich deskriptiver Aussagen aufzuklären. In dieser Erwartung hat der vorliegende Beitrag eine agencytheoretische Diskussion des Innovationsbegriffs zum Gegenstand.

Da Grundlagen des Innovationsdiskurses im Kontext des vorliegenden Bandes vorausgesetzt werden können[4], nimmt dieser Beitrag seinen Anfang direkt bei einer kurzen Skizze des Diskussionsstandes zu Agency in der Wissenschaft der Sozialen Arbeit. Zwei sozialtheoretische Agency-Konzepte, welche diesen wesentlich prägen, werden eingehender betrachtet. Dabei wird zunächst Giddens' Strukturbegriff fokussiert, um die Bedeutung von Regeln und Routinen herauszuarbeiten. Transformationen im Sozialen erscheinen hier lediglich als unbeabsichtigte Nebenfolgen menschlichen Handelns. Demgegenüber wird, Emirbayer und Mische (2017) folgend, Giddens' Fokussierung auf Agency als einer bloßen Re-Iteration von Routinen aus der Vergangenheit erweitert um die Einbeziehung von Projektion in eine offene Zukunft hinein und von einer praktisch-evaluativen Bewertung gegenwärtiger Bedingungen und Konsequenzen. Anders als bei Giddens können Bewusstseinsleistungen dann nicht nur in Bezug auf die performative Umsetzung des Handelns – also die Frage: *Wie* ist etwas zu tun, um wirksam

3 Siehe Einleitung von Schönig, Löwenstein, Motzke und Schmidt in diesem Band.

4 Siehe Einleitung von Schönig, Löwenstein, Motzke und Schmidt sowie den Beitrag von Motzke in diesem Band.

zu sein? – sondern auch motivational gewürdigt werden – dann als Frage, *was* überhaupt getan werden soll (insbesondere in bezweckter Abweichung vom Status quo). Schließlich wird in der Bedeutung von Diskursfigurationen für die Ausformung von Agency aber auch eine Anschlussstelle der zwei unterschiedlichen Agency-Konzepte offenbar.

Im Ergebnis wird eine agency-theoretische Formulierung erstens von Innovation vorgeschlagen als Reaktion relationaler Akteur_innen auf widerständige Problemstellungen, deren Überwindung Bewusstseinsleistungen handlungsökonomisch erforderlich machen. Zweitens wird vorgeschlagen, in ein solches Verständnis Innovationsnarrative als Regeln und Routinen einzubeziehen, welche im Handeln als (sozial ungleich verteilte) Mittel eingesetzt werden können und Aufforderungen zum Handeln beinhalten, die, wenn dabei eine *bestimmte* Art zu handeln vermittelt wird, eher innovationshinderlich wirken können. Abschließend werden erste Konsequenzen eines solchen Innovationsbegriffs, der als pragmatistisch-relational bezeichnet werden soll, für die Soziale Arbeit diskutiert, um als „praxisorientierte Profession und wissenschaftliche Disziplin gesellschaftliche Veränderungen" (DBSH und FBTS 2014) zu fördern.

2 Agency in der Wissenschaft Sozialer Arbeit

Agency-Konzepte werden in der Sozialen Arbeit „als Theorie-, Forschungs- und Praxisprogramm Sozialer Arbeit kritisch reflektiert" (Raithelhuber und Schröer 2018: 49). Das hier vertretene Verständnis von Agency als „Handlungs- und Gestaltungsmacht" sensibilisiert „für den subjektiven Sinn des Handelns (insbesondere der Adressat_innen), aber auch für die begrenzenden und ermöglichenden Effekte sozialer Struktur" (Löwenstein 2021a: 148).

In der deutschsprachigen Sozialen Arbeit werden Agency-Konzepte spätestens seit den Beiträgen von Homfeldt, Schröer und Schweppe (2006, 2008) zur Diskussion um eine Akteursorientierung explizit thematisiert. In kritischer Würdigung der Adressatenorientierung soll professionelles Handeln nicht als „Arbeit an" (Thiersch 2020: 94) Menschen verstanden werden, sondern als Unterstützung des Handelns der Menschen bei ihrer aktiven Alltagsbewältigung, um deren „Deutungs- und Handlungsmustern" (Thiersch 2020: 94) konsequent Rechnung tragen zu können. Dazu bedarf es einer Analyse der strukturellen Möglichkeiten zur „Beteiligung der Klientinnen und Klienten in institutionalisierten Dienstleistungen" (Homfeldt, Schröer, Schweppe 2008: 8), aber auch ihrer Grenzen.

Als systematische Relationierung von Handlung und Struktur sind Agency-Konzepte der Sozialen Arbeit als Schnittstellenarbeit, „wo Menschen mit ihrer Umwelt in Interaktion treten" (DBSH 2009, 2014), schon definitorisch implizit sowie ihren Zielsetzungen und Handlungsansätzen seit der frühen Professionalisierung (Addams 1910: 125 f.). So zielen auch Empowerment-Konzepte darauf

ab, dass „Menschen oder Gruppen von Menschen aus einer Position relativer Machtunterlegenheit austreten und sich ein Mehr an demokratischen Partizipationsmöglichkeiten und politischer Entscheidungsmacht aneignen" (Herriger 2002: 12). Dass dabei die Frage nach der Handlungs*mächtigkeit* mit Blick auf eine normativ zu begründende Praxis als Handlungs*ermächtigung* der Adressat_innen behandelt wird, offenbart bereits präskriptive Anteile. Diese finden sich auch in aktuellen Diskursen um Soziale Arbeit als Handlungsbefähigung. Homfeldt, Schröer und Schweppe (2008: 10 f.) mahnen aus Agency-Perspektive an, dass, ohne den expliziten Einbezug der Bedingungen, Möglichkeiten und Grenzen agentiver Potenziale, dem Capabilities Approach die Gefahr eines „strafenden und überkommenen Individualismus" drohe, der Handeln auf „personenbezogene Fähigkeits- und Ressourcenansätze beschränkt bzw. darauf reduziert" und „mit der individuellen Eigenverantwortlichkeit" gleichsetze.[5]

Daher finden in aktuellen Diskursen Sozialer Arbeit solche sozialtheoretischen Auseinandersetzungen um Agency Einzug, welche die soziale Strukturiertheit menschlichen Handelns betonen: insbesondere das strukturationstheoretische Konzept nach Giddens (1997) und der pragmatistisch-relationale Ansatz nach Emirbayer und Mische (2017), welche auch zwei unterschiedliche Perspektiven auf Innovation in der Sozialen Arbeit und durch ebendiese gestatten.

3 Innovation als nicht intendierte Nebenfolge menschlichen Handelns

Giddens (1997: 34) versteht unter Agency die Wirkmächtigkeit sozialen Handelns und sieht diese in einer grundsätzlichen Dualität von Struktur angelegt. Damit ist gemeint, dass sich Menschen in ihrem Handeln notwendigerweise auf Strukturen im Sinne von sozialen Regeln und Ressourcen beziehen müssten, um einer Handlung Wirkmächtigkeit zu verleihen. Menschen seien also alles andere als frei und unabhängig in ihrem Handeln. Umgekehrt würden aber auch die sozialen Regeln und Ressourcen erst im Gebrauch durch menschliches Handeln gleichermaßen reproduziert wie transformiert. Beispielsweise bedienen sich Menschen der Regeln der deutschen Sprache, um von ihren Mitmenschen verstanden zu werden und so durch Kommunikation überhaupt etwas erreichen zu können; damit wird die deutsche Sprache im kommunikativen Gebrauch gleichsam legitimiert wie auch (z. B. durch Gendern, Neologismen etc.) transformiert. Handeln und

5 Röh (2013: 63) geht mit dem Begriff der „Daseinsmächtigkeit", der „– ähnlich wie der Empowermentbegriff – zugleich ein Subjekt- wie auch ein Strukturbegriff" sei, erkennbar über solche Verständnisweisen von Capabilities hinaus.

Struktur stünden zueinander daher nicht in einem hierarchischen Verhältnis; vielmehr seien sie wechselseitig aufeinander verwiesen – daher Dualität und nicht: Dualismus (oder Dichotomie, Gegensatz etc.).

Agency ist nach Giddens zu verstehen als Wirkmächtigkeit. Und diese könne auch – oder gar: eher – im Erhalt des Status quo sichergestellt sein: Routinen, die funktionieren, zugunsten neuartiger Handlungsentwürfe mit ungewissem Ausgang zu opfern, ist hoch riskant. Und machtvolle Akteur_innen – oder: Agend_innen – werden ihre Ressourcen zu wirkmächtigem Handeln nicht ohne weiteres aufgeben. Zur Sicherstellung von Handlungsmächtigkeit bestünde vielmehr eine motivationale Bindung an gewohnheitsmäßige Praktiken und bestehende Strukturen, welche den Agend_innen selbst nicht bewusst sein muss (Giddens 1997: 116).

Nach Giddens (1997: 55–65, 91–95) lassen sich drei Ebenen des Handelns unterscheiden, denen wiederum drei Ebenen des Bewusstseins zugeordnet sind: Die dem Handeln zugrundeliegende, vorgängige Motivation verweist Giddens gänzlich in das der Ratio unzugängliche Reich der unbewussten Motive und Kognitionen. Erst auf der zweiten und dritten Ebene bestünde Wissensfähigkeit: Das Bewusstsein wird in praktischer Hinsicht von Bedeutung, um im Vollzug das (unbewusst motivierte) Handeln in dem Sinne zu rationalisieren und diesem Wirkmächtigkeit zu verleihen, dass die passenden sozialen Regeln und Routinen korrekt angewendet werden können. Und schließlich ermöglicht das diskursive Bewusstsein den Agend_innen eine reflexive Steuerung im Sinne einer „Routinisierung ihres Handelns, was das kontinuierliche ‚Umarbeiten' des Vertrauten in der Perspektive gelebter Seinsgewißheit einschließt" (Giddens 1997: 159): Bewährte Routinen werden nur so weit angepasst, dass sie möglichst reproduziert werden können, und die sozialen Strukturen werden aufrechterhalten, um deren Passung nicht zu gefährden, sondern Handlungssicherheit zu bewahren. Damit kommt dem Bewusstsein selbst eine stabilisierende Rolle zu – aber eben ohne innovatives Potenzial.

„Es besteht vielmehr eine generalisierte motivationale Bindung an die Integration gewohnheitsmäßiger Praktiken über Raum und Zeit hinweg" (Giddens 1997: 116). Wenn sich in der sozialen Praxis doch Abweichungen vom Status quo einstellen, sind sie gänzlich unbeabsichtigt und lediglich Zufallsprodukte, wo die reflexive Steuerung nicht ausreichend war, um alle unbekannten Variablen des sich vollziehenden Verhaltensstromes vollständig zu kontrollieren. Wenn zum Beispiel in der Hochschullehre vermehrt englischsprachige Texte gelesen werden, delegitimiert diese Praxis das Deutsche als Wissenschaftssprache, auch wenn das kaum von der Gesamtheit der Agend_innen intendiert gewesen sein wird.

Wie erscheinen nun Innovationen im Lichte dieses Agency-Konzepts? Zusammenfassend lautet die vorläufige Antwort: Die potenziell innovativen Transformationen in der sozialen Struktur, welche sich im Zuge sozialer Praxis einstellen können, sind nicht besonders wahrscheinlich, sie lassen sich ferner nicht

intendieren und sind schließlich für das, was Giddens unter Agency versteht, auch konzeptuell entbehrlich. Nach Giddens (1997: 59 f.) sei nämlich die Auffassung falsch,

> „daß ein Ergebnis dann als eine Handlung [im Original: instance of agency, HL] gelten darf, wenn es in wenigstens einer Hinsicht als intentional dargestellt werden kann (…). Handeln bezieht sich nicht auf die Intentionen, die Menschen beim Tun von Dingen haben, sondern auf ihre Vermögen, solche Dinge überhaupt zu tun."

Bewusst lässt sich sozialer Wandel aus dieser Perspektive also nicht gestalten. Und somit kann und darf es Innovationen im Sinne einer *intentionalen Hervorbringung von Neuem*, das auf irgendeine Weise *nützlicher als das Alte* wäre, in einer sozialen Welt, wie sie Giddens entwirft, nicht geben. Dagegen können unbeabsichtigte Nebenfolgen des Handelns ex post durchaus als Innovationen etikettiert werden. Diese Zuschreibungen wirken in der reflexiv verstandenen, späten Moderne rekursiv zurück: Reflexive Steuerung und diskursives Bewusstsein bringen eine Innovationsideologie hervor, auf welche sich Agend_innen als Regeln und Routinen beziehen, um ihrem Handeln Agency im Sinne von Wirkmächtigkeit zu verleihen, das dann wie jegliches Handeln wieder unbeabsichtigte Nebenfolgen produziert, auf die zu reagieren wäre und so weiter.

Damit lässt sich vorläufig festhalten, dass die Rede von der Innovation zwar rekursiv-reflexiv im Sinne einer Bezugnahme auf Innovationsdispositive als machtvolle Regeln und Ressourcen sozial wirksam ist. Giddens folgend, kann Innovation aber nicht als ein bewusst motiviertes Handeln gelten. Eine zweite Agency-Perspektive, die im folgendem angelegt wird, lässt in Bezug auf die intentionale und kreative Gestaltung von Sozialität dagegen andere Schlussfolgerungen erwarten.

4 Innovation als Relationierungen von Zeit, Identität und Bewusstsein

Emirbayer und Mische (2017: 139) kritisieren an Giddens' Konzeptualisierung von Agency, dass dieser den „routinierten Praktiken selektive Aufmerksamkeit geschenkt" habe. Sie sehen in der selektiven Berücksichtigung von Routinen, Seinsgewissheit und etablierten Strukturen eine einseitige Fixierung auf die zeitliche Dimension der Vergangenheit. Dagegen zielt ihre Differenzierung dreier unterschiedlicher zeitlicher Dimensionen auf eine

> „Rekonzeptualisierung menschlicher Agency als einem temporal eingebetteten Prozess von sozialer Gestaltung […], der (hinsichtlich habitueller Aspekte) durch die Vergangenheit informiert ist, aber (als Vermögen, unterschiedliche Möglichkeiten zu

bedenken) auch auf die Zukunft und (als Vermögen, vergangene Gewohnheiten und zukünftige Projekte unter Rücksichtnahme auf die Begrenzungen des Moments zu kontextualisieren) auf die Gegenwart gerichtet ist" (Emirbayer und Mische 2017: 139).

Um diese drei zeitlichen Perspektivierungen in ihrem Zusammenspiel zu verstehen, ist der Begriff des Bewusstseins dazu in Bezug zu setzen, wie er abweichend von Giddens nun im Rekurs auf Mead und den klassischen US-amerikanischen Pragmatismus Berücksichtigung findet (siehe Tabelle 1).

Tabelle 1: Drei Ebenen des Bewusstseins und Dimensionen von Agency

Ebenen des Bewusstseins	Dimensionen von Agency
„Kontakterfahrung": Unmittelbarkeit der Reaktion auf Wahrnehmung und Gefühl	Iteration, Vergangenheit: Reaktivierung von Routinen
„Distanzerfahrung": Ideation und Vorstellung zur Erinnerung wie auch Antizipation	Projektion, Zukunft: gedankliche Erzeugung eines möglichen zukünftigen Handlungsverlaufs
Übernahme der Perspektiven (konkreter oder generalisierter) Anderer	Praktische Evaluation, Gegenwart: praktische und normative Beurteilungen möglicher Handlungsverläufe

Quelle: Löwenstein (2017: 19)

In der unmittelbaren Kontakterfahrung einer Situation besteht größtmögliche Gewissheit über die konkrete Beschaffenheit einer Problemstellung, auf die mittels menschlichen Handelns zu reagieren ist (Mead 1969: 131). So stellt sich ein Maß an Handlungssicherheit ein, das den unmittelbaren Rückgriff auf vergangene Erfahrungen und bewährte Routinen gestattet. Die handelnde Instanz sieht sich daher auch nicht herausgefordert, sich oder anderen explizit Rechenschaft abzulegen oder Handlungsalternativen zu erwägen. Ein Beispiel wäre hier die Begrüßung einer Gesprächspartner_in mit den Worten: „Guten Tag Frau Hoffmann!" Diese zeitliche Perspektivierung des Handelns als Iteration von bewährten Routinen aus der Vergangenheit befindet sich in weitgehender Übereinstimmung mit dem, was unter Bezugnahme auf Giddens zuvor erarbeitet wurde und im Alltag Handlungsfähigkeit gestattet.

Die projektive Dimension von Agency geht nun aber darüber hinaus, wenn sich das Bewusstsein ausgehend von der Distanzerfahrung einer zukünftigen Perspektive zuwendet (Mead 1969: 302): Interaktionspartner_innen gehen dann auf Distanz zur gegenwärtigen Situation, zu sich selbst in dieser und auch zu den Reaktionsweisen, welche bisher selbstverständlich erschienen. Eine solche Distanzerfahrung könnte vorliegen, wenn in der Situation die Begrüßungsroutine bei einem Gegenüber Irritationen und Unbehagen auslöst. Die Distanzerfahrung ermöglicht es nun, sich bewusst den möglichen Erklärungen für die wahrgenommenen Friktionen, deren Relevanz für die vorliegende Situation, möglichen Handlungsalternativen für die Zukunft und den sich abzeichnenden Konsequenzen zuzuwenden.

In der praktisch-evaluativen Dimension von Agency werden die gebildeten Alternativen, sich in der Situation angemessener zu verhalten, schließlich unter Einbezug der gegenwärtigen Bedingungen, Handlungsziele und Normen und in Übernahme der Perspektiven unserer Interaktionspartner_innen abgewogen (Mead 1969: 308), sodass eine bewusste Entscheidung getroffen wird, auf eine bestimmte Weise zu reagieren, welche dann vom Status quo auch abweichen kann, wenn dies eine adäquatere Lösung des Handlungsproblems verspricht. In dem Beispiel könnte eine solche in der Formulierung gesehen werden: „Hallo Jani, darf ich Jani zu Ihnen sagen?". Diese Alternative zur Routine könnte aus der strukturell herausgeforderten Bewusstwerdung resultieren, dass sich die zu begrüßende Person nicht mit dem offiziellen Vornamen „Janina" ansprechen lässt, sondern mit einer selbst gewählten Variation, welche keine Zuordnung zu einem binären Geschlecht forciert. Um das einerseits aufzunehmen und eine Ansprache mit Frau (oder Mann) zu vermeiden, andererseits aber ein angemessenes Nähe-Distanz-Verhältnis zu wahren, kann die Person zudem mit ‚Sie' angesprochen und um das Einverständnis gebeten werden, auf Grundlage des Vornamens miteinander zu kommunizieren. Agency kann nach Emirbayer und Mische also – wie in dem gewollt sehr einfach gehaltenen Beispiel illustriert – auch in einem freieren Umgang mit bestehenden Regeln und Konventionen zum Ausdruck kommen und gerade in solchen Gestaltungsmomenten explizit intentional getragen sein.

Dieses Agency-Konzept ist in dem Sinne pragmatistisch, dass es auf Handeln als Reaktion auf Probleme fokussiert. Agency ist weder voluntaristisch frei und unbegründet noch strukturell determiniert, sondern wird selbst in seinen deliberativen Momenten durch soziale Strukturen herausgefordert, die es erforderlich machen, dass Friktionen unterschiedlicher temporal-relationaler Kontexte intentional und kreativ bewältigt werden (Joas 1992: 238). Dabei sind Normen keine festen, überdauernden Strukturen, an die sich Agend_innen binden, sondern, relational betrachtet, „vielmehr Ergebnis einer ‚Interaktion' von Subjekt und Objekt, Organismus und Umwelt" (Joas 1989: 131). Ausgeübt wird Agency von Identitäten (Emirbayer und Goodwin 2017; Löwenstein 2021b), die im Anschluss an Mead (1968: 217) selbst aus Interaktion und gelebter Sozialität hervorgehen und daher gerade nicht substantialistisch als „Menschen aus Fleisch und Blut" zu denken sind. Diese relationale Perspektive des klassischen US-amerikanischen Pragmatismus findet sich in radikalisierter Form schon im Spätwerk John Deweys, dessen Transaktionsbegriff (Dewey und Bentley 1949) durch Emirbayer (2017: 37) genutzt wird, um das Paradigmatische der gegenwärtigen Relationalen Soziologie herauszuarbeiten:

> „Aus dieser Sichtweise, welche ich […] ‚relational' nennen möchte, erhalten die eigentlichen Begriffe und Einheiten, […] ihre Bedeutung, Signifikanz und Identität aus den (wechselnden) funktionalen Rollen, welche sie innerhalb der Transaktion spielen […], die als dynamischer, sich entfaltender Prozess verstanden wird".

Ein solcher Relationalismus führt alle sozialen Realitäten auf hoch dynamische Wandlungsprozesse in komplexen Beziehungsnetzwerken zurück, die ausgehend von konstruierten Oppositionen – „‚material versus ideal', ‚Struktur versus Agency', ‚Individuum versus Gesellschaft' oder […] anderen so oft erwähnten Dualismen" (Emirbayer 2017: 31 f.) – nicht adäquat gefasst werden würden. Im Lichte dieses relationalen Agency-Ansatzes sind Transformationen nicht nur wahrscheinlich, sondern der Regelfall, der die Interaktionspartner_innen in komplexen Netzwerkstrukturen kontinuierlich dazu veranlasst, angemessen zu reagieren, sodass ihre Reaktionen in den interdependenten relationalen Verstrickungen kontinuierlich neue Friktionen und Prozesse anstoßen:

> „Whatever the innovation may be that disturbs the equilibrium of the community, there is a tendency toward a new cycle of adjustment" (McKenzie 1924: 292 zit. n. Liu und Emirbayer 2016: 67)

Das pragmatistisch-relationale Agency-Konzept lässt Innovationen also nicht nur möglich, sondern vielmehr unumgänglich erscheinen. In zeitlicher Differenzierung von Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft wird über die entlastende Funktion bewährter Routinen hinaus deutlich, dass es da, wo diese nicht mehr tragfähig sind, kreativer Lösungen bedarf, die zwischen den Akteur_innen bewusst und absichtsvoll hergestellt werden müssen, um Probleme erfolgreich zu bewältigen – woraus kontinuierlich wieder neuartige Problemstellungen entstehen.

Allerdings, so merken Emirbayer und Goodwin (2017: 321) mit Blick auf Diskurse und Erzählungen an, sind für menschliche Agency nicht nur Beziehungsstrukturen, sondern auch die „kulturellen Formationen bedeutend, da sie historische Akteurinnen und Akteure auf nahezu gleiche Weise wie die Netzwerkstrukturen sowohl begrenzen als auch ihnen Möglichkeiten eröffnen."

5 Die Agency des Innovationsdiskurses

Die relationale Perspektive von Emirbayer und Mische (2017) steht in Tradition der jüngeren Arbeiten zur relationalen Soziologie und insbesondere den netzwerktheoretischen Arbeiten Harrison Whites (1992, 2008). Dementsprechend wird soziale Struktur zuvorderst als Netzwerk sozialer Beziehungen konzeptualisiert. Damit wenden sie sich einerseits zwar gegen den Giddens'schen kulturtheoretischen „Regelholismus" (Reckwitz 1997: 318). Andererseits kritisiert Emirbayer zusammen mit Goodwin (2017) wiederum an White, dass dieser kulturelle Formationen lediglich eingelagert in Netzwerkstrukturen und damit diesen gegenüber nachrangig behandle: als Erzählungen und Geschichten, wie sie in konkreten Beziehungen vermittelt werden. Demgegenüber sprechen sie sich dafür aus, auch den eigenständigen Erklärungsgehalt von Sinn und Kultur agency-theoretisch zu

würdigen: Normative Diskurse wie zum Beispiel das Christentum, die Aufklärung oder der demokratische Republikanismus lassen bestimmte Handlungsziele und Mittel legitim oder illegitim erscheinen, sie rahmen konkrete Interaktionen der Aushandlung der Akteur_innen ebenso wie intersubjektive Identitätsprojekte (Löwenstein 2021b). Somit dienen sie „als Grundlage für normative Bewertungen und Richtschnur unseres Handelns" (Emirbayer und Goodwin 2017: 322).

Für innovatives Handeln lässt sich damit, weiterhin dem pragmatistisch-relationalen Agency-Konzept folgend, allgemein festhalten, dass Agency zwar nicht durch kulturelle Strukturen auf die Iteration von Routinen zu reduzieren ist, sehr wohl aber, dass es fester Bestandteil des Handelns in sozialen Netzwerken ist, „sich vorgefundene kulturelle Kategorien und Bedingungen des Handelns anzueignen, sie zu reproduzieren und (dann eben auch) potenziell Innovationen einzuführen" (Emirbayer und Goodwin 2017: 323 f.).

Darüber hinaus gewährt die agency-theoretische Beachtung der analytischen Unabhängigkeit von Kultur im Besonderen Einsichten zum Innovationsdiskurs selbst: Vom Innovationsdiskurs können, sofern dieser durch Akteur_innen eines Netzwerkes als kulturelle Formation Anerkennung erfährt und er damit auch ihre Beziehungen prägt, beschränkende wie auch ermöglichende Potenziale für menschliche Agency ausgehen: Die Zuschreibung des Attributs „innovativ" kann dann bestimmte Ziele und Mittel des Handelns legitimieren und Alternativen delegitimieren. Auch können bestimmte Identitätsentwürfe als „innovativ" markiert werden (z. B. als (Social) Entrepreneurs), sodass sie Identitätsprojekte Dritter orientieren (was den Zusammenschluss mit kollektiver Agency ermöglicht), sich die strukturelle Einbindung dieser Identitäten (konkret: Zentralität) erhöht und die Ressourcenausstattung verbessert wird, während andere Identitäten, die als überholt und rückständig oder gar abweichend gelten, strukturell marginalisiert werden (z. B. indigen ausgeprägte Identitäten).

Dabei muss allerdings das, was in einem Netzwerk als innovativ gilt, nicht zwangsläufig auch den hier agency-theoretisch herausgearbeiteten Kriterien als transformativ, neuartig, intendiert und erfolgreicher (im Sinne einer Lösung für ein Problem) entsprechen. Auf Grundlage dieser Überlegungen ist vielmehr davon auszugehen, dass das Innovationsdispositiv bestehende Machtverhältnisse in den sozialen Beziehungen stabilisiert und einen Status quo aufrechterhält, der die Transformation vorherrschender Regeln und Routinen unterbindet. Hier werden Anschlussstellen zu Giddens' Strukturbegriff offenbar (einschließlich machttheoretischer Bezüge), die es ermöglichen, kritische Perspektiven der gegenwärtigen Innovationsforschung einzubeziehen, welche sich ausgehend von der Strukturationstheorie entfalten:

> „Innovationen sind damit nicht gleich, wie in der Innovationsforschung oftmals angenommen, positiv relevant und positiv folgenreich für die Gesellschaft, sondern vielmehr durch und durch machtgeprägt und herrschaftsdurchtränkt. Über soziale

> Praktiken werden in Innovationsprozessen eben nicht nur geprägte Formen aktiv in andere überführt, sondern diese werden auch als solche bezeichnet, ihnen wird als solche Bedeutung verliehen, sie werden dementsprechend beurteilt. (…) Veränderungen werden so zu Innovationen gemacht" (Jungmann und Windeler 2020: 11 f.).

Dem vorhergehend erarbeiteten pragmatistisch-relationalen Innovationsbegriff ist also hinzuzufügen, dass Innovationsnarrative (strukturelle Herausforderungen vorausgesetzt: sehr wohl auch bewusst und absichtsvoll) als kulturelle Mittel eingesetzt werden können, um Handeln zu legitimieren und die Wirkmächtigkeit zu erhöhen. Diese Möglichkeit besteht gänzlich unabhängig davon, ob die so etikettierte soziale Praxis auch wirklich als neuartig erachtet werden kann, geschweige denn „nützlicher" sei als ein gegebener Status quo oder andere Alternativen dazu. Denn der Innovationsdiskurs entfaltet ‚eigene' Agency in dem Sinne, dass er Aufforderungen beinhaltet, sich in temporal-relationale Kontexte auf solche Weise handelnd einzubringen, die paradoxerweise ja gerade nach dem bereits bestehenden Status quo als innovativ betrachtet wird und daher nur eine Fortschreibung der Vergangenheit – aber eben keine Innovation – bedeutet. Dagegen können analytisch durchaus als innovativ zu bezeichnende Handlungsweisen in sozialen Kontexten als alt, überkommen, obsolet oder gar sozial abweichend markiert werden, sofern sie sich nicht durch machtvolle Diskurse (als innovativ) legitimieren lassen.

6 Mit Agency zur Innovation: Konsequenzen für die Gestaltung von Innovationsprozessen in Praxis, Forschung und Lehre Sozialer Arbeit

Auf Basis eines pragmatistisch-relationalen Agency-Begriffs lässt sich Innovation als intentionaler Versuch zu einem fortschrittlicheren Umgang mit widerständigen Handlungsproblemen konzeptualisieren, welche sich Akteur_innen in temporal-relationalen Kontexten stellen und in Distanz von gewohnheitsmäßigen Routinen Intelligenz, Bewusstsein und die Übernahme der Perspektiven Dritter herausfordern. Wie Agency generell sind auch Innovationen damit nicht in Opposition zu sozialer Struktur – weder strukturdeterminiert noch in Abwesenheit dieser – zu verstehen. Stattdessen werden Innovationen durch die sich kontinuierlich vollziehenden Wandlungsprozesse in konfligierenden relationalen Mustern gerade strukturell erforderlich, wann immer Routinehandeln nicht mehr ausreichend ist, um neue Anforderungen zu bewältigen. Und indem sie das Leisten und Sozialität gestalten, tragen Innovationen als progressive Form menschlicher Agency in besonderer Weise selbst zur Aufrechterhaltung des andauernden sozialen Wandels bei. Unter Beibehaltung des Fokus auf relationale Strukturen und ihren Wandel im Laufe der Zeit geraten in pragmatistisch-relationaler

Betrachtungsweise auch kulturelle Strukturen keineswegs aus dem Blick: Nicht nur begrenzen und unterstützen Diskurse im Allgemeinen soziale Akteur_innen in ihrem potenziell auch innovativen Handeln sowie in der damit verbundenen relationalen Identitätsarbeit durch unterschiedliche Sinnangebote. Im Besonderen ist der Innovationsdiskurs selbst durch Imperative zur Transformation gekennzeichnet und dazu, sich auf eine bestimmte Art und Weise zu verhalten. Ob die resultierenden als Innovation etikettierten sozialen Prozesse dann aber wirklich eine Produktion von Neuem bedeuten oder sich nicht vielmehr in der Reproduktion dessen erschöpfen, was schon zuvor als ‚innovativ' festgelegt war, als solches durch Machtpotenziale abgesichert wird und nur noch weiter tradiert werden soll, lässt sich auf Grundlage des legitimierenden Diskurses allein aber nicht beurteilen. Eine kritische Distanz ist daher anzuraten, welche Wissenschaft, Praxis und gesellschaftliche Entscheidungsträger_innen in Kenntnis von hier entfalteten Agency-Perspektiven einnehmen können.

Welche Konsequenzen lassen sich nun ausgehend von der vorgeschlagenen agency-theoretischen Konzeptualisierung des Innovationsbegriffs ziehen, damit Soziale Arbeit in Praxis, Forschung und Lehre gesellschaftliche Veränderungen als Fortschritt gestalten kann?

Hurra, wir haben ein Problem!

Auch wenn in der Regel Agency und Innovation im Gegensatz zu Problemen positiv besetzt sind: Wenn es für Akteur_innen keinen Grund gibt, etwas zu verändern, werden sie das nicht tun. Warum auch? Es wäre unökonomisch und unvernünftig. Bisweilen kann es aber auch vorkommen, wenn ein Problem, das Handeln erfordert (z. B. verwehrte Bedürfnisbefriedigung von Adressat_innen), nicht zu den bewährten Routinen passt (z. B. zu der Angebotsstruktur einer Organisation), dass dieses Problem eben ‚passend gemacht' wird, sodass nichts an den organisationalen Routinen verändert werden muss. Um dagegen innovative Agency herauszufordern, sollte ein Problem im pragmatistischen Sinne einen Handlungsanlass bieten, der sich gegenüber vorherigen Handlungsversuchen als widerständiger erwiesen hat, sodass die Situation das „Denken herausfordert – das bedeutet: sie muß ein Handeln notwendig machen, das weder gewohnheitsmäßig noch nach Lust und Laune und Willkür erfolgen kann" (Dewey 1949: 206). Solche Probleme werden im alltäglichen Sinne oftmals zu Attributen einer Entität, die ein Problem ‚hat', erklärt (z. B. ‚Systemsprenger_innen' oder ‚Junge Wilde mit Doppeldiagnose'). Das hier angelegte Agency-Konzept fasst Probleme jedoch relational – das heißt zwischen den beteiligten Akteur_innen, zwischen Denken und Handeln oder zwischen Person und Situation. Es betont die Möglichkeit, sich in der Distanzerfahrung von Routinen oder überkommenen Selbst- und Fremdbildern zu emanzipieren. Das versetzt Akteur_innen „in die Lage, Traditionen in Übereinstimmung mit aufkommenden Sehnsüchten zu

rekonstruieren und Innovationen einzuführen" (Emirbayer und Mische 2017: 164). Argyris und Schön (2006: 31) sehen darin ein konstitutives Merkmal einer lernenden Organisation: „Organisationales Lernen findet statt, wenn einzelne in einer Organisation eine problematische Situation erleben […]. Sie erleben eine überraschende Nichtübereinstimmung zwischen erwarteten und tatsächlichen Aktionsergebnissen und reagieren darauf mit einem Prozeß von Gedanken und weiteren Handlungen […] womit sie die handlungsleitende Theorie der Organisation ändern". Daher können auch gerade aus dem Scheitern[6] von angedachten Innovationen die vielversprechendsten Ansätze für neue Innovationsvorhaben erwachsen.

„Was sind Kritikpunkte, Beklagenswertes, Knackpunkte"? „Welche Vision habe ich"? „Welche ersten konkreten Maßnahmen empfehle(…)" ich?[7]

Auf Grundlage des pragmatistisch-relationalen Agency-Konzepts, das auch als temporal-relational bezeichnet wird, lässt sich darstellen, „dass Akteurinnen und Akteure ihr Potential zu Innovation […] steigern […] können, indem sie ihre agentiven Orientierungen durch die dialogische Rekonstruktion der inneren Struktur ihres Dreiklangs ändern oder wechseln" (Emirbayer und Mische 2017: 187). Wenn Routinen der Vergangenheit nicht weiter reproduziert werden können, weil sich Probleme als widerständig erweisen, müssen alternative Handlungsstrategien in eine ungewisse Zukunft hinein entworfen und in Anerkennung der gegenwärtigen situativen (auch intersubjektiven) Bedingungen abgewogen werden. Was Akteur_innen allgemein handlungsfähig macht, kann zum Zwecke der Innovation auch methodisch-konzeptionell systematisiert werden – etwa in der klassischen Zukunftswerkstatt, deren drei Phasen (ergänzend zum Bezug auf die drei Bewusstseinsebenen in Tabelle 1) dem zeitlichen Dreiklang von Agency zugeordnet werden können:

6 Siehe Einleitung von Schönig, Löwenstein, Motzke und Schmidt in diesem Band zur scheiternsfreundlichen Haltung im Zusammenhang mit Innovationen.

7 Diese Fragen sind drei unterschiedlichen Arbeitsaufträgen entnommen, die Studierenden zum Auftakt ihres Studiums im Masterstudiengang „Innovationsmanagement in der Sozialen Arbeit" im Rahmen einer dreitägigen Zukunftswerkstatt (Jungk und Müllert 1997) gestellt wird.

Tabelle 2: Dimensionen von Agency und Phasen der Zukunftswerkstatt

Dimensionen von Agency	Phasen der Zukunftswerkstatt
Iteration, Vergangenheit: Reaktivierung von Routinen	Beschwerde- und Kritikphase
Projektion, Zukunft: gedankliche Erzeugung eines möglichen zukünftigen Handlungsverlaufs	Phantasie- und Utopiephase
Praktische Evaluation, Gegenwart: praktische und normative Beurteilungen möglicher Handlungsverläufe	Verwirklichungs- und Praxisphase

(Quelle: eigene Darstellung nach Emirbayer und Mische 2017 und Jungk und Müllert 1997)

Denken ist Handeln, Handeln ist Denken.

Situationen fordern dazu heraus, die Grenzen wohl gehüteter Routinen auszuloten oder vermeintliches Wissen zu falsifizieren. Daher wird im Pragmatismus auch kein Gegensatz von Denken und Handeln konstruiert; stattdessen wird deren Verhältnis im konkreten Situationsbezug als wechselseitig konstitutive Relation aufgefasst (Dewey 1949: 202). Im Studium der Sozialen Arbeit nehmen neben den obligatorischen 100 Tagen Praxis solche Studienformate wie das *service learning* oder Lehrforschungs- und Entwicklungsprojekte einen hohen Stellenwert ein[8]. Zudem sind medienpädagogische Elemente unverzichtbar, welche andere Sinne ansprechen und Zugänge eröffnen als die isolierte geistige Tätigkeit, um Selbstreferentialitäten zu entkommen und ausgetretene Pfade zu umgehen: „Das Durchbrechen von Mustern und Routinen, die Abweichung von Wiederholungen, lässt sich gut in der ästhetischen Praxis erfahren" (Wolf 2021: 4).[9] Und aufseiten der Praxis wären Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass es Kolleg_innen ermöglicht wird, sich nicht nur kontinuierlich weiterzubilden und in der Rolle der Rezipient_innen mit dem wissenschaftlichen Erkenntnisfortschritt mitzuhalten, sondern sich auch selbst als wissenschaftliche Akteur_innen mit Fallstudien, Feldprotokollen und Projekten der Praxisforschung daran zu beteiligen (van der Donk et al. 2014).

In Beziehungen gehen – auch und gerade, wenn diese herausfordern!

Wer bewirkt Innovationen? Pragmatistisch-relational sind Akteur_innen als Identitäten konzeptualisiert. Identitäten sind weder sozialen Strukturen präexistent noch werden sie durch diese abschließend geformt. Identitäten unterliegen in Relation zueinander ständigen Wandlungsprozessen. Zwischenmenschliche Beziehungen können auch herausfordernd sein. Und was für (im pragmatistischen

8 Das dreisemestrige Forschungs- und Entwicklungsprojekt kann etwa als Herzstück des Masterstudiengangs „Innovationsmanagement in der Sozialen Arbeit" bezeichnet werden.

9 So wird die Visionsphase der dreitätigen Zukunftswerkstatt des Masterstudiengangs „Innovationsmanagement in der Sozialen Arbeit" durch die Arbeit mit Lego® Serious Play® (Seidl 2018) unterstützt.

Sinne) problematische Situationen im Allgemeinen gilt, gilt für Beziehungen zwischen unterschiedlichen Identitäten in besonderer Weise: „Die Fähigkeit zu wachsen beruht darauf, daß man andere nötig hat" (Dewey 1949: 79). Fremdes und Unvertrautes in der zwischenmenschlichen Begegnung bewirkt Distanzerfahrungen, die in Konsequenz persönliches Wachstum, Emanzipation und Horizonterweiterung ermöglichen. Gitterman, Knight und Germain (2021: 114–16) fordern daher Sozialarbeiter_innen auf, noch über die Kontakte zu Adressat_innen mit unterschiedlicher kultureller Identität als der eigenen hinaus, aktiv Möglichkeiten zur Begegnung mit anderen Milieus zu suchen, um dadurch zu lernen und zu wachsen. Das ermöglicht insbesondere Akteur_innen Sozialer Arbeit, welche in ihrer Identität durch hegemoniale Diskurse geprägt sind, sowohl kritisch gegenüber der Marginalisierung von Verhaltensweisen und Identitäten zu sein, die im Lichte eines anderen Diskurses durchaus als innovativ gelten können (z. B. Eizellspende), als auch gegenüber dem, was gegenwärtig als ‚innovativ' markiert wird (z. B. kurzfristige Projektfinanzierungen). In einer Übersichtsarbeit zur Diversität am Arbeitsplatz und möglichen Innovationspotenzialen kommen Ostergaard und Timmermans (2024: 12) zu dem Ergebnis: „most articles emphasize a positive and direct relation between workplace diversity and innovation performance." Und DiMaggio (1991: 277 zit. n. Emirbayer und Mische 2017: 176) arbeitet heraus, wie gemeinsame Unternehmungen in Teams „das Bewusstsein stärken, (…) sich gegenseitig als Modelle und als Ursprung von Innovation (zu) betrachten." Demnach sind für Innovationen möglichst diverse Settings und Möglichkeiten zur Begegnung (einschließlich Konflikten) herzustellen und zu suchen.

Was ‚managt' nun das Innovationsmanagement?

Das hier entwickelte Verständnis von Innovation ist unvereinbar mit dem Bild eines solitären Social Entrepreneurs oder einer virtuosen Sozialmanager_in, der seinen / die ihren Mitarbeiter_innen eine Neuerung nach der anderen präsentiert (resp. zumutet). Innovationen – theoretisch fundiert, hier: durch einen pragmatistisch-relationalen Bezugsrahmen – werden dadurch unterstützt, der Widerständigkeit von Problemen unumgänglich ausgesetzt zu sein, weshalb die alltäglichen Erfahrungen jede_r Sozialarbeiter_in aus der eigenen operativen Arbeit in den Fokus rücken. Obwohl Sozialarbeiter_innen als akademisch qualifizierte Vertreter_innen einer Profession grundsätzlich über die Kompetenz verfügen sollten, Innovationen herbeizuführen, ist es jedoch „unklar, ob die Professionalität der Mitarbeitenden im institutionellen Kontext tatsächlich zum Zuge kommt, oder ob sie durch andere institutionelle Gegebenheiten überlagert wird und für Innovationsprozesse keine Wirkung entfaltet" (Parpan-Blaser 2011: 238). Es bedarf daher eines Innovationsmanagements, das die notwendigen strukturellen Voraussetzungen schafft, damit sich innovative Agency überhaupt

entfalten kann: indem Professionalität anerkannt und professionelle Entscheidungsspielräume zugestanden werden, indem eine Kultur der Scheiternsfreundlichkeit gepflegt wird und der Sicherheit, Probleme ansprechen zu können (z. B. im geschützten Rahmen der Supervision), indem Teams – gerade komplexe und diverse – gekonnt moderiert werden, sodass sie selbstbewusst (mit professioneller Identität) in der Lage sind, von multiprofessioneller Zusammenarbeit zu profitieren, und indem nicht zuletzt Adressat_innen geschützt und gestärkt werden, damit sie in ihrer (möglicherweise auch innovativen) Abweichung vom Status quo, nicht Sanktionierung, Exklusion und Marginalisierung erdulden müssen. Das heißt: Innovationsmanagement in der Sozialen Arbeit bedeutet in diesem Sinne zuvorderst die Gestaltung von Strukturen, sodass es Sozialarbeiter_innen möglich wird, ihre Professionalität so zu entfalten und zu entwickeln, dass sie widerständige Problemstellungen erfolgreicher bewältigen als zuvor.

Literatur

Addams, Jane. 1910. *Twenty Years at Hull House*. New York: Macmillan.

Deutscher Berufsverband für Soziale Arbeit. 2009. *Grundlagen für die Soziale Arbeit des DBSH e. V.* Essen, Berlin.

Deutscher Berufsverband für Soziale Arbeit. 2014. „Deutsche Übersetzung: Kommentar zur Definition Sozialer Arbeit (2014)."

Deutscher Berufsverband für Soziale Arbeit und Fachbereichstag Soziale Arbeit. 2014. „Definition Sozialer Arbeit. Abgestimmte deutsche Übersetzung des DBSH mit dem Fachbereichstag Sozialer Arbeit." Abgerufen 21. März 2025 (https://www.dbsh.de/profession/definition-der-sozialen-arbeit/deutsche-fassung.html).

Dewey, John. 1949. *Demokratie und Erziehung. Eine Einleitung in die philosophische Pädagogik*. 2. Aufl. Braunschweig, Berlin, Hamburg: Georg Westermann Verlag.

Dewey, John und Arthur F. Bentley. 1949. *Knowing and the known*. Beacon Hill, Boston: Beacon Press.

DiMaggio, Paul. 1991. „Constructing an organizational field as a professional project: The case of U. S. art museums." S. 267–92 in *The New Institutionalism*, herausgegeben von W. W. Powell und P. DiMaggio. Chicago: University of Chicago Press.

Donk, Cyrilla van der, Bas van Lanen, Michael T. Wright, Annette Löffelholz und Cyrilla van der Donk. 2014. *Praxisforschung im Sozial- und Gesundheitswesen*. Bern: Huber.

Emirbayer, Mustafa. 2017. „Manifest für eine relationale Soziologie." S. 30–73 in *Netzwerke, Kultur und Agency. Problemlösungen in relationaler Methodologie und Sozialtheorie*, herausgegeben von H. Löwenstein und M. Emirbayer. Weinheim: Beltz-Juventa.

Emirbayer, Mustafa und Jeff Goodwin. 2017. „Netzwerkanalyse, Kultur und das Agency-Problem." S. 286–335 in *Netzwerke, Kultur und Agency. Problemlösungen in relationaler Methodologie und Sozialtheorie*, herausgegeben von H. Löwenstein und M. Emirbayer. Weinheim: Beltz-Juventa.

Emirbayer, Mustafa und Ann Mische. 2017. „Was ist Agency?" S. 138–209 in *Netzwerke, Kultur und Agency. Problemlösungen in relationaler Methodologie und Sozialtheorie*, herausgegeben von H. Löwenstein und M. Emirbayer. Weinheim: Beltz-Juventa.

Giddens, Anthony. 1997. *Die Konstitution der Gesellschaft: Grundzüge einer Theorie der Strukturierung*. 3. Aufl. Frankfurt am Main: Campus-Verlag.

Gitterman, Alex, Carolyn Knight und Carel Germain. 2021. *The Life Model of Social Work Practice: Advances in Theory and Practice*. New York, UNITED STATES: Columbia University Press.

Herriger, Norbert. 2002. *Empowerment in der Sozialen Arbeit. Eine Einführung*. 2. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer.
Homfeldt, Hans Günther, Wolfgang Schröer und Cornelia Schweppe. 2008. „Vom Adressaten zum Akteur: eine Einführung." S. 7–14 in *Vom Adressaten zum Akteur*, herausgegeben von H. G. Homfeldt, W. Schröer und C. Schweppe. Opladen: Budrich.
Homfeldt, Hans Günther, Cornelia Schweppe und Wolfgang Schröer. 2006. *Transnationalität, soziale Unterstützung, agency,* Bd. 28. Nordhausen: Bautz.
Joas, Hans. 1989. *Praktische Intersubjektivität: Die Entwicklung des Werkes von George Herbert Mead*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
Joas, Hans. 1992. *Die Kreativität des Handelns*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
Jungk, Robert und Norbert R. Müllert. 1997. *Zukunftswerkstätten. Mit Phantasie gegen Routine und Resignation*. 6. Aufl. München: Heyne.
Jungmann, Robert und Arnold Windeler. 2020. „Reflexive Innovation und reflexive Modernisierung". S. 1–18 in *Handbuch Innovationsforschung*, herausgegeben von B. Blättel-Mink, I. Schulz-Schaeffer und A. Windeler. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
Liu, Sida und Mustafa Emirbayer. 2016. „Field and Ecology." *Sociological Theory* 34(1): 62–79. doi: 10.1177/0735275116632556.
Löwenstein, Heiko. 2017. „Pragmatistisch-relationale Entwicklungslinien. Eine Einleitung und Hinführung." S. 9–29 in *Netzwerke, Kultur und Agency*, herausgegeben von H. Löwenstein und M. Emirbayer. Weinheim, Basel: Beltz Juventa.
Löwenstein, Heiko. 2021a. „Agency: Handlungs- und Gestaltungsmacht." S. 137–51 in *Macht in der Sozialen Arbeit. Interaktionsverhältnisse zwischen Kontrolle, Partizipation und Freisetzung*, herausgegeben von B. Kraus und W. Krieger. Lage: Jacobs.
Löwenstein, Heiko. 2021b. „Ohne Selbst geht es nicht. Pragmatistische und phänomenologische Hinweise auf relationale Identitätsarbeit." S. 31–49 in *Denken in wechselseitiger Beziehung. Das Spectaculum relationaler Ansätze in der Erziehungswissenschaft*, herausgegeben von M. Ebner von Eschenbach und O. Schäffter. Weilerswist: Velbrück.
Mead, George Herbert. 1968. *Geist, Identität und Gesellschaft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
Mead, George Herbert. 1969. *Philosophie der Sozialität: Aufsätze zur Erkenntnisanthropologie*. Suhrkamp.
Ostergaard, Christian R. und Bram Timmermans. 2024. „Workplace Diversity and Innovation Performance: Current State of Affairs and Future Directions." Abgerufen 21. März 2025 (https://arxiv.org/abs/2311.05219).
Parpan-Blaser, Anne. 2011. *Innovation in der Sozialen Arbeit*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
Raithelhuber, Eberhard und Wolfgang Schröer. 2018. „Agency." S. 49–58 in *Handbuch Soziale Arbeit: Grundlagen der Sozialarbeit und Sozialpädagogik*, herausgegeben von H.-U. Otto, H. Thiersch, R. Treptow und H. Ziegler. München: Ernst Reinhardt Verlag.
Reckwitz, Andreas. 1997. „Kulturtheorie, Systemtheorie und das sozialtheoretische Muster der Innen-Außen-Differenz." *Zeitschrift für Soziologie* 26(5): 317–36. doi: 10.1515/zfsoz-1997-0501.
Röh, Dieter. 2013. *Soziale Arbeit, Gerechtigkeit und das gute Leben*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
Seidl, Tobias. 2018. „Gelungene (agile) Kommunikation mit LEGO® Serious Play®." S. 151–60 in *Agile Verwaltung: Wie der Öffentliche Dienst aus der Gegenwart die Zukunft entwickeln kann*, herausgegeben von M. Bartonitz, V. Lévesque, T. Michl, W. Steinbrecher, C. Vonhof und L. Wagner. Berlin, Heidelberg: Springer.
Thiersch, Hans. 2020. *Lebensweltorientierte Soziale Arbeit – revisited*. Weinheim: Beltz.
White, Harrison C. 1992. *Identity and control: A structural theory of social action*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
White, Harrison C. 2008. *Identity and control. How social formations emerge*. 2. Aufl. Princeton, NJ: Princeton University Press.
Wolf, Nadja. 2021. „Künstlerisch-ästhetische Praxis in der Sozialen Arbeit vor dem Hintergrund von Distanzerfahrungen: Die Chance des Routinebruchs im Rahmen einer Theorie der Wiederholung." *Zeitschrift ästhetische Bildung* 13(1): 1–9.

5 Innovationsmanagement und Vernetzung bei Koopkurrenz durch Führung in der Sozialwirtschaft[1]

Das Portfolio meritorischer Güter mitgestalten

Werner Schönig

Abstract:

Der Beitrag geht davon aus, dass in der Sozialwirtschaft der Sozialen Arbeit meritorische Güter und Dienstleistungen erstellt und subventioniert angeboten werden. Dies bringt eine Reihe von Spezifika für das Verständnis Sozialer Arbeit aus wirtschaftlicher Sicht mit sich. Spezifisch sind die Innovationen in der Sozialen Arbeit, die in zwei Richtungen gehen können: Einerseits kommt es zu Innovationen als einem zusätzlichen Handlungsansatz für eine neu definierte Zielgruppe der Sozialen Arbeit, andererseits als integrierten Handlungsansatz, bei dem die zunehmend differenzierten Angebote wieder zusammengeführt werden. Aus diesen Überlegungen ergeben sich zum einen Folgerungen für das strategische Sozialmanagement im Sinne einer modifizierten Portfolio-Analyse nach Art der BCG-Matrix, zum anderen für das operative Sozialmanagement, das eine Vernetzung bei Koopkurrenz anstreben sollte. Ein kluges connecting diversity ist dabei zentral, um Innovationen in Netzwerken zu fördern.

Keywords:

Sozialwirtschaft, Sozialmanagement, Meritorisierung, Innovationen, Portfolio-Analyse, BCG-Matrix, Netzwerk, Netzwerkmanagement, Koopkurrenz, Koopetition

1 © Die Autor_in 2026, veröffentlicht im Verlag Beltz Juventa, Open Access: CC BY
Zitation: Schönig, Werner. 2026. »Innovationsmanagement und Vernetzung bei Koopkurrenz durch Führung in der Sozialwirtschaft. Das Portfolio meritorischer Güter mitgestalten« In: Innovationsmanagement in der Sozialen Arbeit, herausgegeben von Heiko Löwenstein und Sabrina Schmidt. 99–116. Weinheim/Basel: Beltz Juventa.
https://doi.org/10.3262/978-3-7799-9356-8_006

„The test of a first-rate intelligence is the ability.
to hold two opposing ideas in mind at the same time
and still retain the ability to function."
F. Scott Fitzgerald
(zit. n. Gnyawali u. a. 2016: 7)

1 Einleitung

‚The Great Gatsby', erschienen im Jahr 1925, ist das wohl wichtigste Werk F. Scott Fitzgeralds und ein Schlüsselroman der US-amerikanischen Literatur. Vieles geht in den boomenden 1920er Jahren durcheinander, jedermann will alles irgendwie zusammenbringen und Gatsby selbst ist der rätselhafte Partylöwe, dem dies gelingt. Ihm gelingt es vor allem – so heißt es im obigen Zitat, „zwei gegensätzliche Ideen" im Sinn zu behalten und daran nicht zu verzweifeln, sondern im Gegenteil: Er „bewahrt trotzdem die Fähigkeit zu funktionieren". Gatsby leistet damit mehr als Multitasking; er geht darüber hinaus, Dinge gleichzeitig zu tun. Seine besondere Fähigkeit liegt in der produktiven Nutzung unterschiedlicher Ideen, darin, diese in der Schwebe zu halten und für den balancierten Gang nach vorne zu nutzen. Das macht Gatsby ‚groß' und das macht den Roman heute aktueller denn je.

Eben diese Fähigkeit Gatsbys ist auch die entscheidende Kompetenz im Innovationsmanagement Sozialer Arbeit. Denn in ihm spielen Innovation und Vernetzung, Kooperation und Konkurrenz, Spannungsfelder generell, Portfolioabwägungen und Führungsentscheidungen eine Rolle, ebenso wie – das wird zu zeigen sein – die Meritorisierung und die Mitgestaltung der Sozialwirtschaft. Leider wird der vorliegende Beitrag den vielfältigen Bezügen nicht gerecht werden und im Gegensatz zu Gatsby eher ‚klein' bleiben.

Immerhin jedoch kann durch eine Auswahl der relevanten Bezüge die Komplexität vermindert und die Aufgabe des (Sozial-)Managements im Innovationsgeschehen sowohl strategisch als auch operativ näher skizziert werden. Dazu wird zunächst analysiert, warum sich die Soziale Arbeit im Sinne der sozialökonomischen Terminologie als meritorisch, also verdienstvoll, darstellt und was in den letzten Dekaden bemerkenswerte, sich als solche erwiesene Innovationen in der Sozialen Arbeit gewesen sind. Mit Hilfe der Portfolioanalyse wird dies in die Methodik der strategischen Führung übertragen und anschließend erläutert, inwieweit soziale Netzwerke durch das Connecting Diversity für das Innovationsmanagement genutzt werden können.

2 Meritorik und Innovationen in der Sozialen Arbeit

Das sozialwirtschaftliche Portfolio basiert im Wesentlichen auf einer zweifachen Grundlage: zum einen der Meritorik, das heißt der hier sozialpolitisch motivierten Subventionierung ausgewählter Güter und Dienstleistungen und zweitens auf einer Mischung aus bewährten Konzepten und Innovationen in der Sozialen Arbeit.

2.1 Meritorik – Ein zu Unrecht marginalisierter Kernbegriff der Sozialökonomie

Ohne hier die lange Diskussion um die Meritorik referieren zu können (ausführlich hierzu: Schönig 2024: 32 ff.), so sei doch vermerkt, dass an ihr sehr gut einige der Hauptstreitpunkte zwischen einer eher marktliberalen, das heißt orthodox-neoklassischen Wirtschaftswissenschaft und einer eher marktskeptischen, das heißt heterodox-neoinstitutionalistischen Wirtschaftswissenschaft festgemacht werden können. Im Kern geht es dabei um die Frage, ob, wann und wie eine staatliche Subventionierung von meritorischen (*merit goods*, d. h. „verdienstvollen") Gütern und Diensten wohlfahrtssteigernd und damit gerechtfertigt ist (Finis Siegler und Schönig 2013; als sehr gute neuere Darstellungen siehe Erlei 2022 sowie Cremer, Goldschmidt und Höfer 2023: 63–69). Die marktliberal-neoklassisch geprägten Autor_innen sehen bei der Meritorisierung vor allem Politikversagen, Bevormundung und Machtmissbrauch am Werk und empfehlen, die Meritorisierung auf ein Minimum zu beschränken. Die neoinstitutionalistisch-heterodox geprägten Autor_innen hingegen akzeptieren bei einer Sozialleistungsquote von über 30 Prozent des BIP in Deutschland – sie ist auf vergleichbarem Niveau in anderen modernen Sozialstaaten – die Meritorisierung als ubiquitäre Praxis der demokratisch legitimierten und auf soziale Gerechtigkeit und Sicherheit ausgerichteten Sozialpolitik.

Das auf Musgrave (1969) zurückgehende Konzept meritorischer Güter basiert auf seiner Begründung von Nichtmarktsteuerung. Er beschreibt neben den öffentlichen Gütern eine weitere Kategorie, die meritorischen Güter, bei denen politische Entscheidungen eine zentrale Rolle spielen. Während allerdings die öffentlichen Güter – klassisch ist hier die Landesverteidigung zu nennen – aufgrund der Nichtanwendbarkeit des Ausschlussprinzips – technisch bedingt nur politisch angeboten werden können, da der Markt sie nicht anbieten wird, besteht bei meritorischen Gütern grundsätzlich ein Angebot durch den Markt. Dieses wird allerdings politisch nicht als quantitativ oder qualitativ ausreichend erachtet:

> „Sie [die meritorischen Güter] werden durch den Markt innerhalb der Grenzen, die die wirksame Nachfrage auferlegt, befriedigt und gelangen dann in den Bereich öffentlicher Bedürfnisse, wenn sie als so bedeutend angesehen werden, dass für ihre

> Befriedigung durch das öffentliche Budget über das hinaus Sorge getragen wird, was der Markt zur Verfügung stellt und was von privaten Käufern bezahlt wird" (Musgrave 1969: 15).

> „Meritorische und demeritorische Güter sind solche, bzgl. derer dem Verbraucher unterstellt wird, dass er seine Konsumentscheidungen nicht optimal trifft und sein Verhalten einer Korrektur bedarf" (Erlei 2022: 1).

Beide Definitionen fokussieren auf politisch zu korrigierende Konsumentscheidungen, was üblicherweise zum Beispiel den Bildungs- und Kulturbereich, die Inanspruchnahme von Gesundheitsleistungen und insbesondere soziale Dienstleistungen umfasst. Sie werden politisch subventioniert, um sie kostenlos oder stark vergünstig an die Konsument_innen abgeben zu können, damit diese im öffentlichen Interesse mehr konsumieren, als sie es bei einer vollen Kostendeckung durch Preise ohne Subvention tun würden. So werden Leistungen der Wohlfahrtsverbände wie auch des Staates selbst in der Sozialen Arbeit in aller Regel meritorisiert angeboten, um damit möglichst viele Adressat_innen erreichen zu können. Gelegentliche kleine Kostenbeiträge durch die Nutzer_innen (z. B. Kostenbeiträge bei der Essensausgabe) haben eher symbolische Intention und decken die Vollkosten in keiner Weise.

Grundlage für ein fruchtbares Verständnis von Meritorik ist dabei, dass man nicht auf ‚wahre' Bedürfnisse, die von einer Elite erkannt und den Menschen aufgezwungen werden, rekurriert. Es geht vielmehr darum, die Kontextabhängigkeit individueller Präferenzen und Konsummuster zu erkennen und kritisch zu bewerten (Finis Siegler 2011: 418). Eine konkrete Lösung auf dem Weg zu einem adäquaten Verständnis von Meritorisierung ist die Einführung von Meta-Präferenzen. Sie bestehen darin, dass vermutlich alle Bürger_innen sehr wohl wissen, dass ihnen ein Mehrkonsum zum Beispiel im Kultur- oder Gesundheitsbereich guttun würde, dass sie aber tatsächlich ihr Geld für andere Konsumgüter ausgeben. Die Bürger_innen können dann via politische Willensbildung kollektiv in einer Art Selbstbindung entscheiden, dass durch eine Meritorisierung der gewünschte Mehrkonsum praktisch ermöglicht wird (Erlei 2022: 4).

Meritorik gewinnt zudem aktuell immer dort an Gewicht, wo der Sozialstaat durch Innovationen aktivierend tätig wird. Dann tritt zur quantitativen Bedeutung der Meritorisierung in der Sozialleistungsquote auch noch ihre qualitative Bedeutung für die methodische Ausrichtung des Sozialstaats hinzu, wodurch sie dann endgültig zu einem Kernbegriff der Sozialökonomie wird. Der Großteil der Sozialwirtschaft ist mit der Bereitstellung meritorisierter Güter und Dienstleistungen befasst, umgekehrt ist auch der Erfolg der öffentlichen Hand im aktivierenden Sozialstaat weitgehend von der Quantität und Qualität der sozialwirtschaftlichen Leistungserbringung abhängig.

Die aktuellen Trends in der kommunalen und regionalen Daseinsvorsorge (Autor_innentreffen 2023; Schönig 2024: 36 ff.) lassen sich zu einem recht konsistenten Bild verdichten. Es zeigt sich zunächst, dass die Sozialwirtschaft nach wie vor, zum Beispiel gemessen an den nunmehr 1,9 Millionen hauptamtlich Beschäftigen in den Spitzenverbänden der Freien Wohlfahrtspflege (BAGFW 2024), auf Wachstumskurs ist. Allerdings sind die Bedingungen vor Ort, insbesondere in den Kommunen, aber auch in den Landkreisen und Kommunalverbänden, sehr unterschiedlich, da sich die wirtschaftliche und soziale Lage sozialräumlich in Arm und Reich polarisiert. Darüber hinaus nehmen die Gebietskörperschaften ihren Ermessenspielraum bei der Umsetzung von sozialwirtschaftlich relevanten Gesetzen sehr bewusst wahr und es gibt zudem einen Generationenwechsel der Fachkräfte, was zu einem höheren Bedarf an Evaluationen in der Sozialen Arbeit und auch an passgenauen innovativen Ansätzen führt.

Insgesamt sieht sich die Sozialwirtschaft daher, auf einen Begriff gebracht, einem zunehmenden Wettbewerbsdruck ausgesetzt und dieser hat vor allem den Effekt einer Angebotsdifferenzierung. Die Angebotsdifferenzierung wiederum kann nach Porter (1980: 70 f.) in unterschiedlicher Richtung und mit Blick auf unterschiedliche Ziel- und Nutzer_innengruppen betrieben werden, für die ein möglichst passgenaues Angebot vorgehalten wird.

Nun wird die Angebotsdifferenzierung, die immer mehr ist als lediglich eine Angebotsvariation mit einem Nachfolgeprodukt, durch Innovationen bewerkstelligt. Dabei besteht eine Innovation nach Schumpeter in einer neuen Kombination, das heißt in einem Transfer von Wissen aus seinem angestammten Bereich in einen anderen Bereich, sodass durch diese Kombination neue und nützliche Güter und Verfahren entstehen (siehe hierzu ausführlich Schönig 2021: 26 f.).

Aus den letzten Dekaden lassen sich einige bekannte Beispiele von Innovationen in der Sozialen Arbeit anführen. Diese Konzepte und Methoden waren als Angebotsdifferenzierungen neu und zudem in ihrer Umsetzung nützlich, weshalb sie sich bald etablierten. Im Einzelnen folgen diese Innovationen zwei unterschiedlichen Ansätzen:

- *Zusätzlicher Handlungsansatz*: Es wird ein bekannter und bewährter Ansatz (Konzept, Methode, Technik) von einem anderen bekannten Handlungsfeld auf dasjenige einer anderen Zielgruppe *neu übertragen*.
- *Integrierter Handlungsansatz*: Es werden bekannte und bewährte Methoden oder Techniken mit Blick auf die Zielgruppe in einem neuen Ansatz *neu zusammengeführt*.

Dabei bezieht sich der Begriff der *Zielgruppe* neben einem Personenkreis auch auf eine Organisationsform oder die Bewohner_innen eines Stadtteils. Mit Blick auf diese Zielgruppen werden nun unterschiedliche Methoden und Techniken in Konzepten der Sozialen Arbeit kombiniert. Letztlich sind daher die Methoden und Techniken Sozialer Arbeit eine Art Werkzeugkasten, auf den für die Konzeption neuer Handlungsansätze in unterschiedlicher Weise zurückgegriffen wird.

Die folgende Auflistung fokussiert auf Innovationen in der Sozialen Arbeit im deutschsprachigen Raum. Allerdings entwickelt sich dieser in seiner Aktivität nicht isoliert. Vielmehr sind einige der folgenden Innovationen aus dem Ausland übertragen und somit gleichsam importiert worden. Dies ist dann gelegentlich auch an ihrer fremdsprachlichen Bezeichnung erkennbar (z. B. das Case Management oder Housing First). Was hierzulande als Innovation galt und die Soziale Arbeit aufmerken ließ, war andernorts nicht selten schon Jahre zuvor bewährte Praxis.

Tabelle 1: Beispiele und Systematik von Innovationen in der Sozialen Arbeit

Bezeichnung	Zeitpunkt	Ursprüngliches Handlungsfeld	Verknüpftes Handlungsfeld	Beschreibung
Sozialmanagement	1990er	Verwaltungswissenschaft	Betriebswissenschaft	Integrierter Ansatz: Planung, Durchführung und Kontrolle in sozialen Organisationen
Freiwilligenagentur	1990er	Ehrenamtsarbeit	Agentur	Zusätzlicher Ansatz der Ehrenamtsarbeit mit Blick auf moderne Erfordernisse und Motive
Case Management	1990er	Einzelfallhilfe	Netzwerkmanagement	Integrierter Ansatz zum Management vernetzter Hilfeprozesse im Einzelfall
Sozialraumorientierung	2000er	Gemeinwesenarbeit	Sozialverwaltung	Integrierter Ansatz, der auf strukturelle Probleme und Ressourcen im Stadtteil fokussiert
Familienzentrum	2000er	Kindertagesstätte	Jugendhilfe	Integrierter Ansatz, der Eltern einen niedrigschwelligen Zugang zu Hilfeangeboten bietet
Drogenkonsumraum	2000er	Drogenhilfe	Niedrigschwellige Akzeptanz	Zusätzlicher Ansatz der Drogenhilfe mit Blick auf Stabilisierung der Adressat_innen
Housing First	2010er	Wohnungslosenhilfe	Niedrigschwellige Akzeptanz und Casemanagement	Integrierter Ansatz zur primären Wohnungsversorgung und Betreuung
Interkulturelle Gruppenarbeit	2010er	Gruppenarbeit	Rassismuskritik, Interkulturalität, Interreligiosität	Zusätzlicher Ansatz der sozialen Gruppenarbeit, der kritisch auf Themenfelder fokussiert
Fundraising, Crowdfunding	2000er 2010er	Sozialmanagement	Diversität der Finanzierungsquellen	Zusätzlicher Ansatz der betrieblichen Finanzierung zur Verbreiterung der Finanzquellen
Online-Beratung	2010er 2020er	Beratung	Digitalisierung	Zusätzlicher Ansatz zur Nutzung von Video-Kommunikations-Software

Quelle: Überarbeitete Fassung von Schönig (2021: 98)

Diese Innovationen in der Sozialen Arbeit zeigen nur einen recht willkürlichen Ausschnitt aus dem tatsächlichen Innovationsgeschehen. Es zeigt sich jedoch an den Beispielen, dass sie plausibel danach unterschieden werden können, ob sie einen zusätzlichen Ansatz für eine Zielgruppe in einem etablierten Handlungsfeld darstellen oder ob sie als integrierter Ansatz vorher unverbundene Methoden zusammenführen. In beiden Fällen ist es zu einer neuen Kombination im Sinne Schumpeters gekommen.

3 Strategische Folgerungen: Modifizierte Portfolio-Analyse

Folgt man dem bekannten Grundmodell der Boston Consulting Group, das in den 1970er-Jahren entwickelt wurde und den für das strategische Management entscheidenden Zusammenhang von Produktlebenszyklus und Kostenlernkurve zeigt, so sind die wesentlichen Entscheidungsfaktoren über die Investition in ein Produkt a) die eigene Stellung im Markt und b) das Marktwachstum. Hieraus ergibt sich die vielfach verwendete Standardmatrix mit vier Sektoren und den passenden Normstrategien (Controllingportal 2020).

Überträgt man dieses Grundschema auf die Sozialwirtschaft, so kommt man zu einem analogen Ergebnis. Das Marktwachstum entspricht dann dem allgemeinen Nachfragewachstum an sozialen Dienstleistungen auf diesem Markt; der eigene Marktanteil zeigt hingegen, wie stark man auf diesem Markt vertreten ist. Hieraus erhält man eine modifizierte Matrix.

Tabelle 2: Modifizierte Portfolio-Analyse mit Innovations-Normstrategien in der Sozialwirtschaft

	Eigener Marktanteil ***niedrig***	***Eigener Marktanteil*** ***hoch***
Marktwachstum ***hoch***	***„Fragezeichen“*** ➔ Selektion ***Wachsendes Nebengeschäftsfeld*** ➔ Inkrementelle Innovation zur Expansion	***„Stern“*** ➔ Investition ***Wachsendes Hauptgeschäftsfeld*** ➔ Disruptive Innovation als Marktführer
Marktwachstum ***niedrig***	***„armer Hund“*** ➔ Rückzug ***Stagnierendes Nebengeschäftsfeld*** ➔ Symbolische Präsenz	***„Melkkuh“*** ➔ Stagnation ***Stagnierendes Hauptgeschäftsfeld*** ➔ Inkrementelle Innovation zur Absicherung

Quelle: In Anlehnung an Schönig (2024: 40)

In der Tabelle wurden die Normstrategien des Standardmodells an die Terminologie der Sozialwirtschaft angepasst und zudem wurden Innovations-Normstrategien ergänzt. Zentral ist hier die Unterscheidung von a) Haupt- und

Nebengeschäftsfeldern in Sozialunternehmen und von b) Wachstum und Stagnation. Das strategische Management in der Sozialwirtschaft sieht sich in diesem Sinne mit folgenden Fragen befasst:

1. Haben wir *Nebengeschäftsfelder* in einem *Wachstumsmarkt*? Können und sollen wir dort expandieren? Welche *inkrementellen Innovationen* sind notwendig, um in diesen Wachstumsmärkten mitzuhalten?
2. Wie können wir in unserem *wachsenden Hauptgeschäftsfeld* unseren Vorteil nutzen und ausbauen? Welche *disruptiven Innovationen* können wir aufgrund unserer starken Markstellung wagen?
3. Haben wir ein *stagnierendes, traditionelles Nebengeschäftsfeld*, das eigentlich unhaltbar geworden ist? Welche Trends sind dafür verantwortlich? Wo reicht es schon an einer symbolischen Präsenz?
4. Haben wir ein *stagnierendes Hauptgeschäftsfeld*, das entwickelt und gepflegt werden muss? Welche neueren Entwicklungen müssen im Blick behalten werden und welche *inkrementellen Innovationen* sind hier sinnvoll?

Insgesamt zeigt sich damit, dass dem Sozialmanagement ein modulares Verständnis seiner Geschäftsfelder anzuraten ist, bei dem das Hauptgeschäftsfeld im Sinne der klassischen Meritorik konstant bearbeitet wird, von routinierten oder prekären Nebengeschäftsfeldern umgeben ist und durch sie komplementär ergänzt wird. Für die einzelnen Felder des Portfolios ergeben sich dann unterschiedliche Innovations-Normstrategien.

4 Operative Folgerung: Vernetzung bei Koopkurrenz

Zur Generierung von Innovationen bieten sich grundsätzlich zwei unterschiedliche Ansätze und Handlungsebenen an: Auf der unteren Ebene sind dies kurzfristige Netzwerke in Laborsituationen wie dem Design Thinking. In ihnen erarbeiten die Akteur_innen gleichsam losgelöst von ihren institutionellen Zuordnungen in einem kreativen Laborprozess interdisziplinär innovative Lösungen. Diese Handlungsebene ist in ein Basisnetzwerk eingebettet, in dem die Schlüsselorganisationen der Sozialwirtschaft koopkurrent, das heißt sowohl konkurrierend als auch kooperativ längerfristig zusammenwirken. Das dabei erzeugte Sozialkapital gibt die innovativen Impulse, die auf der Handlungsebene der Labore serienreif gemacht werden. Insofern ist es sinnvoll und notwendig, im Hinblick auf konkrete Ergebnisse, beide Ebenen – das Innovationsnetzwerk und das Innovationslabor – als komplementär aufzufassen und zu verschränken, um hierdurch die Innovationsbereitschaft zu erhöhen und hierarchische Blockaden zu minimieren (Schönig und Schubert 2024).

Allerdings beschränken sich im Rahmen des vorliegenden Beitrags die weiteren Ausführungen auf die koopkurrenten Innovationsnetzwerke, da sie dem Innovationsmanagement (im Sinne von Hauschildt u. a. 2023) strukturell näherstehen als die Innovationslabore des Design Thinkings und auch als die Konzeption von „Ökosystemen für Innovationen in der Sozialen Arbeit" im Sinne von Egelhaaf (2023). Im Unterschied zu diesen beiden fokussieren die koopkurrenten Innovationsnetzwerke auf die langfristigen Interaktionsstrukturen unabhängiger Akteur_innen und damit auf den relationalen Aspekt und die Bedeutung von Teilnetzwerken.

4.1 Produktive Balance durch Management der regulierten Koopkurrenz

Der Begriff Koopkurrenz bezeichnet die Gleichzeitigkeit von Kooperation und Konkurrenz und speziell die Kooperation zwischen Konkurrent_innen oder auch die verbleibende Konkurrenz zwischen Kooperierenden. Dieser Begriff wurde für erwerbswirtschaftliche Unternehmen entwickelt und erst später auf die Sozialwirtschaft übertragen. In beiden Feldern zeigt sich, dass die Gleichzeitigkeit beider Aspekte in der Koopkurrenz einerseits weitreichende Potenziale zur Fortentwicklung der eigenen Organisation eröffnet und dass sie andererseits, aufgrund der mit ihr verbundenen Paradoxie, oftmals als belastend wahrgenommen wird (Romanowski 2020; Schönig 2015, 2021).

Dabei ist Koopkurrenz zunächst einmal ein gängiges Verhalten, also nicht exotisch oder konstruiert, wie es umgekehrt die idealtypische Annahme einer ‚reinen Kooperation' oder einer ‚reinen Konkurrenz' ist. Die explizite Wahrnehmung der Koopkurrenz erfolgte in der Managementliteratur erst in den 1990er Jahren auf Grundlage der Spieltheorie; daraufhin setzte die neuere Koopkurrenzforschung ein (Brandenburger und Nalebuff 2012).

Es überrascht nicht, dass sich in der weiteren Literatur zügig eine Reihe von Differenzierungen zum Aspekt der Koopkurrenz entwickelt haben (z. B. mit Blick auf Zeit, räumliche Nähe, Organisation, Situation, Rollen und Typen von Akteur_innen). Diese legen einen nüchternen Blick auf die Koopkurrenz nahe: Die Beiträge weisen immer wieder darauf hin, dass die einfache Hoffnung, in Gestalt der Koopkurrenz könne eine „hybrid activity" (Walley 2007: 12) zum vielfältigen Nutzen und ohne Probleme praktiziert werden, vermutlich wenig realistisch ist. Ganz ähnlich dem verbreiteten Schlagwort von der Win-Win-Struktur, die oftmals vermutet und propagiert wird, jedoch vor dem Hintergrund der Spieltheorie eine spezielle Ausnahmestruktur und eben nicht die Regel darstellt, scheint es auch mit dem Schlagwort von der Koopkurrenz zu sein: Es ist ein ambitioniertes Konzept mit großem Potenzial einer „must-have competence" (Bengtsson, Raza-Ullah und Vanyushyn 2016: 19), aber auch mit einer großen Gefahr zu scheitern.

Denn die Fähigkeit, angesichts zweier gegensätzlicher Elemente dennoch funktionieren zu können, geht über die Fähigkeit zur Ambiguitätstoleranz hinaus, da sie ein produktives Element beinhaltet. Entscheidend ist nicht allein die Toleranz beziehungsweise das Ertragen des Widerspruchs; die „must-have competence" liegt darin, den Widerspruch produktiv nutzen zu können. Eine solche Fähigkeit wird im Englischen – in Anlehnung an den medizinischen Begriff einer gleichen Nutzbarkeit der rechten und linken Hand – als „ambidexterity" (dt. Ambidextrie, d. h. Beidhändigkeit) bezeichnet (Yang et al. 2014: 347–50). Es geht mithin darum, Kooperation und Konkurrenz als Spannungsfelder zu begreifen und im Sozialmanagement diese Spannung für eine „produktive Balance in Bewegung" zu nutzen (Schönig 2021; Schönig und Arp 2023).

Diese produktive Balance in Bewegung ist umso notwendiger, da die Koopkurrenz in der Sozialwirtschaft seitens der Politik zunehmend instrumentalisiert wird. So wird aus der Koopkurrenz eine regulierte Koopkurrenz. Der Begriff der Regulierung betont, dass der Staat der Koopkurrenz Regeln setzt und somit sowohl Kooperation als auch Konkurrenz ermöglicht und anreizt. Tatsächlich entsteht durch die Regelsetzung ein starker Anreiz zu koopkurrentem Verhalten, da sowohl Kooperation als auch Konkurrenz gefördert werden (Schönig 2022; Weber 2000: 199). In der Sozialwirtschaft lassen sich beide Aspekte sehr deutlich erkennen:

- Die schrittweise Einführung und Nutzung der *Konkurrenz* im Zuge der wettbewerbsorientierten Reformen (Öffnung der Märkte) seit den 1990er Jahren, verstärkt durch Ausschreibungen im Wettbewerbsmodus.
- Die Verpflichtung zur *Kooperation*, die in verschiedenen Vorschriften unter anderem des SGB festgelegt ist und die durch die Vernetzungsanforderungen in Ausschreibungsverfahren heute ebenfalls zum Standard gehört.

Der Staat hat dabei – durchaus clever – Spielregeln in seinem Sinne geschaffen. Sie sind aus Sicht der Sozialwirtschaft vor allem dann nützlich und positiv, wenn sie fair und klar formuliert, also nachvollziehbar und auf konkrete Situationen beschränkt sind. Diffuse und ausufernde Konkurrenzsituationen sind im Bereich der sozialen Dienstleistungen hingegen eine enorme Belastung. Gleichzeitig kann und sollte die Kooperation möglichst langfristig und dauerhaft angelegt sein, damit durch Reziprozität belastbares Vertrauen entstehen kann (Schönig 2015: 268 f.).

Im OECD-Bericht (2012) über den sozialen Zusammenhalt wurde durchgehend der Wert sozialer Kohäsion hervorgehoben. Das zugrundeliegende Verständnis des sozialen Zusammenhalts fokussiert insbesondere das Sozialkapital als Vorhandensein von sozialen Bindungen – ausgelöst von Vertrauen und Normen der Gegenseitigkeit. Metaphorisch betrachtet lässt sich der soziale Zusammenhalt, der durch die regulierte Koopkurrenz erzeugt wird, als ‚Klebstoff' in

Netzwerken bezeichnen. Das Netzwerk resultiert als neue Infrastruktur aus den gemeinsamen Werten, aus einer Kultur des Austausches und aus dem dabei entstandenen gegenseitigen Vertrauen. Gleichzeitig konkurriert man in diesen Netzwerken miteinander. Dies allerdings stellt den Kohäsionseffekt des Netzwerks nicht in Frage, ganz im Gegenteil wird durch diese eher nüchterne Perspektive das Netzwerk, zum Beispiel durch Akzeptanz einer Reziprozitätsforderung, zusätzlich stabilisiert.

Damit Innovationen im Hinblick auf die Erhöhung des Nutzens der in der Sozialwirtschaft adressierten Personengruppen generiert werden können, muss das Zusammenwirken der Akteur_innen an den bilateralen Schnittstellen ihrer dyadischen Beziehungen gelingen. So betrachtet, repräsentiert das Schnittstellenmanagement eine Schlüsselfunktion für den Erfolg der regulierten Koopkurrenz. Daher müssen die verschiedenen Kompetenzen aus den unterschiedlichen Fachbereichen und Professionen gemeinsame Sprachregelungen treffen.

Dazu müssen die Beziehungen sowohl zwischen den Organisationen als auch zwischen den beteiligten Personen kontinuierlich gepflegt werden. Denn diese Beziehungen sind von Koopkurrenz geprägt, also grundsätzlich prekär und sie sind gleichzeitig für Innovationen sehr förderlich (Bengtson et al. 2016; Bengtson und Raza-Ullah 2016; Bouncken et al. 2015; Gast et al. 2015). Koopkurrenz fördert die Innovation nur, wenn die Koopkurrenz gut ‚gemanagt', wenn also ein Grunddilemma berücksichtigt und eine Struktur geschaffen wird, welche zumindest in Grundzügen der eines idealen Innovationsnetzwerks nahekommt.

4.2 Connecting Diversity im idealen Innovationsnetzwerk

Für das Innovationsmanagement sind Netzwerke und spezielle koopkurrente Netzwerke von herausragender Bedeutung (siehe den Beitrag von Löwenstein in diesem Band sowie Bobera, Leković und Strugar-Jelača 2017; Reiss und Neumann 2012). In der Literatur zu koopkurrenten Innovationsnetzwerken wird deutlich, dass sie und ihr Netzwerkmanagement in einem Grunddilemma stecken:

- Einerseits sind die Netzwerke *umso innovativer, je heterogener* die Akteur_innen zusammengesetzt und je größer die Netzwerke sind. Dies verweist auf Granovetters (1973) Theorem der Stärke schwacher Bindungen und Burts (1992, 2001) Theorem der strukturellen Löcher.
- Andererseits erschweren gerade jene Faktoren der Heterogenität und Größe die intensive Kommunikation im Netzwerk deutlich. *Netzwerke sind daher umso innovativer, je kleiner, vertrauenswürdiger, überschaubarer und dichter sie sind*. Dies verweist auf Colemans (1988) Theorem der Stärke geschlossener Netzwerke.

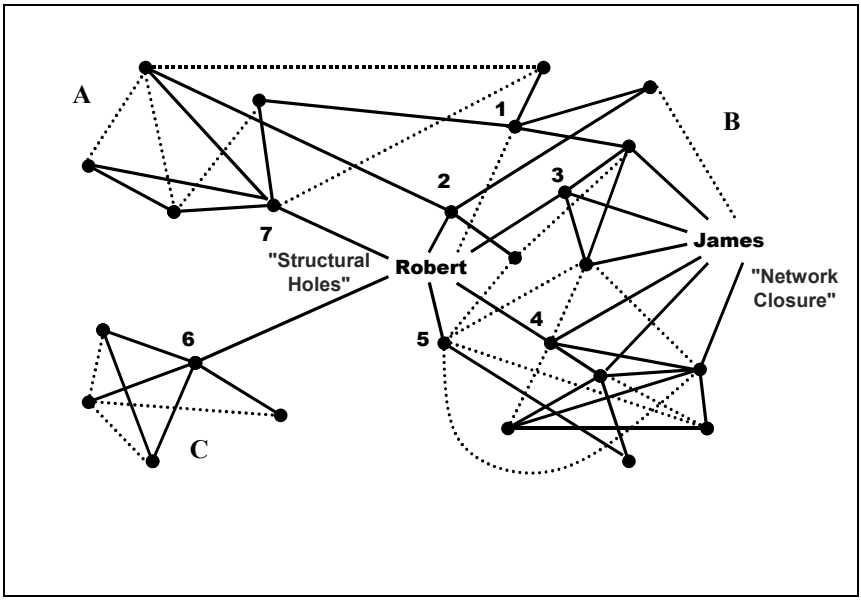
Der Appell zum erfolgreichen Verbinden des Unterschiedlichen (*Connecting Diversity*) wird damit zur Chance und zum Kernproblem von Innovationsnetzwerken und es droht eine Überforderung des Netzwerkmanagements. Diese wiederum kann die Innovationsfähigkeit deutlich vermindern (Fliaster 2007: 176).

> „Again, we have the theme of *connecting diversity.* […] The problem of communication within and across arenas is compounded as the arenas grow in size, for the number of research organizations and firms within each arena proliferate. As the size of arenas increases, *the sheer number of potentially interesting ideas often becomes overwhelming,* further exacerbating the problem of communication of information within and across arenas. Moreover, *secrecy within research organizations inhibits the free flow of knowledge* within and across arenas" (Hage, Hollingsworth und Rammert 2000: 18; Herv. d. WS).

Die Aufgabe, möglichst große Diversität erfolgreich zu verbinden, ist somit einerseits evident, andererseits stehen strukturelle Aspekte (Anzahl der Akteur_innen, Umfang der Information, Abschottung von Information) dieser Aufgabe entgegen. Es sind somit exakt dieselben Faktoren (Heterogenität und Größe des Netzwerks), die einerseits Innovationen fördern und sie andererseits behindern. In der Literatur zur Netzwerkforschung wird dieses Phänomen als differenzierte Bewertung von starken und schwachen Bindungen für die Innovationsfähigkeit diskutiert.

Demnach argumentiert man in Anlehnung an Coleman (1988) und die Closure-Theorie für die Leistungsfähigkeit der starken Bindungen, die einen vertrauensvollen, intensiven und reziproken Austausch ermöglichen. Im Gegensatz dazu kann man mit Granovetter (1973) für die Leistungsfähigkeit schwacher Bindungen plädieren und mit Burt (1992) die Bedeutung von Brücken bei der Kommunikation von heterogenen Akteur_innen hervorheben.

Abbildung 1: Innovationen durch Schließung oder Überbrückung im Netzwerk



Quelle: Fliaster (2007: 188)

Die unterschiedlichen Theorien werden in der Abbildung 1 durch die unterschiedliche Bewertung von Positionen in einem Netzwerk veranschaulicht. Mit Blick auf andere Themen kann es zu denselben Personen unterschiedliche Netzwerkkonstellationen geben.[2] Im idealen Innovationsnetzwerk sind Robert und James zwei Akteure, deren Position je nach theoretischer Basis unterschiedlich bewertet wird. Robert repräsentiert die Theorie der schwachen Bindungen und strukturellen Löcher, da er im Wesentlichen als Brückenbauer/Torwächter zwischen den Teilnetzwerken tätig ist. Indem er die strukturellen Löcher zwischen den Teilnetzwerken überbrückt und die Teilnetzwerke in Beziehung setzt, kann er Unterschiedliches innovativ neu kombinieren. Robert wäre daher die ideale Person zum Beispiel für die Dissemination als auch für das Personalmarketing[3].

James hingegen repräsentiert die Theorie der geschlossenen Netzwerke, in deren vertrauten, engen Beziehungen neue und nützliche Ideen durch offenen, gleichsam geschützten Diskurs entstehen können. Daher verlässt James sein kleines Teilnetzwerk nicht und hat keine oder nur geringe schwache Bindungen außerhalb des Teilnetzwerks.

2 Siehe hierzu den Beitrag von Löwenstein in diesem Band.

3 Siehe hierzu den Beitrag von Bernal Copano, Lake und Sellner in diesem Band.

Letztlich haben beide Positionen Vor- und Nachteile: Das vertrauensvolle Miteinander kann intim und dadurch produktiv sein, es kann jedoch auch in Cliquenbildung, Innovationsfeindlichkeit und Unterdrückung neuer Ideen ausarten. Ebenso kann die Überbrückung struktureller Löcher Kreativität freisetzen, sie kann jedoch auch Manipulation, Kommunikationsprobleme, halbherzige Lösungen und Stress verursachen (Fliaster 2007: 185–209). Einen Königsweg der Innovationsförderung scheint es in dieser Frage nicht zu geben, immerhin jedoch den Hinweis, dass in der Kombination der Vorteile ein Ansatz liegen könnte, im Sinne des einleitenden Zitats von Fitzgerald, nicht nur Kooperation und Konkurrenz, sondern auch Öffnung und Schließung zusammen zu denken:

- Es sollte erstens *intensive, starke Bindungen innerhalb der Teilnetzwerke* geben, da diese Intimität und Vertrauen schaffen und damit erst Kreativität ermöglichen.
- Zweitens sollten die Teilnetzwerke *selektive Verbindungen zur Außenwelt und anderen Teilnetzwerken* haben (Fliaster 2007: 211).

Zusammenfassende Grundidee dieser strukturellen Überlegungen ist, dass das ideale Innovationsnetzwerk sowohl die Vorteile der kleinen und dichten Netzwerke als auch die Vorteile des großen Netzwerks mit schwachen Bindungen nutzt (Schönig 2021: 40):

- Im Gesamtnetzwerk werden *kleine und überschaubare, homogene Teilnetzwerke* (z. B. in Form von Arbeitsgruppen, Arenen und Projektgruppen) gebildet, die jeweils auf ein Teilproblem fokussiert sind (z. B. methodische, rechtliche, wirtschaftliche Aspekte) (Hage et al. 2000: 14). Diese Teilnetzwerke pflegen intern eine intensive Kommunikation durch starke Bindungen. In diesen kleinen Netzwerken sind die Redundanzen und Verpflichtungen noch beherrschbar, die sich aus den Beziehungen ergeben – bei großen Netzwerken kann dieses Geflecht „die späteren Handlungsmöglichkeiten des Innovators auf Dauer übermäßig einschränken" (Fliaster 2007: 115). In kleinen Netzwerken können die Akteur_innen implizites Wissen austauschen, da die jeweiligen Codes intern bekannt sind.
- *Die Summe des Netzwerks insgesamt ist dann durch schwache Bindungen geprägt*, da zwischen den meisten Beteiligten die Kommunikation über die Grenzen ihrer Teilnetzwerke hinaus prekär ist und in der Regel nicht stattfindet. Tendenziell wird so meist explizites, das heißt eindeutiges und kodifizierbares Wissen in die Teilnetzwerke transferiert.
- Drittens wird im Gesamtnetzwerk immer wieder *Raum für Kommunikation über Fachgrenzen der Teilnetzwerke* hinweg geschaffen, das heißt zur Überbrückung struktureller Löcher. Dies kann zwischen den relevanten Personen insbesondere durch persönliche Begegnungen und Erfahrungen geschehen.

> Auf der Grundlage von Face-to-Face-Kontakten entstehen Bindungen, die für den Austausch impliziten Wissens über die Teilnetzwerke hinweg geeignet sind. Dieses Netzwerk aus persönlichen, meist dyadischen Beziehungen ist für den vertrauensvollen Austausch sensibler Informationen entscheidend.

Allerdings ist es mit dem strukturellen Aufbau eines in diesem Sinne idealen Innovationsnetzwerkes nicht getan. Alles hängt im Weiteren vom Verhalten der Akteur_innen ab, welche die Teilnetzwerke überbrücken. Sie werden als „boundary spanner" und „gatekeeper" bezeichnet, wobei schon die Begriffe andeuten, dass einerseits das Überbrückende und andererseits die Kontrollfunktion im Vordergrund steht (Fliaster 2007: 50–56). Diese Rolle – sie wurde oben der Person Robert zugewiesen – könnte im Kontext der Sozialwirtschaft von Fachkräften der Sozialen Arbeit in komplexen Hilfearrangements eingenommen werden. Dies umso mehr, da in beiden Fällen die Kommunikationsfähigkeit dieser Personen im Vordergrund steht. Sie haben zum einen enge Beziehungen zu den nahen Akteur_innen ihres eigenen Netzwerks und darüber hinaus – und das macht sie so besonders – auch zu Akteur_innen in anderen Teilnetzwerken und sogar außerhalb des eigenen Netzwerkes. Dieser besondere Personenkreis kann hierdurch – in der Sprache der Netzwerktheorie – strukturelle Löcher (Burt 1992) zwischen Netzwerken schließen, ohne die Netzwerke vollständig zu fusionieren.

Am wahrscheinlichsten ist indes, dass diese Schlüsselpersonen beide Rollen gleichzeitig praktizieren, das heißt je nach Thema, Zeitpunkt und Lage höchst selektives Informationsmanagement betreiben. Sind sie hierin geschickt und anerkannt, so wird sich ihre Position festigen; treffen sie hingegen falsche Entscheidungen, so werden die anderen Akteur_innen sie sanktionieren und sich gegebenenfalls nach Personen umsehen, die diese sensible Position besser ausfüllen können. Da die Personen ihre Sonderstellung im Netzwerk nicht nur strukturell innehaben, sondern sie auch kreativ nutzen, sind erfolgreiche Brückenbauer_innen und Torwächter_innen zwischen den Netzwerksegmenten Personen mit einer besonderen Begabung, die kreative Menschen auszeichnet (Fliaster 2007: 83 f.).

5 Fazit

Die obigen Ausführungen haben gezeigt, dass zwischen den Begriffen Innovation und Vernetzung, Kooperation und Konkurrenz, Meritorisierung und Sozialwirtschaft sowie Portfolioanalyse und strategische Führung ein recht enger Zusammenhang besteht. Mehr noch: Mit Blick auf das Innovationsmanagement in der Sozialen Arbeit sind diese teils widersprüchlichen Begriffe zusammen zu denken und führen zu Spannungsfeldern, deren Bearbeitung die eigentliche Aufgabe des Sozialmanagements ist.

Ausgangspunkt sollte dabei ein zeitgemäßes Verständnis von Meritorik und von Innovationen in der Sozialen Arbeit sein, auf dem dann eine modifizierte Portfolio-Analyse aufbauen kann. Wichtig ist hier die Feststellung, dass die Soziale Arbeit, soweit sie von der staatlichen Sozialpolitik finanziert und damit subventioniert wird, den meritorischen Gütern zuzurechnen ist und dass sie dadurch – von Seiten liberaler oder gar libertärer Positionen – angreifbar ist.

Umso wichtiger ist es in Zeiten beschleunigten sozialen Wandels, dass das Sozialmanagement in seinem Portfolio Innovationen in der Sozialen Arbeit berücksichtigt und fördert, um so ‚am Puls der Zeit' soziale Probleme bewältigen zu können. Geschieht dies nicht, wäre also das Portfolio der Sozialen Arbeit gleichsam erstarrt, so wäre ihr Status als meritorisches Gut gefährdet. Die Anforderung an die Soziale Arbeit, angesichts des sozialen Wandels innovativ zu sein, wird dadurch erleichtert, dass sie auf neuere Methoden wie Workshops und Laborsituationen (Desing Thinking) oder Netzwerkmoderation zurückgreifen kann.

Dabei ist es für die Innovationsnetzwerke notwendig, Aspekte der regulierten Koopkurrenz ebenso zu berücksichtigen wie jene eines idealen Innovationsnetzwerkes, bei dem den Brückenbauer_innen und Torwächter_innen eine zentrale Stellung zukommt.

Letztlich wird sich die Führung in der Sozialwirtschaft mit Blick auf das Innovationsmanagement nicht auf eine simple Anwendung von Regeln und Instrumenten beschränken können. Vielmehr zeigt sie sich deutlich als innovationsfreundliche Haltung, ohne welche ihre strategischen wie auch operativen Aufgaben nicht erfolgreich zu bewältigen sind.

Literatur

Autor_innentreffen. 2023. Eigene Stichworte als Mitschrift zur Tagung „Handbuch Kommunale Sozialpolitik – Autor_innentreffen" am 23.–24.02.2023 in der Technischen Hochschule Köln, unveröffentlicht.

BAGfW. 2024. „Freie Wohlfahrtspflege in Deutschland." Abgerufen 18. April 2024 (https://www.bagfw.de/ueber-uns/freie-wohlfahrtspflege-deutschland).

Bengtsson, Maria und Tatbeeq Raza-Ullah. 2016. „A systematic review of research on coopetition: Toward a multilevel understanding." *International Journal of Innovation Management* 57: 23–39.

Bengtsson, Maria, Tatbeeq Raza-Ullah und Vladimir Vanyushyn. 2016. „The coopetition paradox and tension: The moderating role of coopetition capability." *Industrial Marketing Management* 53: 19–30.

Bobera, Dušan, Bojan Leković und Maja Strugar-Jelača. 2017. „Coopetition as an external source for driving innovation: Research findings from AP Vojvodina." *Ekonomski pogledi* 19(2): 1–16.

Bouncken, Ricarda B., Johanna Gast, Sascha Kraus und Marcel Bogers. 2015. „Coopetition: a systematic review, synthesis, and future research directions." *Review of Managerial Science* 9(3): 577–601.

Brandenburger, Adam M. und Barry J. Nalebuff. 2012. *Coopetition: kooperativ konkurrieren. Mit der Spieltheorie zum Geschäftserfolg.* 3. Aufl. Eschborn: Christian Rieck Verlag.

Burt, Ronald S. 1992. *Structural Holes: The social structure of competition.* Cambridge: Harvard University Press.

Burt, Ronald S. 2001. „Structural Holes versus Network Closure as Social Capital." S. 31–56 in *Social Capital: Theory and Research*, herausgegeben von N. Lin, K. S. Cook und R. S. Burt. Aldine: de Gruyter.

Coleman, James S. 1988. „Social capital and the creation of human capital." *American Journal of Sociology* 94(1): 95–120.

Controllingportal. 2020. „Portfolio-Analyse (Vier-Felder-Matrix)." Abgerufen 28. Juni 2020 (https://www.controllingportal.de/Fachinfo/Grundlagen/Portfolio-Analyse-Vier-Felder-Matrix.html).

Cremer, Georg, Nils Goldschmidt und Sven Höfer. 2023. *Soziale Dienstleistungen.* 2. Aufl. Tübingen: Mohr Siebeck.

Erlei, Matthias. 2022. „Güter." *Staatslexikon*. 8. Aufl. Abgerufen 22. Februar 2023 (https://www.staatslexikon-online.de/Lexikon/G%C3%BCter).

Egelhaaf, Baptiste. 2023. *Ökosysteme für Innovationen in der Sozialen Arbeit. Organisations- und sektorübergreifende Perspektiven*. Heidelberg: Springer.

Finis Siegler, Beate 2011. „Kommentare aus Sicht der Volkswirtschaft – Was leistet das Social-Impact-Modell?" S. 413–21 in *Management und Systementwicklung in der Sozialen Arbeit*, herausgegeben von A. Fritze, B. Maelicke und B. Uebelhart. Baden-Baden: Nomos.

Finis Siegler, Beate und Werner Schönig. 2013. „Sozialökonomische Analyse der Sozialen Arbeit." S. 195–218 in *Politik Sozialer Arbeit,* Bd. 1, *Grundlagen, theoretische Perspektiven und Diskurse*, herausgegeben von B. Benz, G. Rieger, W. Schönig und M. Többe-Schukalla. Weinheim, Basel: Juventa.

Fliaster, Alexander. 2007. *Innovationen in Netzwerken. Wie Humankapital und Sozialkapital zu kreativen Ideen führen.* München, Mering: Rainer Hampp.

Gast, Johanna, Matthias Filser, Katharina Gundolf und Sascha Kraus. 2015. „Coopetition research: towards a better understanding of past trends and future directions." *International Journal of Entrepreneurship and Small Business* 24(4): 492–521.

Gnyawali, Devi R., Ravi Madhavan, Jinyu He und Maria Bengtsson. 2016. „The competition-cooperation paradox in inter-firm relationships: A conceptual framework." *Industrial Marketing Management* 53: 7–18.

Granovetter, Mark S. 1973. „The Strength of Weak Ties." *American Journal of Sociology* 78(6): 1360–80.

Hage, Jerald, Roger Hollingsworth und Werner Rammert. 2000. *A strategy for analysis of idea innovation networks and institutions. TUTS – Working Papers, 5-2000*. Berlin: Technische Universität Berlin.

Hauschildt, Jürgen, Sören Salomon, Carsten Schultz und Alexander Kock. 2023. *Innovationsmanagement*. 7. Aufl. München: Verlag Franz Vahlen.

Musgrave, Richard A. 1969. *Finanztheorie. Ins Deutsche übertragen von Lore Kullmer unter Mitarbeit von Hans Fecher*. 2. Aufl. Tübingen: Mohr Siebeck.

Porter, Michael E. 1980. *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors.* Los Angeles: The Free Press.

Reiss, Michael und Oliver Neumann. 2012. „Konkurrierende Partner, aber kooperierende Wettbewerber: Gestaltungsansätze für Coopetition im Ideen- und Innovationsmanagement." *Wissenschaftsmanagement* 18(5): 48–51.

Romanowski, David. 2020. *Coopetition-Management in intraorganisationalen Produktionsnetzwerken: Ein praktiken-orientierter Ansatz zur Steuerung des Spannungsverhältnisses zwischen Kooperation und Wettbewerb.* Wiesbaden: Springer Gabler.

Schönig, Werner. 2015. *Koopkurrenz in der Sozialwirtschaft. Zur sozialpolitischen Nutzung von Kooperation und Konkurrenz.* Weinheim, Basel: Beltz Juventa.

Schönig, Werner. 2021. *Innovation bei Koopkurrenz in Netzwerken der Sozialwirtschaft. Produktive Balance in Bewegung*. Weinheim, Basel: Beltz Juventa.

Schönig, Werner. 2022. „Korporatismus, Kooperatismus und regulierte Koopkurrenz. Grundfragen kommunaler Steuerung der Sozialwirtschaft." S. 473–86 in *Handbuch kommunale Planung und Steuerung. Planung, Gestaltung, Beteiligung*, herausgegeben von J. Fischer, T. Hilse-Carstensen und S. Huber. Weinheim, Basel: Beltz Juventa.

Schönig, Werner. 2024. „Meritorik in der kommunalen VUKA-Welt. Geschäftsmodelle zwischen Konstanz und Agilität." S. 29–42 in *Nutzen, Wert und Public Value. Geschäftsmodelle in Gesundheits- und Sozialmärkten*, herausgegeben von H. Rebscher, J. Stroebel und J. Zerth. Heidelberg: Nedhochzwei.

Schönig, Werner und Anna Liza Arp. 2023. *Spannungsfelder und ihre Mediation in partizipativen Forschungsprojekten. Relationales Handeln im Netzwerk eines hochschulbezogenen Wissenschaftsladens Sozialer Arbeit.* Baden-Baden: Nomos.

Schönig, Werner und Herbert Schubert. 2024. „Regulierte Koopkurrenz und Innovationsnetzwerke in der Sozialwirtschaft." S. 207–24 in *Sozial – Innovativ – Nachhaltig. Herausforderungen und Perspektiven für die Sozialwirtschaft*, herausgegeben von B. Schmidtke, M. L. Kolbinger und D. Molzbichler. Wiesbaden: Springer VS.

Walley, Keith. 2007. „Coopetition: an introduction to the subject and an agenda for research." *International Studies of Management and Organization* 37(2): 11–31.

Yang, Shu-Mi, Shih-Chieh Fang, Shyh-Rong Fang und Chia-Hui Chou. 2014. „Knowledge exchange and knowledge protection in interorganizational learning: The ambidexterity perspective." *Industrial Marketing Management* 43(2): 346–58.

II Organisationales Handeln

1 Innovation und Organisation[1]

Innovationsmanagement in professionellen Organisationen der Sozialen Arbeit

Nadine Rosenfelder und Sabrina Schmidt

Abstract:

Nadine Rosenfelder und *Sabrina Schmidt* legen in ihrem Beitrag ‚*Innovation und Organisation. Innovationsmanagement in professionellen Organisationen der Sozialen Arbeit*' dar, dass Innovationsmanagement in Organisationen darauf verwiesen ist, organisationstypischen als auch sozialarbeitsspezifischen und damit professionellen Bedingungen Rechnung zu tragen. An dieser Anforderung setzen die Autorinnen an und fassen Organisationen zunächst als aus Entscheidungen bestehende soziale Systeme. Anschließend skizzieren sie den Diskurs um die ‚professionelle Organisation' und werfen aus neo-institutionalistischer Perspektive einen Blick auf die ‚innovative Organisation'. Mit Verweis auf die organisationsspezifischen Merkmale und Seiten nach Luhmann und Kühl wird dann aufgezeigt, inwiefern die formale Seite (Personal, Kommunikationswege und Entscheidungsprogramme) den zentralen Ansatzpunkt für eine professionelle – und damit innovationsfreundliche – Gestaltung Organisationen Sozialer Arbeit bietet.

Keywords:

Professionelle Organisation, Innovation, Neo-Institutionalismus, Formalstruktur, Professionelles Handeln

1 © Die Autor_innen 2026, veröffentlicht im Verlag Beltz Juventa, Open Access: CC BY
Zitation: Rosenfelder, Nadine und Sabrina Schmidt. 2026. »Innovation und Organisation. Innovationsmanagement in professionellen Organisationen der Sozialen Arbeit« In: Innovationsmanagement in der Sozialen Arbeit, herausgegeben von Heiko Löwenstein und Sabrina Schmidt. 118–130. Weinheim/Basel: Beltz Juventa.
https://doi.org/10.3262/978-3-7799-9356-8_007

1 Einleitung

Organisationen der Sozialen Arbeit sind „Ort[e] von Innovation[en]" (Parpan-Blaser 2018a: 37). Hier verortetes Innovationsmanagement kombiniert die Gestaltung des Innovationsprozesses an sich mit der Gestaltung innovationsförderlicher Strukturen und muss dabei gleichermaßen organisationstypischen als auch sozialarbeitsspezifischen Bedingungen Rechnung tragen. An dieser Anforderung setzt der Beitrag an und fasst Organisationen zunächst als aus Entscheidungen bestehende soziale Systeme und bestimmt die auf Luhmann zurückzuführenden Merkmale – Mitgliedschaft, Zwecke, Hierarchien – als konstitutiv (Kapitel 2). In Anschluss an Kühl (2020: 77 ff.) werden zudem drei Seiten der Organisation unterschieden: die formale, die informale und die Schauseite. Folgend wird die formale Seite (Personal, Kommunikationswege, Entscheidungsprogramme) in den Fokus gerückt, da ihr für die Ermöglichung professionellen wie auch innovativen Handelns eine besondere Bedeutung zukommt (Kapitel 3).

2 Organisationen der Sozialen Arbeit: professionell und innovativ

Soziale Arbeit ist in der Gegenwartsgesellschaft weitgehend in organisatorische Kontexte eingebunden und damit in Organisationen ‚organisiert'. Die Beschaffenheit und Gestaltung dieser Organisationen haben folglich maßgeblichen Einfluss darauf, wie gut professionelles Handeln umgesetzt werden kann. Vor diesem Hintergrund bezeichnen Busse und Kolleg_innen Organisationen als die „zentralen ‚Kontextbedingungen' sozialarbeiterischen und sozialpädagogischen Handelns" (Busse et al. 2016: 4), welche professionelles Handeln ermöglichen, aber auch zu behindern vermögen (Scherr 2018: 12). Trotz dieser Zuschreibung als „struktureller Garant gelingender Sozialer Arbeit" (Busse et al. 2016: 4) ist zu konstatieren, dass der Fachdiskurs um individuelles Fallverstehen als Kernbestand professionellen Tuns kaum systematisch mit dem Diskurs um organisatorische Bedingungen verbunden wird (Müller 2016: 188). Mehr noch: die Profession hat „ein prekäres und kritisches Verhältnis zu ihrer organisatorischen Einbettung" (Schütze 1996: 185), was Nadai und Sommerfeld (2005: 185) unter anderem auf die meist implizite Gleichsetzung von Organisation als ‚stahlhartes Gehäuse der Hörigkeit' im Sinne des Bürokratiekonzepts von Max Weber zurückführen.

In Anschluss an Luhmann sind Organisationen jedoch soziale Systeme, deren Handlungen aus Entscheidungen bestehen (Luhmann 2019a: 336). Sie fertigen diese fortlaufend und auf Basis bereits vorangegangener Entscheidungen an, sodass von einer selbstreferentiellen Geschlossenheit auszugehen ist (Luhmann 2019a: 337). „Im Ergebnis kommt auf diese Weise ein autopoietisches System zustande, das sich durch eine besondere Form von Operationen auszeichnet: Es

erzeugt Entscheidungen durch Entscheidungen" (Luhmann 1997: 831). Auch die auf Luhmann zurückzuführenden Merkmale von Organisationen – Mitgliedschaft, Zwecke, Hierarchien – sind demnach als Entscheidungen zu verstehen, auf deren Grundlage weitere Entscheidungen getroffen werden (ausführlicher zu den drei Merkmalen siehe Kühl 2020). Dadurch wirken Entscheidungen doppelsinnig, „nämlich ermöglichend und einschränkend" (Luhmann 2019b: 100). Zusätzlich zu den drei Merkmalen lassen sich Organisationen „von anderen sozialen Systemen dadurch abgrenzen, dass es drei Seiten gibt – und zwar aufgrund der für sie als Systemtypus spezifischen Möglichkeit zur Bildung von formalen Mitgliedschaftserwartungen" (Kühl 2011: 27). Kühl (2020: 80) unterscheidet die formale, die informale und die Schauseite, wobei ersterer bei der Herstellung von Ermöglichungsbedingungen professionellen Handelns die zentrale Bedeutung zukommt, wie im Folgenden dargelegt wird.

2.1 Die professionelle Organisation

Aufgabe und Herausforderung von Organisationen Sozialer Arbeit ist es, professionelles Handeln zu ermöglichen. Dieses ist im Anschluss an Dewes und Ottos (2012, 2018) reflexives Professionsverständnis gekennzeichnet durch eine fallspezifische, situativ zu erbringende Relationierung unterschiedlicher Wissensformen und damit weder standardisier- noch technisierbar. Indes sind Paradoxien zentrale Strukturelemente professionellen Handelns (Schütze 1992: 146 ff.). Organisationen, deren Kernaufgaben von Paradoxien und Unwägbarkeiten geprägt sind und die hierfür professionelle Fachkräfte einsetzen, werden auch als *professionelle Organisationen* bezeichnet (Klatetzki 2005: 253). Neben dem verbreiteten Zugang zur Beschreibung von professionellen Organisationen anhand der Art ihrer Arbeitsaufgaben, mit denen die als professionell bezeichneten Berufe befasst sind, gesellt sich zunehmend ein Diskurs um organisationale Professionalität (u. a. Klatetzki 2005).

Eine professionelle beziehungsweise „gute Organisation […] kann mit komplexen, einzigartigen Problemen umgehen" (Klatetzki 1999: 72). Zu diesem Zweck formuliert Klatetzki bereits Ende der 1990er Jahre wünschenswerte Qualitäten einer professionellen beziehungsweise ‚guten Organisation': Kompatibel mit dem professionstheoretischen Modell von Dewe und Otto bedarf es Klatetzki (1999: 66) zufolge zunächst möglichst differenzierter und vielfältiger *praktischer Ideologien*, damit in der jeweiligen Organisation unterschiedliche Wissensbestände verfügbar sind. Wenn aber in einer Organisation unterschiedliche Wissensbestände vorhanden sind, muss auch ein *Kommunikationsstil* realisiert werden, der die Anwendung dieser fördert (Klatetzki 1999: 67). Die dritte Qualität ist die *organische Form*, die sich „durch eine hohe Komplexität, eine geringe Formalisierung und Zentralisierung und einen netzwerkartigen Aufbau statt einer hierarchischen

Anordnung charakterisiert" (Klatetzki 1999: 71). In der Folge liegt der Ort der Handlungsinitiative dezentral bei den professionellen Fachkräften an der ‚front line' (Klatetzki 2005: 254), die ihre Aufgaben in Eigenverantwortung ausüben.

Anschlussfähig an Klatetzkis (1999) Überlegungen zu den Qualitäten einer ‚guten Organisation' operationalisieren Mohr und Ziegler (2013) den professionellen Organisationstypus im Rahmen einer Evaluationsstudie ebenfalls über drei Dimensionen: Aufgrund des Umstandes, dass die Arbeitsaufgaben der Sozialen Arbeit von Paradoxien und Ungewissheiten geprägt sind, steht im Zentrum jedes professionstheoretischen Ansatzes Sozialer Arbeit die Notwendigkeit eines hohen Ausmaßes an *Autonomie,* welche bei Mohr und Ziegler (2013: 16) das erste konstitutive Merkmal des professionellen Organisationstypus darstellt. Neben dieser zeichnen sich professionelle Organisationen durch eine eher egalitäre Struktur und damit *kollegiale Entscheidungsfindung* aus (Mohr und Ziegler 2013: 18). Entscheidungen werden hier unter Einbeziehung der beteiligten Fachkräfte und auf Basis fachlicher Argumente getroffen. Als dritte konstitutive Dimension für den professionellen Organisationstypus gilt der Umstand, dass die *Orientierung am Hilfebedarf der Adressat_innen* beziehungsweise die fachlich gebotene Unterstützungsleistung Priorität gegenüber anderen organisationalen Interessen genießt (Mohr und Ziegler 2013: 19).

Mohrs und Zieglers Befunde deuten darauf hin, dass die drei Dimensionen einerseits ein *kohärentes Muster* und andererseits *ermöglichende Bedingungen* professionellen Handels darstellen (Mohr 2015: 406 ff.). Anders formuliert: Je stärker Einrichtungen die Merkmale einer *professionellen* Organisation aufweisen, das heißt ein hohes Maß an Autonomie gewähren, eine kollegiale Form der Entscheidungsfindung praktizieren und sich primär am Hilfebedarf der Adressat_innen orientieren, desto größer sind die Verwirklichungschancen professioneller Sozialer Arbeit.

2.2 Die innovative Organisation

Neben der Ermöglichung professionellen Handelns sind Organisationen Sozialer Arbeit herausgefordert, den Erwartungen der *institutionellen Umwelt*[2] zu entsprechen. Im Mittelpunkt einer solch neo-institutionalistischen Argumentation steht die Beschreibung und Erklärung, wie institutionalisierte Erwartungen Organisationen prägen und legitimieren, indem sie festlegen, wie sie (aus-)gestaltet

2 *Institutionen* sind eine traditionsreiche Kategorie der Soziologie, zu der zahlreiche Definitionen vorliegen. Der Begriff steht im Zentrum der Auseinandersetzung mit der soziologischen Grundfrage nach den Bedingungen und Möglichkeiten sozialer Ordnungen. Vor diesem Hintergrund lassen sich Institutionen als einzelnen Situationen übergeordnete, relativ überdauernde Erwartungszusammenhänge mit handlungsgenerierender Kraft fassen, die die Akteur_innen kognitiv orientieren, normativ anleiten und regulierend sanktionieren (u. a. Scott 2014: 55 ff.).

sein sollen und welchen Zweck sie zu verfolgen haben. Organisationsstrukturen werden demnach nicht als Ergebnis rationaler Entscheidungen des Managements verstanden, sondern als Resultat eines Vorgangs, der sich als Inkorporation bezeichnen lässt: Indem Organisationen die an sie herangetragenen Erwartungen der für sie relevanten Bezugssysteme aufgreifen, adaptieren und als Bestandteile ihrer Strukturen zur Geltung bringen, schaffen sie ein Pendant zwischen sich und den institutionalisierten Erwartungen, signalisieren Übereinstimmung und können darüber *Legitimität* erlangen, welche ihren Erfolg und ihr Fortbestehen sichert (Meyer und Rowan 1977: 353). Legitimität meint damit eine Zuschreibung, dass das Handeln einer Organisation als wünschenswert, korrekt oder angemessen verstanden wird (Suchman 1995: 574).

Diesen Prozess zur Erlangung von Legitimität haben DiMaggio und Powell (1983) unter den Begriff der *Isomorphie* gefasst. Isomorphie meint die Strukturangleichung von Organisationen an ihre institutionellen Umwelten. Demzufolge wird davon ausgegangen, dass organisationale Strukturen derart modifiziert werden, dass eine erhöhte Kompatibilität mit der jeweiligen Umwelt erreicht wird (DiMaggio und Powell 1983: 149). DiMaggio und Powell (1983) identifizieren drei grundlegende Mechanismen zur Herstellung von Isomorphie. Neben Zwang durch Vorgaben und Gesetze (*coercive isomorphism*) sowie Druck durch Normen und Werte (*normative isomorphism*) bestimmen sie als eine dritte Variante der Strukturangleichung Isomorphie als Ergebnis mimetischer Nachahmungsprozesse (*mimetic isomorphism*) (DiMaggio und Powell 1983: 150). Während der dritte Angleichungsmechanismus vor allem unter Bedingungen der Unsicherheit und Uneindeutigkeit auftritt, geraten mit den ersten beiden Isomorphiemechanismen zwei bedeutsame gesellschaftliche Institutionalisierungsinstanzen in den Blick: der Staat (Vorgaben und Gesetze) und die Professionen (Normen und Werte) (DiMaggio und Powell 1983: 150 f.).

Für die Organisationen der Sozialen Arbeit bedeutet das, dass sie mit ihren Angeboten und Leistungen den rechtlichen Anforderungen entsprechen müssen, andernfalls wird ihnen keine Legitimität zugeschrieben. Aber auch Professionen beziehungsweise Professionsangehörige spielen eine wesentliche Rolle, die die Organisationen als ihr Betätigungsfeld sehen und dementsprechend ihre Vorstellungen realisieren wollen. Weitere Akteur_innen kommen aus den Bereichen der Politik, der Medien oder der Wissenschaft und natürlich sind auch die Adressat_innen eine zentrale Anspruchsgruppe, die das Handeln der Organisationen als legitim anerkennen müssen. Damit sind die Organisationen mit einer Vielzahl oftmals uneindeutiger, heterogener und unübersichtlicher, aber auch mit sich zum Teil widersprechenden institutionalisierten Erwartungen konfrontiert. Meyer und Rowan (1977: 356) sprechen von pluralistischen und Suchmann (1995: 594) von fragmentierten institutionellen Umwelten. Folglich gelingt es den Organisationen Sozialer Arbeit kaum, allen Erwartungen zu entsprechen, was dazu führt,

„dass ihr Handeln geradezu chronisch kritisiert wird. Hinzu kommt, dass sich diese […] Pluralität in einem steten Wandel befindet, den die Organisationen nicht antizipieren können und auf den sie daher auch erst zeitlich verzögert reagieren können. Auf diese Weise kommt es zu zyklischen Legitimationskrisen, in denen das Handeln der sozialen Dienstleistungen als ‚*von gestern*' erscheint und dringend ‚*modernisiert*' und/oder ‚*reformiert*' werden muss" (Klatetzki 2018: 1265, Herv. i. O.).

Während Prozesse kontinuierlichen Modernisierens zu eher inkrementellen Innovationen führen, zielen Prozesse radikaler Reformen auf eher disruptive Innovationen. So gewinnt in der jüngeren Zeit der Innovationsbegriff, der als „*Wärmemetapher* unserer sich dynamisierenden Gesellschaften […] wie ein Passepartout […] auf das normative und universelle Projekt der Verbesserung" (Weber 2018: 518, Herv. i. O.) verweist, vermehrt an Aufmerksamkeit. Der Anspruch, ‚innovativ zu sein', kann demnach als Institution verstanden werden; sprich, es gehört zu den institutionalisierten Erwartungen im organisationalen Feld der Sozialen Arbeit, als innovative Organisation zu gelten.

3 Die formale Struktur einer professionellen und innovativen Organisation Sozialer Arbeit

Die gegenwärtige gesellschaftliche Situation zunehmend uneindeutiger, heterogener und unübersichtlicher Institutionen geht mit schnellen Veränderungen, verstärkten Unsicherheiten, steigender Komplexität und erhöhter Ambiguität einher und wird als sogenannte ‚VUKA-Welt' beschrieben. Eurich und Schröer (2023) zufolge können Organisationen Sozialer Arbeit darauf in unterschiedlicher Weise reagieren. So unterscheiden sie Innovationen in, von und zwischen Organisationen (Eurich und Schröer 2023: 93). Während es bei ersteren um die Frage geht, wie Organisationen innovationsfreundlich gestaltet sein können, geht es bei zweiteren um die Frage, wie Innovationen von Organisationen hervorgebracht werden können[3]. Dabei verweisen sowohl ‚Innovationen in Organisationen' als auch ‚Innovationen von Organisationen' auf das grundsätzliche Paradoxon von Stabilität und Wandel: Organisationen müssen sich angesichts verändernder institutioneller Umwelten wandeln und innovieren, weil sie damit den notwendigen Erhalt von Legitimität sicherstellen, dürfen dabei jedoch bewährte Routinen und stabile Regeln nicht gefährden, weil sie dadurch die zuverlässige Erbringung der Hilfe- beziehungsweise Dienstleistung aufs Spiel setzen (Parpan-Blaser 2018a:

3 ‚Innovationen zwischen Organisationen' verweisen darauf, dass es angesichts der angedeuteten gesellschaftlichen Situation einer Öffnung des Innovationsprozesses und der Entwicklung von Innovationsnetzwerken bedarf – der sogenannten Open Innovation (Eurich und Schröer 2023: 97), die im weiteren Verlauf des Beitrags jedoch nicht näher beleuchtet wird.

42). Paradoxien sind somit nicht nur charakteristische Strukturelemente des professionellen Handelns, sondern auch des organisationalen Gestaltens. Für die Bearbeitung der paradoxalen Spannungsverhältnisse ist die formale Seite einer Organisation zentral, die im Folgenden im Anschluss an Luhmann als Formalstruktur bezeichnet, in ihren Merkmalen umrissen und als Bedingung für Innovationsprozesse identifiziert wird.

Neben der formalen Struktur sind Organisationen durch ihre informale Struktur geprägt und nutzen ihre Fassade, welche häufig nur lose mit den organisationalen Strukturen gekoppelt ist, um ein schlüssiges und überzeugendes Bild ihrer selbst zu zeichnen. Nach systemtheoretischer Lesart handelt es sich bei der formalen wie auch der informalen Struktur zuvorderst um Entscheidungen, die als „Entscheidungsprämissen für weitere Entscheidungen" (Luhmann 2000: 222) wirken. Während ‚entschiedene Entscheidungsprämissen' die formale Struktur bilden, stellen ‚nichtentschiedene Entscheidungsprämissen' die informale Struktur dar. Das Charakteristische der Formalstruktur ist, dass auf sie „alle Mitglieder verpflichtet werden" (Luhmann 1999: 79), das heißt sie ermöglicht es, an die Mitglieder in ihrer organisationalen Rolle bestimmte Erwartungen zu richten, deren Anerkennung und Erfüllung Mitgliedschaftsbedingung ist (Luhmann 1999: 38). Hingegen stellen Erwartungen, die innerhalb der Organisation bestehen, aber nicht mit Bezug auf die Mitgliedschaftsbedingungen formuliert werden (oder werden können), die informale Struktur oder auch „Organisationskultur" (Luhmann 2000: 145) dar. Zwischen informaler und formaler Struktur besteht eine funktionale Wechselbeziehung (Luhmann 1999: 39), jedoch entzieht sich die informale Struktur dem direkten Einfluss der organisationalen Gestaltung; oder in Kühls Worten: „Der zentrale Hebel, über den […] die Organisationskultur […] verändert wird, sind Entscheidungen über die Formalstruktur" (Kühl 2020: 115; ausführlicher siehe Kühl 2018).

Mit Blick auf die Entscheidungsprämissen, die die weiteren organisationalen Entscheidungen prägen, identifiziert Luhmann (2019a: 351 ff.) drei Typen: die Auswahl des *Personals*, die Festlegung der *Kommunikationswege* und die Bestimmung der *Entscheidungsprogramme*. Letztere legen Bedingungen fest, „unter denen Entscheidungen als richtig anerkannt und abgenommen werden" (Luhmann 2019c: 132), und lassen sich in Konditional- und Zweckprogramme unterscheiden, je nachdem, ob sie die Richtigkeit des Handelns stärker von den auslösenden Impulsen oder stärker von den erwünschten Wirkungen abhängig machen (Luhmann 2019c: 133). Die drei Prämissen sind in jeder Organisation unentbehrlich, müssen untereinander abgestimmt werden, können aber auch in gewissem Umfang füreinander einspringen oder sich wechselseitig entlasten (Luhmann 2019c: 135). Wenn beispielsweise „eine Aufgabe nicht im Detail programmiert werden kann, steigen die Anforderungen an die Person des Entscheiders" (Luhmann 2000: 226) – eine exemplarische Beschreibung Luhmanns, die auf die Arbeitsaufgaben der Sozialen Arbeit aufgrund der Nicht-Standardisierbarkeit und der

Ungewissheiten par excellence zutrifft. Entsprechend ist für die Formalisierung dieser Prämissen – insbesondere der Entscheidungsprogramme – zentral, dass sie professions- und innovationsbezogene Erfordernisse berücksichtigt. Andernfalls läuft sie Gefahr, sowohl professionelles als auch innovatives Handeln zu unterbinden. Es gilt daher zu differenzieren, wann die Formalisierung Professionsausübung und Innovationsentwicklung unzulässig einschränkt und wann sie diese produktiv rahmt. Unter der Annahme, dass sich die Gestaltung von Professionalisierungs- und Innovationsprozessen nicht gegen, sondern unter der Voraussetzung formaler Struktur vollzieht, wird im Folgenden die innovationsbegünstigende Gestaltung der drei Prämissen in der Formalstruktur einer professionellen Organisation Sozialer Arbeit diskutiert.

3.1 Personal

Personen sind für Luhmann insofern Entscheidungsprämissen, da sie die Entscheidungen treffen und dabei nolens volens ihre unterschiedlichen Biografien, Kompetenzen und Eigenarten zum Tragen kommen (Luhmann 2019c: 133). Mit Blick auf die Erkenntnis, dass die Qualität der Beziehung zwischen Fachkräften und Adressat_innen als zentrale Einflussgröße für das Gelingen und die Wirksamkeit des sozialarbeiterischen und sozialpädagogischen Hilfeprozesses gilt (Albus et al. 2010: 157), ist es für eine professionelle Organisation Sozialer Arbeit entscheidend, mit welcher Person eine Position besetzt wird. Aus der Einsicht, dass die fallspezifische Relationierung unterschiedlicher Wissensformen nicht standardisierbar ist, also eine geringe Ausprägung auf Ebene der Entscheidungsprogramme zeigt, resultiert die Notwendigkeit, jeweils situativ die Fähigkeit aufzubringen, soziale Probleme diskursiv auszulegen (Dewe und Otto 2018: 1205). Damit erhöht sich die Bedeutung der Person und ihrer Fachlichkeit in einer professionellen Organisation dieses Feldes.

Gleiches gilt für die innovative Organisation. So stützen Parpan-Blasers empirische Ergebnisse die Befunde anderer Untersuchungen, „die personale Eigenschaften und individuelles Verhalten mit Innovationsprozessen in Verbindung bringen“ (Parpan-Blaser 2011: 231). Dies gilt sowohl für die innovationshinderlichen als auch für die innovationsförderlichen Faktoren, wobei zu letzteren insbesondere eine fundierte und kontinuierliche Aus- beziehungsweise Weiterbildung, eine hohe Professionalität sowie ein kompetenter Umgang mit Wissen zählen (Parpan-Blaser 2011: 231 f.). Das Teilen heterogener Wissensbestände und neuer Informationen ist Basis und Inhalt von Innovationsprozessen, weil dieses der Ideengenerierung und Lernprozessen dient (Parpan-Blaser 2018b: 262). Fasst man Innovationen als „soziale Prozesse, in denen Subjekte als Wissenstragende zentral sind“ (Parpan-Blaser 2018a: 35), können Fachkräfte als *innovative change*

agents Innovationen sowohl initiieren und entwickeln (*social intrapreneur*) als auch zu deren Verbreitung über die jeweilige Organisationsgrenze hinweg beitragen (*social entrepreneur*) (Nandan, London und Bent-Goodley 2015: 52 f.).

3.2 Kommunikationswege

Luhmanns zweiter Typus von Entscheidungsprämissen legt fest, wer über welche Wege wann informiert werden muss und mit welchen Befugnissen ausgestattet ist (Luhmann 2000: 225). Für die Gestaltung einer professionellen Organisation werden eine kollegiale Entscheidungsfindung (Mohr und Ziegler 2013: 18) sowie ein Kommunikationsstil (Klatetzki 1999: 67) gefordert, der die Anwendung unterschiedlicher Wissensbestände fördert. An diese Forderungen kann die innovationsfreundliche Organisationsgestaltung anknüpfen. So legen Ergebnisse der Innovationsforschung nahe, dass ein Einbezug in Entscheidungsfindungsprozesse (Hüttemann und Solér 2018: 235) sowie ein partizipativer Führungsstil (Parpan-Blaser 2011: 232) ‚Innovationen in und von Organisationen' begünstigen. Zudem lassen sich eine transparente (Hinding et al. 2016: 171) wie auch intensive Kommunikation (Parpan-Blaser 2018b: 255) als wesentliche Faktoren identifizieren. Innovationsprozesse haben eine Vielzahl an Informationen zum Inhalt und basieren auf dem Austausch sowie der Neu-Kombination heterogener Wissensbestände und -formen, welche in allen Phasen des Prozesses gehoben, übersetzt und übermittelt werden (Hüttemann und Solér 2018: 229–32). Neben der *Über*mittlung ist die *Ver*mittlung von Informationen und Wissen zentral, da Kommunikation Verstehen beinhaltet und als soziale Interaktion Bedeutungszuschreibungen produziert (Hüttemann und Solér 2018: 234; Zerfaß 2009: 30 f.).

Diesem Verständnis zufolge kann Kommunikation zum einen Innovation befördern, weil sie diese in der Interaktion ‚erstellt', indem sie der Innovation eine geteilte, gemeinsame Bedeutung zuschreibt. Zum anderen kann Kommunikation in Innovationsprozessen zur Motivation der Akteur_innen sowie zur Förderung der Akzeptanz beitragen (Parpan-Blaser 2018b: 255) und insoweit Widerstände minimieren. Hierfür tragen wiederum die Führungskräfte Verantwortung, denen sowohl bei der Gestaltung innovationsfreundlicher Strukturen (‚Innovationen in Organisationen') als auch bei der Hervorbringung von Innovationen (‚Innovationen von Organisationen') durch ihre ideelle als auch faktische Unterstützung eine zentrale Rolle zukommt (Hinding et al. 2016: 171, 177; Parpan-Blaser 2011: 232).

3.3 Entscheidungsprogramme

Mit Luhmanns Entscheidungsprogrammierung wird das Verhältnis von professioneller Autonomie zu organisationaler Regulierung angesprochen. Die Formalisierung zu erreichender Ziele (Zweckprogrammierung) lässt sich von der Formalisierung zu verwendender Instrumente oder/und einzuhaltender Prozesse

(Konditionalprogrammierung) unterscheiden. Diesen verschiedenen Ausformungen von ‚Programmierung' ist gemein, dass über sie eine Präskription sozialarbeiterischer Praxis und damit eine spezifische Strukturierung, Fokussierung und Eingrenzung der professionellen Handlungsspielräume erfolgt (Mairhofer 2020: 47). Während Formalisierung im Fachdiskurs kritisch und divergent diskutiert wird, zeigen sich in der Empirie ambivalente Befunde – sowohl hinsichtlich professionellen als auch innovativen Handelns (Mairhofer 2020: 69). Wird Formalisierung jedoch als graduelle Eigenschaft verstanden und zwischen verschiedenen Formen (Adler und Borys 1996) als auch Prozessen (Lillrank 2003) differenziert, lässt sie sich wie auch die divergierenden Einschätzungen angemessener erfassen und einordnen. Formalisierungen, die ohne Beteiligung der professionellen Fachkräfte an der ‚front line' erstellt sowie dazu genutzt werden, erwünschtes Handeln *top-down* durchzusetzen und zudem in ihrer Begründung intransparent oder unverständlich bleiben, erscheinen in *restringierender* Form (‚coercive') und tragen nicht zu professionellem und innovativem Handeln bei (Adler und Borys 1996: 63, 72). Im Gegensatz dazu unterstützen sie in *ermächtigender* Form (‚enabling') die Routinisierung im Sinne der Konservierung bewährter professioneller Problemlösungen und sind für die Akteur_innen transparent, nachvollziehbar und modifizierbar (Adler und Borys 1996: 69, 72).

Während sich derartige Formalisierungen für *Standard-* und *Routineprozesse* eignen, sind sie für *nicht-routinemäßige* Situationen und damit insbesondere für die fallspezifische Relationierung wie auch kommunikative Auslegung sozialer Probleme grundsätzlich unzulässig (Lillrank 2003: 226). Ermächtigende Formalisierungen von Standard- und Routineprozessen reduzieren Komplexität sowie Unsicherheit und entlasten damit die anderen Typen der Formalstruktur (Personal und Kommunikationswege), wodurch wiederum Handlungsfreiräume frei werden können, die die Hervorbringung von Innovationen begünstigen. Damit ist Formalisierung für ‚Innovationen in als auch von Organisationen' zentral. Denn neben ihrer Bedeutung für die Gestaltung innovationsförderlicher Strukturen zeigen empirische Befunde, dass Innovationsprozesse zumeist in einer Projektstruktur organisiert sind, für die eine formalisierte Abfolge verschiedener Projektphasen und organisationsinterner Kommunikationswege charakteristisch ist (Parpan-Blaser 2018a: 229).

4 Fazit

„Berufliches Handeln in der Sozialen Arbeit vollzieht sich […] in Organisationen als soziale Gebilde" (Scherr 2018: 10), die sich allgemein durch drei Merkmale (Mitgliedschaft, Zwecke, Hierarchien) sowie drei Seiten (formale, informale, Schauseite) charakterisieren lassen. Gewähren sie ein hohes Maß an Autonomie, praktizieren eine kollegiale Form der Entscheidungsfindung und orientieren

sich primär am Hilfebedarf der Adressat_innen, gelten sie als professionelle Organisationen. Damit kommt der formalen Seite für die Ermöglichung professionellen Handelns eine besondere Bedeutung zu. Aber auch für das Innovationsmanagement ist diese Seite von Organisationen zentral. Denn wenngleich auch die informale Struktur (‚Organisationskultur') für ‚Innovationen in und von Organisationen' wirkmächtig ist, ist Innovationsmanagement nur unter – zwangsläufig vorhandener – Formalstruktur denkbar: Veränderungen in Organisationen sind einzig über Umgestaltungen der Formalstruktur zu erzielen (Luhmann 2000: 337).

Personal, Kommunikationswege und Entscheidungsprogramme sind demnach zentrale Ansatzpunkte für eine innovationsfreundliche Gestaltung von Organisationen Sozialer Arbeit. So ist mit Blick auf das *Personal* eine fundierte Aus- und kontinuierliche Weiterbildung förderlich für innovatives Verhalten (Parpan-Blaser 2011: 231 f.). Angesichts der Heraus- und Anforderungen der ‚VUKA-Welt' für und an die Soziale Arbeit ist daher eine Integration innovationsbezogener Inhalte in das Studium sinnvoll (Nandan et al. 2015: 53). Für die *Kommunikation*, welche die Über- und Vermittlung heterogener Wissensbestände zum Inhalt hat, zeigt sich, dass diese geplant, transparent und beteiligungsorientiert erfolgen sollte. Die kommunikative Ausgestaltung ist dabei insbesondere bei Führungskräften zu verorten, deren Unterstützung für gelingende Innovationsprozesse wichtig ist. Hinsichtlich der *Entscheidungsprogramme* wird deutlich, dass fehlende, aber auch restringierende Strukturen innovationshemmenden Einfluss haben (Hinding et al. 2016: 180). Innovationen benötigen „Freiraum *und* Struktur" (Parpan-Blaser 2011: 75, Herv. i. O.). Für die Formalisierung ist also zentral, dass sie ermächtigend und nur in Bezug auf Standard- und Routineprozesse erfolgt, um ressourcenentlastend und innovationsbegünstigend zu wirken.

Damit lässt sich resümierend festhalten, dass sich eine innovations- und eine professionsförderliche Organisationsgestaltung sehr ähneln. Erfolgreiches Innovationsmanagement in der Sozialen Arbeit bedarf der Berücksichtigung der Paradoxien professionellen Handelns als auch organisationalen Gestaltens und muss die jeweiligen Voraussetzungen für ‚Innovation in und von Organisationen' in der Formalstruktur suchen, erkennen und nutzen.

Literatur

Adler, Paul und Bryan Borys. 1996. „Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive." *Administrative Science Quarterly* 41(1): 61–89. doi: 10.2307/2393986.

Albus, Stefanie, Heike Greschke, Birte Klingler, Heinz Messmer, Heinz-Günther Micheel, Hans-Uwe Otto und Andreas Polutta, Hrsg. 2010. *Wirkungsorientierte Jugendhilfe: Abschlussbericht der Evaluation des Bundesmodellprogramms „Qualifizierung der Hilfen zur Erziehung durch wirkungsorientierte Ausgestaltung der Leistungs-, Entgelt- und Qualitätsvereinbarungen nach §§ 78a ff. SGB VIII"*. Münster: Waxmann.

Busse, Stefan, Gudrun Ehlert, Roland Becker-Lenz und Silke Müller-Hermann. 2016. „Einleitung: Professionelles Handeln in Organisationen." S. 1–11 in *Professionalität und Organisation*, herausgegeben von S. Busse, G. Ehlert, R. Becker-Lenz und S. Müller-Hermann. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Dewe, Bernd und Hans-Uwe Otto. 2012. „Reflexive Sozialpädagogik. Grundstrukturen eines neuen Typs dienstleistungsorientierten Professionshandelns." S. 197–217 in *Grundriss Soziale Arbeit. Ein einführendes Handbuch*, herausgegeben von W. Thole. 4. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Dewe, Bernd und Hans-Uwe Otto. 2018. „Professionalität." S. 1203–13 in *Handbuch Soziale Arbeit. Grundlagen der Sozialarbeit und Sozialpädagogik*, herausgegeben von H.-U. Otto, H. Thiersch, R. Treptow und H. Ziegler. 6. Aufl. München: Ernst Reinhardt.

DiMaggio, Paul J. und Walter W. Powell. 1983. „The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields." *American Sociological Review* 48(2): 147–60. doi: 10.2307/2095101.

Eurich, Johannes und Andreas Schröer. 2023. „Innovationen und Innovationsmanagement in organisationalen Kontexten." S. 93–106 in *Innovative Soziale Arbeit. Grundlagen, Praxisfelder und Methoden*, herausgegeben von M. Hüttemann und A. Parpan-Blaser. Stuttgart: Kohlhammer.

Hinding, Barbara, Maren Albrecht, Ynaiê Bhering Soares und Michael Kastner. 2016. „Ansatzpunkte zur Förderung innovationsbezogenen Verhaltens von Beschäftigten in Gesundheits- und Sozialberufen." S. 163–82 in *Zusammen – Arbeit – Gestalten. Soziale Innovationen in sozialen und gesundheitsbezogenen Dienstleistungen*, herausgegeben von G. Becke, E. Bleses, F. Frerichs, M. Goldmann, B. Hinding und M. Schweer. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Hüttemann, Matthias und Maria Solér. 2018. „Zur Relevanz und ‚Relevierung' von Wissen im Innovationsprozess." S. 225–51 in *Gestaltung von Innovationen in Organisationen des Sozialwesens. Rahmenbedingungen, Konzepte und Praxisbezüge,* herausgegeben von J. Eurich, M. Glatz-Schmallegger und A. Parpan-Blaser. Wiesbaden: Springer VS.

Klatetzki, Thomas. 1999. „Qualitäten der Organisation." S. 61–75 in *Qualität in der Jugendhilfe. Kriterien und Bewertungsmöglichkeiten,* herausgegeben von J. Merchel. 2. Aufl. Münster: Votum.

Klatetzki, Thomas. 2005. „Professionelle Arbeit und kollegiale Organisation. Eine symbolisch interpretative Perspektive." S. 253–83 in *Organisation und Profession,* herausgegeben von T. Klatetzki und V. Tacke. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Klatetzki, Thomas. 2018. „Organisation." S. 1258–80 in *Kompendium Kinder- und Jugendhilfe,* herausgegeben von K. Böllert. Wiesbaden: Springer VS.

Kühl, Stefan. 2011. „Organisationen – ein sehr ausführlicher Anmerkungsapparat." Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. Abgerufen 26. Januar 2024 (https://extras.springer.com/?query=978-3-531-93185-2).

Kühl, Stefan. 2015. *Das Regenmacher-Phänomen. Widersprüche im Konzept der Lernenden Organisation*. 2. Aufl. Frankfurt am Main: Campus.

Kühl, Stefan. 2018. *Organisationskulturen beeinflussen. Eine sehr kurze Einführung*. Wiesbaden: Springer VS.

Kühl, Stefan. 2020. *Organisationen. Eine sehr kurze Einführung*. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer VS.

Lillrank, Paul. 2003. „The Quality of Standard, Routine and Nonroutine Processes." *Organization Studies* 24(2): 215–33. doi: 10.1177/0170840603024002344.

Luhmann, Niklas. 1997. *Die Gesellschaft der Gesellschaft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Luhmann, Niklas. 1999. *Funktionen und Folgen formaler Organisation*. 5. Aufl. Berlin: Duncker & Humblot.

Luhmann, Niklas. 2000. *Organisation und Entscheidung*. Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Luhmann, Niklas. 2019a/1988. „Organisation." S. 335–60 in *Niklas Luhmann. Schriften zur Organisation 2 – Theorie organisierter Sozialsysteme*, herausgegeben von E. Lukas und V. Tacke. Wiesbaden: Springer VS.

Luhmann, Niklas. 2019b/2000. „Religiöse Organisationen." S. 95–114 in *Niklas Luhmann. Schriften zur Organisation 3 – Gesellschaftliche Differenzierung*, herausgegeben von E. Lukas und V. Tacke. Wiesbaden: Springer VS.

Luhmann, Niklas. 2019c/1976. „Organisation des Erziehungsprozesses." S. 117–80 in *Niklas Luhmann. Schriften zur Organisation 3 – Gesellschaftliche Differenzierung*, herausgegeben von E. Lukas und V. Tacke. Wiesbaden: Springer VS.

Mairhofer, Andreas. 2020. *Formalisierungen in der Sozialen Arbeit. Zur Institutionalisierung methodischer Modernisierungen in den sozialen Diensten*. Weinheim, Basel: Beltz Juventa.

Meyer, John W. und Brian Rowan. 1977. „Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony." *American Journal of Sociology* 83(2): 340–63. doi: 10.1086/226550.

Mohr, Simon. 2015. „Soziale Arbeit als Profession – eine Organisationsanalyse". *Neue Praxis* 45(4): 400–19.

Mohr, Simon und Holger Ziegler. 2013. „Soziale Arbeit und professionelle Organisationen." S. 9–23 in *Zukunft Personalentwicklung für Fachkräfte in der Kinder- und Jugendhilfe. Abschlussdokumentation des EREV-Projektes ZuPe*, herausgegeben von B. Hagen. Hannover: Schöneworth.

Müller, Burkhard. 2016. „Professionelle Handlungsungewissheit und professionelles Organisieren Sozialer Arbeit." S. 187–206 in *Professionalität und Organisation*, herausgegeben von S. Busse, G. Ehlert, R. Becker-Lenz und S. Müller-Hermann. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Nadai, Eva und Peter Sommerfeld. 2005. „Professionelles Handeln in Organisationen – Inszenierung der Sozialen Arbeit." S. 181–205 in *Professionelles Handeln*, herausgegeben von M. Pfadenhauer. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Nandan, Monica, Manuel London und Tricia Bent-Goodley. 2015. „Social Workers as Social Change Agents: Social Innovation, Social Intrapreneurship and Social Entrepreneurship." *Human Service Organizations – Management, Leadership & Governance* 39(1): 38–56. doi: 10.1080/23303131.2014.955236.

Parpan-Blaser, Anne. 2011. *Innovation in der Sozialen Arbeit. Zur theoretischen und empirischen Grundlegung eines Konzepts*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Parpan-Blaser, Anne. 2018a. „Organisationen des Sozialwesens als Ort von Innovationen." S. 31–54 in *Gestaltung von Innovationen in Organisationen des Sozialwesens. Rahmenbedingungen, Konzepte und Praxisbezüge,* herausgegeben von J. Eurich, M. Glatz-Schmallegger und A. Parpan-Blaser. Wiesbaden: Springer VS.

Parpan-Blaser, Anne. 2018b. „Steuerung und Gestaltung von Innovationsprozessen." S. 253–74 in *Gestaltung von Innovationen in Organisationen des Sozialwesens. Rahmenbedingungen, Konzepte und Praxisbezüge,* herausgegeben von J. Eurich, M. Glatz-Schmallegger und A. Parpan-Blaser. Wiesbaden: Springer VS.

Scherr, Albert. 2018. „Professionalität – ein Qualitätsmerkmal von Organisationen." *SozialExtra* 42(1): 8–13. doi: 10.1007/s12054-017-0108-6.

Schütze, Fritz. 1992. „Sozialarbeit als ‚bescheidene' Profession." S. 132–70 in *Erziehen als Profession. Zur Logik professionellen Handelns in pädagogischen Feldern,* herausgegeben von B. Dewe, W. Ferchhoff und F. Olaf-Radtke. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Schütze, Fritz. 1996. „Organisationszwänge und hoheitsstaatliche Rahmenbedingungen im Sozialwesen: Ihre Auswirkung auf die Paradoxien des professionellen Handelns." S. 183–275 in *Pädagogische Professionalität. Untersuchungen zum Typus pädagogischen Handelns,* herausgegeben von A. Combe und W. Helsper. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Scott, W. Richard. 2014. *Institutions and Organizations. Ideas, interests, and identities*. 4. Aufl. Los Angeles: SAGE.

Suchman, Mark C. 1995. „Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches." *Academy of Management Review* 20(3): 571–610. doi: 10.2307/258788.

Weber, Susanne Maria. 2018. „Innovationsmanagement als Gegenstand der Organisationspädagogik." S. 517–27 in *Handbuch Organisationspädagogik,* herausgegeben von M. Göhlich, S. M. Weber und A. Schröer. Wiesbaden: Springer VS.

Zerfaß, Ansgar. 2009. „Kommunikation als konstitutives Element im Innovationsmanagement – Soziologische und kommunikationswissenschaftliche Grundlagen der Open Innovation." S. 23–56 in *Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement. Strategien im Zeitalter der Open Innovation,* herausgegeben von A. Zerfaß und K. Möslein. Wiesbaden: Gabler.

2 Dialektik und Innovation im partizipativen Projektmanagement der VUKA-Welt[1]

Ein hybrider Ansatz balanciert Perfektionismus und Kreativität

Werner Schönig und Matthias Meyer

Abstract:

Der Beitrag entwickelt einen hybriden Ansatz des Projektmanagements, der Perfektionismus und Kreativität balanciert. Ausgangspunkt ist, dass sich auch das Sozialmanagement in zunehmend kompetitiven und volatilen Teilmärkten bewegt und dass hierauf im wachsenden Umfang durch Projektmanagement reagiert wird. Hier ist genauer hinzuschauen, denn neben dem traditionellen Projektmanagement werden immer häufiger Varianten eines agilen Projektmanagements praktiziert. Mehr noch: Ein traditionelles Projektmanagement wird man in Reinform kaum noch finden, vielmehr sind dort in der Regel Resonanz- und Feedback-Schleifen eingebaut. Im Ergebnis ist es plausibel anzunehmen, dass sich im Sozialmanagement – gleichsam als Synthese der beiden Grundtypen – ein hybrides Projektmanagement weiter etabliert. Innovationsmanagement in Projekten der Sozialen Arbeit erfordert eine Haltung der Scheiternsfreundlichkeit und der Partizipation, um auf die Herausforderungen der VUKA-Welt adäquat reagieren zu können.

Keywords:

VUKA-Welt, Sozialmanagement, Projektmanagement, Traditionelles Projektmanagement, Resonanz, Feedback, Agiles Projektmanagement, Hybrides Projektmanagement, Scheiternsfreundlichkeit, Partizipation

---

1 © Die Autor_innen 2026, veröffentlicht im Verlag Beltz Juventa, Open Access: CC BY
Zitation: Schönig, Werner und Matthias Meyer. 2026. »Dialektik und Innovation im partizipativen Projektmanagement der VUKA-Welt. Ein hybrider Ansatz balanciert Perfektionismus und Kreativität« In: Innovationsmanagement in der Sozialen Arbeit, herausgegeben von Heiko Löwenstein und Sabrina Schmidt. 131–147. Weinheim/Basel: Beltz Juventa.
https://doi.org/10.3262/978-3-7799-9356-8_008

„Scrum is like your mother-in-law,
it points out all your faults."
Ken Schwaber (2024)

1 Einleitung

In VUKA-bewegten Zeiten (Schönig 2022, 2024) ist das Projektmanagement zu einer zentralen Kompetenz auch in der Sozialwirtschaft avanciert und dies sowohl mit Blick auf die Lösung strategischer Fragestellungen als auch mit Blick auf kleinere Teilprobleme, die sich in immer neuer Form dem Sozialmanagement stellen. Grund hierfür sind die sich ständig und im relevanten Ausmaß ändernden Rahmenbedingungen – dies selbst in der Sozialen Arbeit, deren Handlungsfelder im Großen sonst eher von Beständigkeit geprägt sind.

Viel spricht dafür, dass unsere Zeiten nicht nur VUKA (volatil, ungewiss, komplex und ambig) sind, sondern dass Dynamik und Diversität (VUKA DD) die Rahmenbedingungen zusätzlich in Bewegung halten.[2] Wer als Steigerung dieser Dynamik ein BANI-Chaos (brittle, anxious, non-linear, incomprehensible; Stöttinger 2024) predigt, übersieht in ahistorischer Unkenntnis oder marketinggetriebenem Geltungsbedürfnis, dass unsere moderne soziale Welt noch nie so komplex und dabei so geordnet war wie heute und dass ein Abschmelzen und eine Neuformation in Teilaspekten dieser Ordnung Ausdruck der – mehr oder weniger spürbaren – Prozesshaftigkeit der sozialen Welt ist.

Es gilt daher, mit nüchternem Blick auf alte Beständigkeit und neue Dynamik zu schauen und das eine vom anderen zu unterscheiden. Sicher jedoch ist eine reine Linienorganisation auf wechselnde Rahmenbedingungen nicht gut vorbereitet, die Unternehmensleitung ist vielmehr aufgefordert, Projektmanagement in seinen unterschiedlichen Varianten zumindest ergänzend zum Tagesgeschäft zu betreiben und dies mit dem Ziel, auf die neuen Herausforderungen und Chancen rechtzeitig und wohlüberlegt reagieren zu können.

Neben der allgemeinen, strategischen VUKA-Problematik stellt sich dem Sozialmanagement bis hin auf die Ebene der Fachkräfte an der Basis die Aufgabe, auf die zunehmende Projektförderung und Ausschreibungspraxis adäquat zu reagieren. Dies wird in Wissenschaft und Praxis gerne als ‚Projektismus' (d. h. als Dominanz-Ideologie der Mittelgeber_innen) oder als ‚Projektitis' (d. h. als Entzündungs-Krankheit des Systems) beklagt und gegeißelt. Allerdings ist

2 Für diesen und andere wertvolle Hinweise danken die Verfasser den Teilnehmer_innen des Workshops zum inhaltlichen Austausch im Rahmen dieses Buchprojekts. Wichtige Anmerkungen ergänzte Lisa Kieselmann, der wir ebenfalls herzlich danken.

diese Projektorientierung eben nicht nur Mode, Ideologie oder Krankheit, sie ist weit mehr als das und durchaus ernüchternd, nämlich eine vermutlich adäquate Antwort auf ständig wechselnde Anforderungen.

So, wie wir allerdings unserer Schwiegermutter[3] (nennen wir sie Vuka) nie vollends und für immer gefallen werden, so wenig wird mit einem erfolgreichen Projekt Ruhe einkehren, da unterwegs wieder neue Informationen auftauchen, die neue Bewertungen nahelegen. Erfolgreiches Projektmanagement wird – gerade auch im Kontext von Innovationen in der Sozialen Arbeit – daher immer offen sein müssen für Kritik im bereits laufenden Projekt. Es gilt, den Anruf der Schwiegermutter immer zu erwarten, auf jeden Fall den Hörer abzunehmen und zuzuhören, sich gute Hinweise zu merken und dann – klüger geworden – unseren eigenen Überzeugungen zu folgen.

Grundsätzlich ist die Offenheit für Kritik im heutigen Projektmanagement unbedingt notwendig, da Agilität, Rückkoppelungsschleifen, Vergewisserung über Stakeholder-Interessen, Änderungen der Rahmenbedingungen unter anderem letztlich jedes Projektmanagement insgesamt absichern. In diesem Sinne ist, um im Bild zu bleiben, Vuka eine Schwiegermutter neuen Typs: Zugewandt, lösungsorientiert und kommunikativ. Sie ist mehr Partnerin als alles andere und wir sind froh, dass wir sie haben.

2 Projektmanagement dialektisch betrachtet

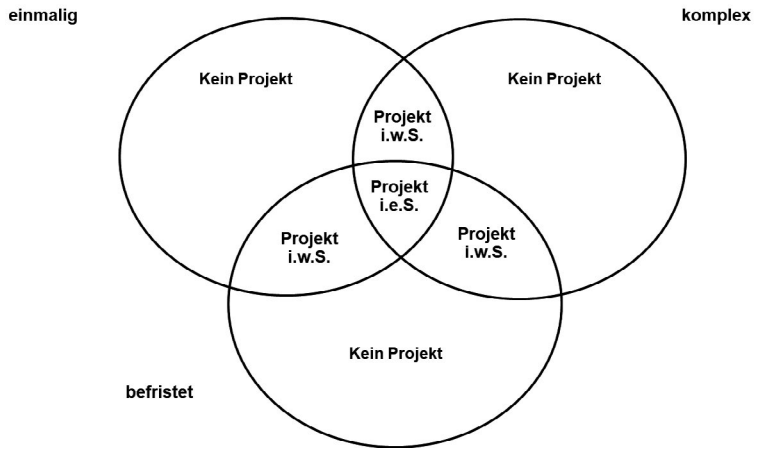
Ein Projekt ist ein „einmaliges und komplexes Vorhaben auf Zeit" (Sturzenhecker u. a. 2019: 288) oder, etwas umständlich formuliert, ein „Vorhaben, das im Wesentlichen durch Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, wie zum Beispiel projektspezifische Organisation, Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle, personelle oder andere Begrenzungen" (DIN 69901-5). Definiert man zudem Management klassisch durch seine drei Grundfunktionen Planung, Durchführung und Kontrolle, so gilt als Definition des Projektmanagements:

> *Projektmanagement ist die Planung, Durchführung und Kontrolle von einmaligen und komplexen Vorhaben auf Zeit.*

Betrachtet man zunächst nur den Projektaspekt, so sind die drei Merkmale eines Projektes – Einmaligkeit, Komplexität und Befristung – bei genauerer Betrachtung gar nicht so spezifisch, wie man zunächst annehmen könnte. Vielmehr hat vieles, was wir heute und seit jeher tun, Züge eines Projektes. Dies sei durch folgende Abbildung veranschaulicht.

3 Das einleitende Zitat stammt von Ken Schwaber, einem der Erfinder von Scrum.

Abbildung 1: Der Projektbegriff im engeren und weiteren Sinne



Quelle: Eigene Darstellung

Nur dann, wenn alle drei Kriterien erfüllt sind, kann von einem Projekt im engeren Sinne gesprochen werden und selbst in diesen Fällen fragt es sich, ob zum Beispiel ein Einzelfall der Sozialpädagogischen Familienhilfe in der Sozialen Arbeit nicht schon an sich ein Projekt ist, wie auch viele andere Tätigkeiten zumindest im weiteren Sinne als Projekte angesehen werden können.

Letztlich ist in der Sozialen Arbeit je nach Tätigkeitsfeld und Arbeitsbereich, auch hinsichtlich der Teilaufgaben einzelner Fachkräfte, der Projektbezug unterschiedlich gelagert. Es gibt Aufgaben ohne Projektbezug (kein Fall → kein Projekt), Aufgaben mit durchgehendem Projektbezug im weiteren Sinne (jeder Fall ist ein Projekt im weiteren Sinne) und Aufgaben mit Projektbezug im engeren Sinne (besondere Fälle sind Projekte im engeren Sinne).

Das Innovationsmanagement in der Sozialen Arbeit wird man hier im ersten Angang und in seiner traditionellen Ausprägung sehr klar als projektbezogen im engeren Sinne einordnen können. Denn Innovationen sind ohne Zweifel jeweils einmalige Vorhaben komplexer Art, die in einem befristeten Zeitraum vorangebracht werden. Insofern ist das Innovationsmanagement operativ mit dem Projektmanagement nahezu gleichzusetzen. Dies bedeutet auch: Entwicklungen und Varianten des Projektmanagements, wie sie im Folgenden skizziert werden, haben unmittelbare Rückwirkung auf das Innovationsmanagement, auch in der Sozialen Arbeit.

2.1 These: Das traditionelle Projektmanagement

Grundidee des traditionellen Projektmanagement ist es, dass Ressourcen effizient organisiert werden, um spezifische Ziele innerhalb eines vorgegebenen Zeitrahmens zu erreichen. Hierzu bietet das Projektmanagement eine strukturierte Methodik, die es ermöglicht, komplexe Aufgaben zu bewältigen und verfolgt das Ziel, dass die Akteur_innen und ihr Handeln effektiv koordiniert werden.

Dargestellt wird das traditionelle Projektmanagement in der Literatur in der Regel durch Rückgriff auf Michael Porters ikonische Wertschöpfungskette (*value chain*), welche das Unternehmen als Prozess, dargestellt als Pfeil, zeigt und diesem Pfeil Kernprozesse und unterstützende Prozesse zuordnet. Alternativ wird auch das Bild eines ‚Wasserfalls' verwendet, um die einzelnen Schritte des Projektes zu illustrieren.

Prozesskette und Wasserfall basieren auf einem linearen und sequenziellen Ansatz zur Projektentwicklung. Dieser Ansatz gliedert den Projektablauf in feste Phasen, darunter Initiierung, Planung, Ausführung, Überwachung und Abschluss. Jede dieser Phasen muss vollständig abgeschlossen sein, bevor die nächste beginnt. Der traditionelle Ansatz ist nützlich für Projekte mit klaren, vordefinierten Anforderungen und festen Abläufen. Es schafft Struktur und Vorhersagbarkeit im Projektverlauf.

Im traditionellen Projektmanagement wird somit eine Konditionalprogrammierung vorgenommen (Richter und Groth 2023: 116 ff.; sowie klassisch Luhmann 2011). Dies bedeutet, dass sich die Entscheidungen, welche durch das Projekt vorbereitet und ermöglicht werden sollen, an den erstrebten Wirkungen und den gegebenen Bedingungen orientieren. Das Projekt macht daher nur Sinn, wenn die Rahmenbedingungen konstant bleiben, wenn also keine Änderungen in der Zukunft geschehen. Eine Änderung der Bedingungen ist nicht vorgesehen, weil damit dem Projekt gleichsam der Boden entzogen würde. Das traditionelle Projektmanagement baut auf der Prämisse konstanter Bedingungen auf und hat unter eben diesen Voraussetzungen seine besondere Stärke und seine unbestrittene Berechtigung.

Grundidee des traditionellen, linearen und zugleich sequenziellen Ansatzes ist es daher, dass es – salopp formuliert – in ihm kein Zurück gibt, das heißt die einzelnen Phasen des Projektes folgen stoisch aufeinander, es wird nur im geringen Maße im Laufe des Projektes nachjustiert und dies hat zur Konsequenz, dass man erst nach Abschluss des Projektes erfährt, ob es erfolgreich war oder nicht. Neue Bewertungen, neue Ziele, neue Optionen und Risiken erfordern es in dieser Logik, jeweils ein neues Projekt aufzulegen, nachdem das alte Projekt abgeschlossen ist.

Diese spezifische Form des traditionellen Projektmanagements ist daher logisch mit zwei vorrangigen Risiken behaftet, die den Phasen zu Beginn und zum Ende des Projektes zugeordnet werden können. In diesen Phasen ist die Arbeit besonders intensiv.

Abbildung 2: Bedeutung der Phasen im traditionellen Projektmanagement

Quelle: Eigene Darstellung

In der Abbildung werden die einzelnen Phasen nach ihrer Bedeutung unterschiedlich groß dargestellt und man erkennt, dass sowohl der Beginn als auch das Ende eines Projektes von herausragender Bedeutung sind. Konsequenz ist dann eine starke Betonung der Initiierung (‚Warum?'), eine Betonung der Definition (‚Was soll getan werden?'), eine dem Folgenden weniger betonten Abwicklung der Planung und Durchführung (‚Wie?'), dann wieder eine Betonung des Abschlusses (‚Was wurde erreicht?') und schließlich eine starke Betonung der Dissemination (‚Warum?').

Für die Initiierungsphase heißt dies, dass die Stakeholder- und Portfolio-Analysen sehr sorgfältig durchzuführen sind, da diese die Richtung des Projekts vorgeben und daher später nicht mehr korrigiert werden können. Ebenso ist das Ende des Projektes entscheidend, da sich erst hier zeigt, ob das Projekt erfolgreich war. Auch hier ist wieder – wie schon zu Beginn – eine harte und nüchterne Analyse erforderlich, damit sich in einem möglich Anschlussprojekt die alten Fehler nicht wiederholen. In der Praxis besteht allerdings die Gefahr, dass zu Beginn und zum Ende des Prozesses zu oberflächlich gearbeitet und zu schnell zum nächsten Schritt übergegangen wird. Diesen Fehler sollte das Projektmanagement unbedingt vermeiden.

Leider werden in den gängigen und gut fundierten Darstellungen des traditionellen Projektmanagements (siehe bspw. Boy, Dudek und Kuschel 2000; Homberg und Obermaier 2011; Kolhoff 2020; Litke, Kunow und Schulz-Wimmer 2016) diese spannenden und in der Praxis durchaus dramatischen Schwerpunktsetzungen nicht so deutlich gemacht, wie es nach Ansicht der Verfasser notwendig wäre. In dieser Lehrbuchliteratur entsteht vielmehr der Eindruck, dass das traditionelle Projektmanagement sehr bürokratisch auf lineare Dokumentation und Kontrolle ohne besondere Schwerpunktsetzung ausgelegt ist.

In den Standarddarstellungen gilt somit das Ideal des ‚perfekt im Plan' befindlichen Projektmanagements, bei dem man die Angst vor der Vuka-Schwiegermutter deutlich zu spüren glaubt. Konsequenterweise dominieren in diesen Darstellungen die strikte Durchführung, der hohe Rechtfertigungsbedarf und

die Identifikation von Risiken und Planungsabweichungen als Bewältigungsaufgaben. Damit spiegelt die Literatur die Stärken, aber auch die Schwächen des klassischen Projektmanagements wider, das aufgrund seines Strebens nach Perfektion bürokratisch überborden und zudem an seinen eigenen Maßstäben scheitern kann. Insbesondere vernachlässigt das traditionelle Projektmanagement nach Darstellung der Lehrbuchliteratur die Flexibilitätsanforderungen der VUKA-Welt und kämpft einen letztlich aussichtslosen Kampf gegen die als ‚Störungen' empfundene natürliche Dynamik.

Allerdings, und dies sei ausdrücklich betont, verlässt auch das klassische Projektmanagement in der unternehmerischen Praxis immer wieder sein ursprüngliches und enges Planungskorsett. So ist auch im klassischen Projektmanagement eine Änderung des Projektplanes möglich und gängige Praxis.

Diese Änderungen müssen dann – recht umständlich – formal beantragt und genehmigt werden und ein solches Verfahren läuft dann durch die verschiedenen Ebenen des Projektes. Der *project change request* beginnt bei den unteren Verantwortlichen für ein Arbeitspaket (die z. B. mehr Zeit oder Ressourcen benötigen), geht von dort aus zur Projektleitung, die den Antrag dann den Auftraggeber_innen/Sponsor_innen zur Genehmigung vorlegt. Diese prüfen, ob sie diese Änderung im Zeitplan akzeptieren und gegebenenfalls mehr oder andere Ressourcen genehmigen. Nach Genehmigung geht das Verfahren dann wieder retour. Mit der Möglichkeit eines *project change requests* verlässt somit das klassische Projektmanagement seinen Pfad nur bedingt, aber es eröffnet sich eine unbedingt notwendige Flexibilität, ohne die heute kein Projektmanagement praktikabel wäre.

Denn in der Projektplanung kann vieles falsch laufen:

- In der *Stakeholderanalyse* werden wichtige Opponenten übersehen.
- Im *Team* gibt es nicht genügend oder zu viel Diversität.
- Die *Kommunikation* und *Ablauforganisation* funktionieren nicht.
- Die *Organisationsstruktur* erzeugt Konflikte.
- Es fehlt an *Führung* und *Motivation*.
- Das *Zeitbudget* und die *sonstigen Ressourcen* sind zu knapp bemessen.
- *Risiken* werden unterschätzt.
- Der *Abschluss* ist diffus und unbefriedigend.

Es kann praktisch alles in jeder Phase misslingen, wobei die ‚harten' Probleme technischer Art leichter zu bewältigen sein werden als die ‚weichen' Probleme, die zwischenmenschlicher Art sind und nicht einfach administrativ gelöst werden können. Da einige dieser Probleme mit Sicherheit auftreten werden, ist eine

Flexibilität auch im klassischen Projektmanagement unabdingbar. Diese kann bis zu dem Punkt gehen, das Projekt selbst in Gänze abzubrechen, wenn ein Erfolg nicht mehr erreichbar ist.

Insofern ist es auch notwendig, sich von Zeit zu Zeit, etwa einmal im Jahr, im Management und mit den Mitarbeiter_innen eine ‚Auszeit' zur Besprechung grundlegender Fragen, das heißt Stärken und Schwächen sowie Chancen und Bedrohungen im Sinne der SWOT-Analyse des Unternehmens, zu nehmen. Ein solcher Reflexions- und Diskussionsprozess ist letztlich die Voraussetzung dafür, die richtigen Fragen mit den richtigen Projekten anzugehen.

2.2 Antithese: Der Impuls des agilen Projektmanagements

Im Gegensatz zum traditionellen Projektmanagement betont das agile Projektmanagement die Flexibilität und iterative Entwicklung im Projekt (siehe zum Überblick Kuster et al. 2022). Seine Agilität ist die Antithese zur Traditionalität. Agilität bedeutet hier, dass das Projektmanagement bereits während des laufenden Prozesses jene Scheiternsfreundlichkeit zeigt und praktiziert, welche oft gefordert, aber häufig gescheut wird und die daher in einem Prozess explizit institutionalisiert werden muss.

‚Agilität' aus dem Englischen wird im Deutschen auch als Wendigkeit, Rührigkeit und Gewandtheit beschrieben, was dann auch eine negative Konnotation hat, das heißt im Sinne eines wendigen Opportunismus, einer ziellosen Rührigkeit und einer Gewandtheit ohne eigene Überzeugungen. Diese negative Konnotation ist ihm im Englischen so nicht mitgegeben, eher wird agil dort im Sinne von aktiv, flexibel und flink aufgefasst. Konzentriert man sich auf die englische Wortbedeutung, die ja Grundlage dieser Begriffsverwendung im Projektmanagement ist, so sollte man ‚agil' als Begriffskombination aus ‚schnell', ‚scheiternsfreundlich' und ‚lösungsorientiert' verstehen.

„Je innovativer die Projekte sind, je wichtiger das Feedback zwischendurch für das weitere Vorgehen ist, desto geeigneter sind diese Projekte für eine agile Vorgehensweise" (Kusay-Merkle 2021: 33). Deren Agilität ist Ausdruck einer Haltung, die es erst ermöglicht, die Techniken des agilen Projektmanagements überhaupt anzuwenden. Ausführlich und in Abgrenzung zum traditionellen Projektmanagement definiert Angermeier:

> „Agiles Projektmanagement bezeichnet Vorgehensweisen, bei denen das Projektteam über hohe Toleranzen bezüglich Qualität, Umfang, Zeit und Kosten verfügt und eine sehr hohe Mitwirkung des Auftraggebers bei der Erstellung des Werks erforderlich ist [, um im Rahmen dieser Toleranzen, das konkrete Werk exakt zu definieren]. Charakteristisch für Agiles Projektmanagement ist die Fokussierung auf das zu liefernde Werk und die Akzeptanz durch die Anwender. Hingegen werden [im Gegensatz zum

traditionellen Projektmanagement] geschäftliche Anforderungen, wie z. B. die Termintreue, Kostentreue oder Erfüllung eines spezifizierten Leistungsumfangs weniger oder nicht berücksichtigt" (Angermeier 2017: 1).

Sicher wird man Details der obigen Definition kritisieren können, deutlich wird jedoch der zentrale Punkt, dass im agilen Projektmanagement von Anfang an Toleranzen eingebaut sind, die dem traditionellen Projektmanagement fremd sind. Aufgabe des operativen Managements ist es daher, im Rahmen dieser Toleranzen das Werk gemeinsam mit den Nutzer_innen exakt zu definieren. Hindernisse auf diesem Wege sind dann keine Störungen und Probleme, sondern wichtige Impulse zur Korrektur und Verbesserung.

Das agile Projektmanagement beruht somit auf der Idee der Zweckprogrammierung, das heißt es dominiert der Zweck des Projektes, was Raum für Flexibilität und Änderungen in der Zukunft lässt. Eine Entscheidung über den weiteren Projektverlauf liegt nicht vorher fest, sondern kann sich mit neuen Erkenntnissen ändern. An dieser Stelle zeigt sich die Scheiternsfreundlichkeit des agilen Projektmanagements, denn genau hier hebt sich die Zweckprogrammierung des agilen Projektmanagements deutlich von der Konditionalprogrammierung des traditionellen Projektmanagements ab.[4]

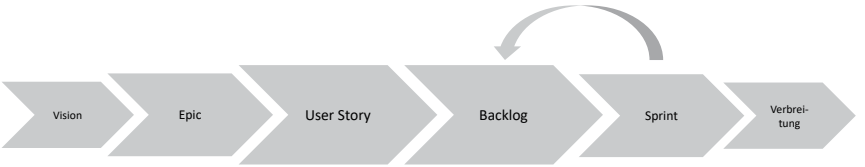
Das agile Projektmanagement zeichnet sich daher dadurch aus, dass der Projektablauf mit Zieldefinition, Meilensteinen, Risikobewertung unter anderem nicht von Anfang an nach traditioneller Art definiert ist.

Mit Scrum und Kanban werden zwei agile Methoden[5] am meisten diskutiert. Beide Methoden zielen auf die Organisation und Umsetzung von Projekten, unterscheiden sich jedoch in Struktur, Flexibilität und Zielsetzung. Dabei beschreibt Scrum einen strukturierten, iterativen Prozess, der in verschiedene Sprints unterteilt ist und für den verschieden Rollen vergeben werden. Kanban – das hier nur skizziert werden kann und auf das sich die weiteren Ausführungen nicht mehr beziehen – ist hingegen eine flexible Methode zur Visualisierung und Steuerung von Arbeitsprozessen, die auf einem kontinuierlichen Fluss von Aufgaben basiert und nicht – wie Scrum – auf einzelnen Sprints und ihren festen Iterationen. Scrum und Kanban fördern die Zusammenarbeit, Kommunikation und kontinuierliche Verbesserung im Projektverlauf und sie eignen sich daher besonders für Projekte mit sich ändernden oder unsicheren Anforderungen, da sie es ermöglichen, flexibel auf Veränderungen zu reagieren und die Entwicklung basierend auf kontinuierlichem Feedback anzupassen.

4 Siehe hierzu den Beitrag von Rosenfelder und Schmidt in diesem Band.

5 Der Methodenbegriff wird hier und im Folgenden bewusst verwendet, da dieser im Kontext der Sozialen Arbeit gängig ist. Das agile Management bezeichnet Scrum und Kanban als ‚Frameworks' und nicht als Methoden. ‚Methoden' hingegen sind im agilen Kontext kleinteiliger definiert und entsprechen dem, was man in der Sozialen Arbeit als ‚Techniken' kennt.

Abbildung 3: Schwerpunkte des agilen Projektmanagements



Quelle: Eigene Darstellung

Im Vergleich zum traditionellen Projektmanagement fällt unmittelbar auf, dass im agilen Projektmanagement den zentralen Phasen des Projektmanagements die herausragende Bedeutung zukommt. Zum einen treten die Vision und die damit zusammenhängende Geschichte nicht mehr in den Vordergrund; sie sind jetzt eher als Impulse des Zwecks zu Beginn zu verstehen und nicht mehr als konditionaldefinierte Phasen, in denen die Weichen für alles Folgende gestellt werden. Zum anderen ist auch die abschließende Phase der Dissemination eher nachrangig, da ja das Ergebnis des Projektes selbst einem beständigen Wandel unterliegt.

Zentral für das agile Projektmanagement am Beispiel von Scrum (urspr. Gedränge von Rugby-Spielern) ist hingegen, dass aus einer User Story (Perspektive der Nutzer_innen) ein Backlog (Lastenheft) formuliert wird und dass nach jedem Sprint (Testdurchlauf) eine Korrektur des Lastenheftes mit Blick auf einen neuen Sprint möglich ist. Daraus folgt logisch, dass die frühen und späten Phasen des Projekts nicht mehr entscheidend sein können. Vielmehr steht die Resonanz- und Feedbackschleife im Zentrum des agilen Projektmanagements.

Die Resonanz- und Feedbackschleife ist die oben erwähnte Schwiegermutter, die jeden Fehler findet und keine Ruhe gibt, bis das richtige Lastenheft vollständig bearbeitet ist. Vuka hat hier – und dies ist der entscheiden Unterschied zum traditionellen Projektmanagement – eine wichtige und tragende Rolle. Sie ist Teil des Projektes und ihre Rückmeldung ist erwünscht, die Angst vor ihr ist verflogen und der ängstliche Perfektionismus daher unnötig. Denn Scrum verfolgt nicht den großen Wurf, sondern gibt kreativen kleinen Ideen Raum.

Das Projektmanagement wird dadurch in einer Weise inkrementell und permanent, dass sich letztlich die Frage stellt, ob die beschriebene Methode – radikal zu Ende gedacht – überhaupt noch als Projektmanagement bezeichnet werden kann. Für die Erfüllung der hierzu notwendigen Kriterien fehlen per definitionem – je nach Projekt – zwei von drei Projektmerkmalen (d. h. sowohl die Einmaligkeit als auch die Befristung des Vorhabens). In einer radikalen Variante des agilen Projektmanagements hat man somit eine Grenze des Projektmanagements überhaupt erreicht.

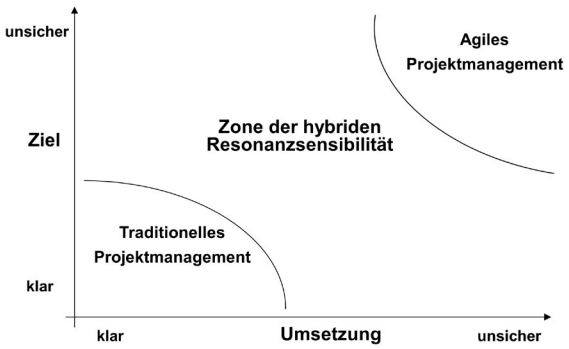
Letztlich haben beide Methoden des Projektmanagements Stärken oder Schwächen in dem Maße, wie ihre Rahmenbedingen entweder unverrückbar oder VUKA/BANI sind. Da in der Realität immer Mischformen von Rahmenbedingungen auftreten, liegt es nahe, eine Synthese beider Methoden zu konzipieren. Insofern ist hier dialektisches Denken gefordert.

Man kann sich das unterschiedliche Vorgehen beider Methoden am Beispiel eines neu eröffneten Restaurants und seiner Speisekarte vor Augen führen: Im ersten Fall des traditionellen Projektmanagements wird das Thema und der Gesamtauftritt des Restaurants zu Beginn festgelegt, im Anschluss daran wird die Speisekarte sorgfältig zusammengestellt, aufwendig gedruckt und dann wird die Resonanz der Gäste über Wohl und Wehe des Restaurants entscheiden. Erst nach längerer Zeit wird das Konzept des Restaurants überarbeitet, die Karte diskutiert, neu geschrieben, gedruckt und verbreitet und erneut entscheiden die Gäste am Schluss über den Erfolg des Konzepts.

Im Gegensatz dazu gibt es im Fall des agilen Projektmanagements von Beginn an nur ein grobes Konzept und eine sehr kleine und improvisierte Speisekarte, die auf Klemmbrettern oder online abrufbar ist. Im Lauf der Zeit wird diese Speisekarte kontinuierlich nach der Gästeresonanz fortentwickelt. Das Profil des Restaurants kann sich dadurch ständig und in kleinen Schritten ändern, was Flexibilität, aber den Gästen auch Unsicherheit bringt. Letztlich ist heute bei vielen Restaurants eine hybride Kombination aus einer festen Karte mit bewährten Gerichten und einer flexiblen Tageskarte (Einlegeblatt, Kreidetafel oder QR-Code) zu beobachten. Damit wird sowohl den Stammgästen und dem bewährten Konzept des Restaurants Rechnung getragen als auch den Gelegenheitsgästen mit wechselnden Vorlieben.

Konsequenterweise integriert das hybride Projektmanagement Elemente beider Methoden und ermöglicht im besten Fall eine maßgeschneiderte, aber moderate Anpassung an die spezifischen Anforderungen eines Projekts. So kann die Initiierungsphase traditionell und intensiv sein, während die Ausführungsphase Resonanzschleifen nutzt. Die hybride Methode versucht so, die Vorteile beider Ansätze zu vereinen, indem sie Struktur und Planung mit Flexibilität und Anpassungsfähigkeit kombiniert. Dies macht sie besonders geeignet für Projekte, die eine Mischung aus klaren und sich ändernden Anforderungen haben. Graphisch wird das hybride Projektmanagement in Gestalt einer Zone der hybriden Resonanzsensibilität veranschaulicht.

Abbildung 4: Hybrides Projektmanagement im Kontinuum der anderen Methoden



Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 4 ist an die bekannte Stacey-Matrix angelehnt (Diehl 2021; Windolph 2023). Sie zeigt zum einen die unstrittigen Kernbereiche des traditionellen und des agilen Projektmanagements in jenen Bereichen, in denen das Ziel und die Umsetzung klar beziehungsweise unsicher sind. Zum anderen erkennt man auch eine große Fläche im Kontinuum dazwischen, in der eine hybride Resonanzsensibilität gefordert ist. Hybrides Projektmanagement versucht, die Stärken beider Methoden zu vereinen und bietet somit eine ausgewogene Lösung, indem die Vorgehensweise je nach Projektphase und Anforderungen angepasst werden kann.

Ausdrücklich sei bei dieser Abbildung darauf verwiesen, dass die Darstellung kein geschlossenes System beschreibt. Vielmehr positioniert und definiert sie den Zwischenbereich zwischen traditionellem und agilem Projektmanagement als Zone der hybriden Resonanzsensibilität.

In einem weiteren Schritt könnten die Achsen der Abbildung über den definierten Bereich fortgezeichnet werden, wodurch bei sehr starker Unsicherheit in beiden Dimensionen rechts oben ein Bereich des Chaos entstehen würde. In diesem Bereich des Chaos wird man auch mit agiler Vorgehensweise keine Lösungen finden. Hier wird in der Literatur zum Beispiel auf den Einsatz von Design Thinking verwiesen (Diehl 2021: 6–8).

Entscheidend sind im hybriden Projektmanagement vor allem Kommunikation und Zusammenarbeit. Während traditionelles Projektmanagement formelle Berichterstattung und Hierarchien betont und agiles Projektmanagement auf Teamarbeit und ständige Kommunikation setzt, versucht das hybride Projektmanagement, auch hier die geeignete Balance zwischen Formalisierung und Flexibilisierung zu finden.

2.4 Risiken und zielfokussierte Hybridität als Ansatz für das Sozialmanagement

Das Risiko eines unklugen hybriden Projektmanagements liegt in einer falschen Kombination der Methoden, welche die Projekte in verschiedenen Phasen zum Scheitern bringen. Dies zeigen zum einen konzeptionelle Überlegungen, zum anderen aber auch praktische Erfahrung der Autoren. Im Fokus stehen dabei zwei Fehler:

- Erstens werden die *frühen Projektphasen*, insbesondere die Initiierungsphase, *nicht ernst genug genommen* und sie werden nicht mit einer verbindlichen Entscheidung abgeschlossen. In der Folge kommt es immer wieder zu Korrekturen und Unsicherheiten über die Richtung und das Ziel des Projektes, das auch in späteren Phasen nun verwirrende Kurskorrekturen erfährt. Das Projekt irrlichtet dann richtungslos vor sich hin.
- Zweitens wird in *späteren Projektphasen* zu wenig agil gearbeitet, es werden keine neuen Informationen berücksichtigt und es gibt *keine Flexibilität in der Umsetzung*. In der Folge bestehen die Verantwortlichen stur auf der Umsetzung des Projektplanes. Das Projekt erstarrt durch Beharrung.

Umgekehrt betrachtet liegt die Lösung des Problems in einer sequenzspezifischen Passung und Kombination im Verlaufe des Projektes. Diese Lösung beruht auf der Annahme dreier fundamental unterschiedlicher Prozessphasen und läuft darauf hinaus, dass das agile Projektmanagement in das traditionelle Projektmanagement eingepasst wird. Insofern ist das agile Produktmanagement dem traditionellen linearen Modell untergeordnet beziehungsweise in diesen Prozess eingebettet. Das traditionelle Projektmanagement ist die Basis, welche durch agile Methoden angereichert wird, nicht mehr, aber auch nicht weniger. Die führt zu einer Unterteilung in drei übergeordnete Phasen:

1) In *Phase 1* erfolgt die Erarbeitung des strategischen Ziels in der Initialisierungsphase (SWOT-Analyse) sowie in der Definitionsphase (Ziele und Stakeholderanalyse) *rein traditionell*. Hier geht es um Richtungsentscheidungen über die Sinnhaftigkeit des gesamten Projektes, weshalb diese frühen Phasen als sehr bedeutend angesehen werden. Am Ende des ersten Stadiums ist somit das Projekt auf ein Ziel hin ausgerichtet.
2) In *Phase 2* setzen die *agilen Elemente* bei den Bereichen Planung und Umsetzung an und bringen hier durch eine Fokussierung und Resonanzschleifen wichtige Erkenntnisse in den Gesamtprozess ein. Hier geht es darum, Irritationen aufzugreifen und Korrekturen vorzunehmen, welche allerdings die Gesamtrichtung des Projektes nicht mehr verändern.

3) *Phase 3* wird dann wieder traditionell aufgefasst, da das Projekt nun abgeschlossen und verbreitet werden muss. Zwar mag es auch hier zu agilen Irritation und Korrekturen kommen, jedoch stellen diese den Projektabschluss nicht mehr in Frage.

Nach diesem Modell setzt das hybride Projektmanagement zunächst immer Kompetenzen sowohl im traditionellen und als auch im agilen Projektmanagement voraus (so auch Albrecht und Albrecht 2021). Die Hybridität setzt in diesem Modell zudem beides nicht gleichrangig, sondern es besteht ein Fokus auf dem traditionellen Projektmanagement, in das die Agilität eingebettet ist. In diesem Sinne kann man hier von einer zielfokussierten Hybridität sprechen.

Dieses Konzept einer zielfokussierten Hybridität passt im Übrigen gut zu den besonderen Anforderungen im Sozialmanagement. Dort sind oftmals die Oberziele eines Projektes zum Beispiel durch Gesetz, eine Ausschreibung oder komplexe Vereinbarungen mit anderen Akteur_innen vorgegeben, sodass diese nicht mehr durch Agilität verändert werden sollten. Umgekehrt formuliert, wird es im Sozialmanagement nur selten Gelegenheit, Grund und Wille geben, ein Projekt konsequent agil zu managen. Dies schließt agilitätsinduzierte Modifikation von Unterzielen nicht aus, belässt sie jedoch im Rahmen der Unterziele.

3 Management partizipativer Innovationsprozesse in der Sozialen Arbeit

In ihrer Analyse zu den Projekten des Wissenschaftsladens in der Sozialen Arbeit weisen Schönig und Arp (2023) darauf hin, dass partizipative Forschung allgemein von Spannungsfeldern geprägt ist und dass sie daraus auch ihre Dynamik bezieht. Diese Spannungsfelder sind die Regelung versus die Offenheit des Forschungsdesigns, die Kurz- oder die Langfristigkeit des Erkenntnisinteresses, die Instrumentalisierung oder die Reziprozität der Forschungserträge sowie die Kooperation oder die Konkurrenz im Projekt.

Es liegt auf der Hand, dass sich diese Spannungsfelder nicht in der einen oder anderen Richtung einseitig lösen lassen. Vielmehr ist es Aufgabe der partizipativen Forschung, alle Stakeholder des Forschungsprozesses durch diese (oder andere) Spannungsfelder zu navigieren und den Prozess selbst durch eine Balancierung zwischen den Spannungsfeldern in der Schwebe zu halten. Ganz besonders gilt dies zum Beispiel für die Forschung mit obdachlosen Menschen und anderen Personen in besonderen sozialen Problemlagen. Hier gibt es – manifest oder latent – eine ständige Spannung zum Beispiel zwischen dem Erleben vertrauensvoller Kooperation und dem Verdacht einseitiger Instrumentalisierung. Diese Spannungsfelder wird man weder zu Beginn der Forschung konzeptionell noch im Forschungsprozess vollständig lösen können.

Allerdings kann eine methodische Lösung dieses Problems in einer Stärkung der Partizipation liegen, dass im Forschungsprozess mehrere Resonanzschleifen eingebaut werden. Durch sie können die Befragten und andere Stakeholder eine Rückmeldung zu den bis dato vorliegenden Ergebnissen und zu den weiteren Schritten geben. Vorbild für einen solchen Ansatz wäre – der Idee nach – das hybride Projektmanagement mit seiner eingebauten Resonanzsensibilität.

Selbstverständlich wird man nicht das hybride Projektmanagement umstandslos auf das hier skizzierte Handlungs- und Forschungsfeld der Sozialen Arbeit übertragen können. Allerdings haben partizipative Forschungsprojekte, wie zum Beispiel jenes von Sellner, Schönig und Heuel (2024) sehr deutlich gezeigt, wie wertvoll die Workshops und die Reflexionsgespräche mit den Betroffenen waren, sodass im Projektverlauf auch größere Korrekturen vorgenommen werden konnten. Sehr deutlich war dies zum Beispiel bei der Erstellung des innovativen Stadtplans von Einrichtungen der Wohnungsloshilfe mit einer graphischen Kodierung der Angebotsprofile, beim ebenso innovativen Tracking obdachloser Menschen und bei der gemeinsamen Interpretation der quantitativen und qualitativen Befragungsergebnisse, die zu einer Typologie der Raumnutzungstypen verdichtet wurden.

Mit einem rein klassischen Forschungsdesign wäre vermutlich dieses Projekt schon zu Anfang gescheitert, durch die hybride Resonanzsensibilität konnten jedoch Spannungsfelder mediiert und wertvolle Erkenntnisse als Grundlage für Innovationen in der Sozialen Arbeit gewonnen werden. Die Resonanzsensibilität im innovativen Forschungsprojekt hat so eine Balancierung der unvermeidlichen Spannungsfelder ermöglicht.

Letztlich ist allerdings zu konstatieren, dass das Innovationsmanagement breiter angelegt als das Projektmanagement ist und dass insofern das Innovationsmanagement nicht eins zu eins mit dem hybriden Projektmanagement beschrieben werden kann. Denn Projektmanagement ist nur eine Technik, Innovationsmanagement ist hingegen mehr als das.

Innovationsmanagement ist eine Haltung, die breites Wissen über Managementtechniken voraussetzt, um erfolgreich zu sein. Es geht bei ihm vor allem Soft Skills, um Führung, um Offenheit für Scheitern, um Erfahrungskurvenmanagement, um Klarheit und Transparenz. Innovationen basieren auf Ideen und die meisten Ideen scheitern. Innovationsmanagement erfordert daher vor allem die Haltung der Scheiternsfreundlichkeit, eine Erwartung, die leicht formuliert, aber schwer umzusetzen ist.

Ängste verhindern Innovationen. Es gilt: Mit einer innovationsfeindlichen Haltung wird auch das cleverste hybride Projektmanagement ins Leere laufen. Umgekehrt aber wird eine glaubwürdige innovationsfreundliche Haltung mit einem klugen Projektmanagement nachhaltigen Erfolg haben.

4 Zusammenfassung

Die vorstehenden Ausführungen haben gezeigt, dass es sinnvoll und möglich ist, Perfektionismus und Kreativität im Projektmanagement zu verbinden. In dieser Perspektive haben Innovationsmanagement und Projektmanagement weite Überschneidungsbereiche.

Sinnvoll ist es dabei, die verschiedenen Varianten des Projektmanagements in eine dialektische Abfolge zu stellen. Sie beginnt mit dem traditionellen Projektmanagement als Ausgangsthese, geht weiter zum agilen Projektmanagement als Antithese und dem hybriden Projektmanagement als Synthese beider Methoden. So, wie der stete Wandel der Rahmenbedingungen in der VUKA-Welt es zunehmend erschwert, Projekte mittels des traditionellen Projektmanagements erfolgreich durchzuführen, so bleibt doch andererseits die Mehrheit der Rahmenbedingungen stabil genug, dass völlige Agilität unnötig ist. Es bietet sich daher die Synthese an, das heißt ein hybrides Projektmanagement mit einer ausgeprägten Resonanzsensibilität, um auf einen relevanten Wandel der Rahmenbedingungen und die Rückmeldungen von Nutzer_innen zu Teilergebnissen eingehen zu können.

Allerdings besteht die Gefahr, dass man im Projekt durch falsch umgesetzte Agilität das eigentliche Projektziel aus dem Auge verliert. Es ist daher naheliegend, die Agilität in das traditionelle Projektmanagement einzubetten, ein Ansatz, der mit dem Begriff der ‚zielfokussierten Hybridität' beschrieben wurde und der vor allem im Sozialmanagement eine angemessene Umsetzung von Agilität verspricht.

Ein Beispiel für Hybridität im Projektmanagement der Sozialen Arbeit ist die dortige Innovationsforschung. Dabei ist es ein naheliegender Ansatz der partizipativen Forschung, den Forschungsprozess nicht von Anfang an klassisch durchzuplanen, sondern nach Art des hybriden Projektmanagements immer wieder Resonanzschleifen in das Projekt einzuziehen und anhand der Rückmeldungen auch größere Korrekturen vorzunehmen. Die notwendige Komplexität des hybriden Forschungs- und Innovationsdesigns spiegelt dann die Komplexität der Bewältigungsaufgaben von Menschen in besonderen sozialen Problemlagen, ist ihnen adäquat und letztlich ohne Alternative. Nur mit der innovationsfreundlichen Schwiegermutter im Boot wird man durch gutes Projektmanagement das andere Ufer erreichen.

Literatur

Albrecht, Arnd und Evelyn Albrecht. 2021. „Hybrides Projektmanagement." *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie* (GIO) 52(1): 185–91. doi: 10.1007/s11612-021-00563-z.

Angermeier, Georg. 2017. „Agiles Projektmanagement." Abgerufen 17. März 2024 (https://www.projektmagazin.de/glossarterm/agiles-projektmanagement).

Boy, Jaques, Christian Dudek und Sabine Kuschel. 2000. *Projektmanagement*. 7. Aufl. Offenbach: Gabal.

Diehl, Andreas. 2021. „Stacey Matrix – Wann der Einsatz agiler Methoden notwendig und wirksam ist." Abgerufen 05. März 2025 (https://digitaleneuordnung.de/blog/stacey-matrix).

Homberg, Mechthild und Michael Obermaier. 2011. *Perfekt im Plan. Leitfaden für ein perfektes Projektmanagement in Kitas und OGS. 2*. Aufl. Kronach: Carl Link.

Kolhoff, Ludger. 2020. *Projektmanagement*. 2. Aufl. Baden-Baden: Nomos.

Kusay-Merkle, Ursula. 2021. *Agiles Projektmanagement im Berufsalltag. Für mittlere und kleine Projekte*. 2. Aufl. Berlin: Springer Gabler.

Kuster, Jürg, Christian Bachmann, Mike Hubmann, Robert Lippmann und Patrick Schneider. 2022. *Handbuch Projektmanagement: Agil – klassisch – hybrid*. Wiesbaden: Springer-Gabler.

Litke, Hans-D., Ilonka Kunow und Heinz Schulz-Wimmer. 2016. *Projektmanagement*. Freiburg: Haufe Lexware.

Luhmann, Niklas. 2011. *Organisation und Entscheidung*. 3. Aufl. Wiesbaden: Springer.

Richter, Timm und Torsten Groth. 2023. *Wirksam führen mit Systemtheorie. Kernideen für die Praxis*. Heidelberg: Karl Auer.

Schönig, Werner. 2022. „Durch die Krise zum Selbstbewusstsein der Sozialen Arbeit. Dialektik und Dualität ihrer Position in der VUKA-Welt." S. 17–31 in *Soziale Arbeit in der Krise? Soziologische und sozialpädagogische Analysen*, herausgegeben von J. Henseler und T. Kurtz. Wiesbaden: Springer VS.

Schönig, Werner 2024. „Meritorik in der kommunalen VUKA-Welt. Geschäftsmodelle zwischen Konstanz und Agilität." S. 29–42 in *Nutzen, Wert und Public Value. Geschäftsmodelle in Gesundheits- und Sozialmärkten*, herausgegeben von H. Rebscher, J. Stroebel und J. Zerth. Heidelberg: Nedhochzwei.

Schönig, Werner und Anna Liza Arp. 2023. *Spannungsfelder und ihre Mediation in partizipativen Forschungsprojekten. Relationales Handeln im Netzwerk eines hochschulbezogenen Wissenschaftsladens Sozialer Arbeit*. Baden-Baden: Nomos.

Schwaber, Ken. 2024. Zitat nach „Unsere Lieblingszitate zu Agilität – und was du daraus lernen kannst. 2. Lieblingszitat – Ken Schwaber, Mitbegründer von Scrum." Abgerufen 16. Februar 2024 (https://www.lise.de/blog/artikel/unsere-lieblingszitate-zu-agilitaet/).

Sellner, Nora, Werner Schönig und Guido Heuel. 2024. *Raumnutzungsverhalten von Menschen in Obdachlosigkeit. Grundfragen und besondere Aspekte der Coronapandemie am Beispiel Kölns*. Opladen, Berlin, Toronto: Barbara Budrich.

Stöttinger, Barbara. 2024. „BANI statt VUCA: So geht Führung in der Welt von morgen." Abgerufen 16. Februar 2024 (https://executiveacademy.at/de/news/detail/bani-statt-vuca-so-geht-fuehrung-in-der-welt-von-morgen/).

Sturzenhecker, Martin, Gabrielle Nagorny-Wittig, Sarah Rädle, Roman Andrä und Bärbel Amerein. 2019. *Sozialmanagement. Organisation, Leitung und Management sozialer Einrichtungen*. Haan-Gruiten: Europa-Lehrmittel.

Windolph, Andrea. 2021. „Die Stacey-Matrix: Welche Projektmanagement-Methode ist die richtige?" Abgerufen 05. März 2025 (https://projekte-leicht-gemacht.de/blog/projektmanagement/stacey-matrix/#Version-1-Die-Original-Stacey-Matrix).

3 Work on Personalmarketing und -führung![1]

Impulse für eine innovative Ausrichtung des Personalmanagements in Organisationen Sozialer Arbeit

Amelie Bernal Copano, Katrin Lake und Nora Sellner

Abstract:

Mitarbeiter_innen stellen die bedeutsamste Ressource sozialer Organisationen dar. Dennoch wird dem Human Resource Management in Einrichtungen der Sozialen Arbeit nach wie vor eine unzureichende Beachtung geschenkt. Ein grundlegendes Umdenken im Sinne eines innovativen Ansatzes ist dringend erforderlich. Der Beitrag ‚Work on Personalmarketing und -führung! Impulse für eine innovative Ausrichtung des Personalmanagements in Organisationen Sozialer Arbeit' plädiert dafür, internes Personalmarketing und partizipativ angelegte Personalführung miteinander zu verzahnen, diese organisational zu integrieren und als Innovationskatalysatoren zu betrachten. Dies stellt eine innovative Möglichkeit dar, den gegenwärtigen Herausforderungen im Bereich des Personalmanagements sozialer Organisationen professionell zu begegnen und die Zukunft auf den Ebenen der Organisation, der Mitarbeiter_innen und der Adressat_innen nachhaltig zu gestalten.

Keywords:

Personalmanagement, Personalmarketing, Personalführung, Human Resource Management, Fachkräftemehrbedarf, Soziale Organisation, Soziale Arbeit, Partizipation

---

1 © Die Autor_innen 2026, veröffentlicht im Verlag Beltz Juventa, Open Access: CC BY
Zitation: Bernal Copano, Amelie, Katrin Lake und Nora Sellner. 2026. »Work on Personalmarketing und -führung! Impulse für eine innovative Ausrichtung des Personalmanagements in Organisationen Sozialer Arbeit« In: Innovationsmanagement in der Sozialen Arbeit, herausgegeben von Heiko Löwenstein und Sabrina Schmidt. 148–162. Weinheim/Basel: Beltz Juventa.
https://doi.org/10.3262/978-3-7799-9356-8_009

1 Einleitung

Mit dem folgenden optimistisch anmutenden Zitat markiert Grothe (2022) die Brisanz und Relevanz der Beachtung der Interessen, Bedarfe und Zielsetzungen qualifizierter Mitarbeiter_innen im Hinblick auf die Erreichung von organisationalen Zielen und die damit verbundene Existenzsicherung von Organisationen Sozialer Arbeit[2]:

> „Bestenfalls stimmt dabei ein Teil der Ziele des Unternehmens mit einem Teil der eigenen gesetzten Ziele der Mitarbeitenden im Leben überein. Denn dann ist der Weg zur Zielerreichung durch deutlich mehr Energie, Leidenschaft und Freude gekennzeichnet, die erzielten Ergebnisse ziehen ein sinnhaftes Erleben nach sich, die Mitarbeitenden erfahren die Wirksamkeit ihres Handelns und der persönliche und unternehmerische Erfolg gehen miteinander einher" (Grothe 2022: 16).

In Zeiten des akuten Fachkräftemehrbedarfs (Arndt, Tiedemann und Werner 2024: 4)[3] kann es nicht länger darum gehen, das Personal im operativen Sinne zu verwalten und als Mittel zum Zweck für organisationale Ziele zu betrachten. Wie kann aber in Erfahrung gebracht werden, welche Arbeitsbedingungen für Mitarbeitende attraktiv und welche Veränderungen zur Erlangung von Arbeitszufriedenheit erforderlich sind? Welche Möglichkeiten und Ressourcen haben Organisationen, um die Motivation und Leidenschaft von Mitarbeiter_innen zu wecken und aufrecht zu erhalten?

Im Rahmen dieses Beitrages wird die Notwendigkeit eines Wandels und Umdenkens im Kontext des Personalmanagements in Organisationen der Sozialen Arbeit verdeutlicht, um sodann die innovativen Potenziale von internen Maßnahmen von Personalmarketing und -führung sowie ihrer Verzahnung für eine Weiterentwicklung bisher vernachlässigter oder tradierter Konzepte im Rahmen des Personalmanagements herauszustellen. Der Beitrag versteht sich dabei als Aufschlag, Diskurslücken aufzuzeigen und erhebt nicht den Anspruch, eine Anleitung zur konkreten Umsetzung zu liefern.

2 Da Grothe (2022: 16) folgend, Organisationen im sozialen Sektor durchaus auch als sozialwirtschaftende Unternehmen eingestuft werden können, wird hier an dem gängigen Begriff der Organisation festgehalten.

3 *Fachkräftemehrbedarf* ersetzt den als überholt geltenden Begriff des *Fachkräftemangels*.

2 Vom traditionellen Personalmanagement zum Human Resource Management

Managementprozesse sind in sozialen Organisationen auf allen Ebenen allgegenwärtig. So sind alle Sozialarbeiter_innen beispielsweise mit Fragestellungen des Projektmanagements, des Qualitätsmanagements, des Zeitmanagements oder des Care- und Casemanagements konfrontiert und dazu angehalten, ihre Kompetenzen einzubringen (Grothe 2022: 19). Bezüglich der Fragestellung, welche Kompetenzen im Kontext eines „richtigen Managements" (Malik 2006) erforderlich sind, gibt es divergierende Ansätze. Während Malik (2006: 21) Management als universellen Schlüssel zum Erfolg im Sinne einer gemeinsamen Zielerreichung und wirksamer Handlungspraktiken, verstanden als „der einzige stabile Faktor im steten Wandel", einstuft, konstatieren Köhler und Krug-Gottwald (2020: 30), dass das klassische Verständnis von Management in den Hintergrund gerät und die Ermöglichung von „Vielfalt und stärkenorientierte[m] Mitarbeitereinsatz unter optimalen Rahmenbedingungen" fokussiert werden sollte. Die dahinterliegenden Fragestellungen eines innovativen Personalmanagements betreffen keineswegs ausschließlich soziale Organisationen, sodass hier ein Möglichkeitsraum für den gegenseitigen Austausch und die Übertragbarkeit von bestehendem Wissen von gewinnorientierten Unternehmen auf den Nonprofit-Sektor eröffnet wird (Grothe 2022: 23).

In diesem größeren Zusammenhang, aber speziell für soziale Organisationen, liegt die Folgerung nahe, dass das Verständnis des bisweilen vornehmlich operativ angewandten Personalmanagements im Nonprofit-Bereich einer breiteren Weiterentwicklung hin zum Human Resource Management (HRM) bedarf. Eine solche Weiterentwicklung könnte aufzeigen, dass nicht nur die traditionellen und eher operativ angelegten Prozesse des Personalmanagements als relevant einzustufen sind, sondern besonders das humane Kapital, welches als *die* Ressource in sozialen Organisationen gilt.

Im HRM finden sich alle Bereiche des traditionellen Personalmanagements wieder. Jedoch wird im HRM bereits rein sprachlich der Mensch als Ressource in den Mittelpunkt gerückt und so auch noch weiterführend ‚gemanagt' und in die Organisation mit einbezogen. Es geht also über Personalbeschaffung, Personalentwicklung und Personalfreisetzung hinaus. So stehen im HRM unter dem Deckmantel des strategischen Personalmanagements auch Themen wie beispielsweise die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter_innen, Mitarbeiter_innengesundheit, Diversity, demografischer Wandel sowie soziale und ökologische Nachhaltigkeit im Fokus (Rowold 2015). Eine solche Weiterentwicklung eines tendenziell operativ ausgerichteten Personalmanagements in Organisationen der Sozialen Arbeit hin zu einem umfassenden HRM bedarf eines entsprechenden strategisch geplanten Managements. Demnach stellt Malik (2006: 75) folgend ein funktionierendes Management die Grundlage für alle Veränderungen innerhalb

der Organisationen dar. „Kontinuierliche Verbesserungsprozesse, die Transformationen durch eine professionelle Steuerung und Lenkung aufgreifen, sind […] ein qualitativer Standard für jedes Unternehmen" (Grothe 2022: 24). Im Zuge dieser Transformationen und des organisationalen Wandels zeigt sich auch die enge Verknüpfung zwischen Management und Führung (Grothe 2022: 24).

3 Die Bedeutung des Personalmanagements im Kontext der Herausforderung des Fachkräftemehrbedarfs

Sowohl ein profitorientiertes Unternehmen in der freien Wirtschaft als auch eine Nonprofit-Organisation im sozialen Sektor „strebt – wie alle sozialen Systeme – nach Selbsterhaltung. Es geht vorrangig darum, weiter zu existieren, weiter ‚mitspielen' zu dürfen" (Sprenger 2023: 20, Herv. i. O.).

Der Fachkräftemehrbedarf in der Sozialen Arbeit stellt hinsichtlich der Existenz der Organisationen Sozialer Arbeit eines der verfestigten Krisenthemen dar, mit dem das Management und die Führung der Organisationen alltäglich konfrontiert ist. Die aktuelle Fachkräfteengpassanalyse der Bundesagentur für Arbeit, in der Berufe der ‚Sozialarbeit und Sozialpädagogik' unter den ersten zehn der insgesamt 39 identifizierten beschäftigungsstärksten Engpassberufen der Expert_innen angeführt wurden, bestätigt dies erneut (Bundesagentur für Arbeit 2023: 16 f.). Auch die jüngste Analyse des Kompetenzzentrums Fachkräftesicherung (KOFA) bekräftigt diesen Trend, indem sie in Berufen der Sozialarbeit und Sozialpädagogik eine Stellenüberhangsquote von 75,6 Prozent aufzeigt (Arndt et al. 2024: 4). Demnach fehlen bundeweist 19.774 Fachkräfte (Arndt et al. 2024: 4). Hierbei handelt es sich um ein strukturelles und mehrdimensionales Problem, welches von den Organisationen selbst nicht direkt beeinflusst oder gar kurzfristig behoben werden könnte. Möglichkeiten der Steuerung und Einflussnahme ergeben sich jedoch unter anderem auf der konzeptionellen Ebene des Personalmanagements, um im Ringen um die wenigen und geeigneten Fachkräfte als Gewinner_in hervorzugehen.

Vor allem mit Blick auf Organisationen der Sozialen Arbeit, die soziale Dienstleistungen durch Personal anbieten und bereitstellen, kommt dem Personalmanagement eine tragende Rolle zu. Die Mitarbeiter_innen stehen im direkten Kontakt mit den Adressat_innen, wodurch „sich die Qualität der Leistung letztlich im unmittelbaren Kontakt mit den Leistungsadressaten herausbildet" (Merchel 2016: 112). Entsprechend heben auch Wen und Schmidt (2023: 404) in ihrer Studie hervor, „dass eine verlässliche und vertrauensvolle Arbeitsbeziehung zwischen Fachkräften und Adressat*innen als zentrale Einflussgröße für den Erfolg und die Wirkung" sozialarbeiterischen Handelns gewertet werden kann.

Eine nachhaltige Bindung geeigneter Fachkräfte ist für Organisationen Sozialer Arbeit somit gleich auf mehreren sich gegenseitig bedingenden Ebenen, und zwar im Sinne der Existenz- und Qualitätssicherung, relevant.

Trotz dieses offensichtlichen und (überlebens-)wichtigen „Qualitätsfaktor[s]" (Merchel 2016: 219) *Personal* droht „[i]n Organisationen der Sozialen Arbeit […] das Personalmanagement bisweilen an den Rand zu geraten bzw. vernachlässigt zu werden" (Merchel 2016: 211). Um dem Thema *Personal* in seiner Bedeutsamkeit gerecht werden zu können, dieses zu binden und zu halten, besteht demnach ein Bedarf an aktuellen Managementkonzepten und insbesondere an internen Maßnahmen von Personalmarketing und -führung, die in ihrem Zusammenwirken innovative Potenziale für das Personalmanagement bieten können. Im Gegensatz dazu stellen überholte Managementkonzepte (Grothe 2022: 26) fehlende Führungskompetenzen auf zentralen Positionen und die rudimentäre Anwendung von internen Marketingstrategien einen Nährboden für eine erschwerte Gewinnung von Fachkräften, eine erhöhte Personalfluktuation und damit die fehlende Bindung von Mitarbeiter_innen dar (Merchel 2016: 217 ff.).

Betrachtet man Führung als Teil des strategischen Personalmanagements in Organisationen der Sozialen Arbeit, ist diese stets mit branchenspezifischen Herausforderungen, Spannungsfeldern und Widersprüchen konfrontiert (Simsa und Patak 2016: 27).

So wird in Organisationen der Sozialen Arbeit „Führung als Balanceakt" (Simsa und Patak 2016: 27) verstanden oder als „[e]ine zentrale Anforderung an Leitung […] in der balancierenden Bewältigung von Spannungsfeldern und Paradoxien" (Merchel 2016: 273) beschrieben (siehe hierzu auch Schönig 2021). Diesen dem sozialen Sektor inhärenten Widersprüchen kann eine Führungskraft[4] daher nicht mit allgemeingültigen Lösungen begegnen, wodurch vornehmlich „die Gestaltung von Aushandlungs- und Entscheidungsprozessen" (Simsa und Patak 2016: 27) Kern der eigenen Arbeit ist. Nach Grothe (2021: 4) bedarf es demnach an innovativen Führungskräften, die „sich in einen Prozess des lebenslangen Lernens und sich selbst weiter Entwickelns […] begeben", um die strukturell bestehenden Realisierungshemmnisse von Management- und Führungskonzepten in der Sozialen Arbeit zu kompensieren und sowohl dem Fachkräftemehrbedarf als auch dem zunehmenden Konkurrenzdruck adäquat zu begegnen (Merchel 2016: 215). Im Folgenden werden daher die Kernelemente und Chancen des Personalmarketings und der Personalführung als wesentliche Bestandteile des Personalmanagements und HRM präsentiert.

4 Unter dem Begriff *Führungskraft* werden in dem vorliegenden Beitrag alle Personen gefasst, die Personalverantwortung übernehmen.

4 Perspektivwechsel zum innovativen internen Personalmarketing

Es konnte bereits herausgestellt werden, dass eine Organisation der Sozialen Arbeit einerseits darauf angewiesen ist, kompetente Fachkräfte von außen zu akquirieren und diese andererseits nachhaltig an sich zu binden. Das Personalmarketing – definiert als funktionales Element zur externen Akquise und internen Bindung von Mitarbeiter_innen (Christa 2019: 1) – stellt in diesem Zusammenhang eine wichtige Säule des Personalmanagements zur Entwicklung strategischer Maßnahmen dar (Christa 2019: 26). Ihm kommt dabei eine übergeordnete, konzeptionelle und inhaltliche Steuerungsfunktion hinsichtlich der Personalaktivitäten zu, während die Ausgestaltung und Umsetzung den jeweils zuständigen Bereichen, wie zum Beispiel der Personalführung, obliegt (Abrell und Rowold 2015: 136). Im Personalmarketing wird zwischen dem externen und dem internen Personalmarketing unterschieden: Während im *externen* Personalmarketing die Identifizierung, Ansprache und Akquise passender Bewerber_innen für die Organisation im Fokus stehen (Rehfeld, Moser und Günther 2023: 196), ist es Ziel des internen Personalmarketings, Mitarbeitende an die Organisation zu binden, ihre Motivation zu steigern und Nachwuchskräfte angemessen zu fördern (Rehfeld et al. 2023: 198).

Zum externen Personalmarketing zählen dabei Maßnahmen und Konzepte, die in Organisationen der Sozialen Arbeit im Grundsatz bekannt sind und vielfach bereits mehr oder weniger strategisch zur Mitarbeiter_innenakquise eingesetzt werden.[5] Beispiele dafür sind: Die strategische Platzierung und ansprechende Formulierung von Ausschreibungen, Einbindung von Vermittlungsagenturen, Influencermarketing, Bedeutung von Messen, Kooperationen mit Hochschulen etc. (u. a. Christa 2019). Das *interne* Personalmarketing erfährt in Organisationen Sozialer Arbeit zum aktuellen Zeitpunkt nur wenig Beachtung (Grothe 2022: 26), obwohl es im Zusammenspiel mit der Personalführung ein bedeutsames Element zur Entwicklung eines innovativen Personalmanagements in der Sozialen Arbeit darstellt. Aus diesem Grund werden die mit ihm verbundenen Potenziale in den nachfolgenden Ausführungen fokussiert und die Synergien im Kontext einer nachhaltigen und innovativen Personalführung herausgestellt.

Dem innovativen internen Personalmarketing ist hinsichtlich der Mitarbeitenden einer Organisation zunächst ein Perspektivwechsel inhärent. So werden diese nicht länger ausschließlich als Mittel zum Zweck für die Umsetzung der Zielsetzung und des Auftrages der Organisation, die sich aus ihrer Funktion im Rahmen der Sozialen Arbeit ergibt, betrachtet, sondern als *Stakeholder*

5 Unbestritten gibt es auch hinsichtlich des externen Personalmarketings Entwicklungspotenzial in Einrichtungen der Sozialen Arbeit, zum Beispiel in Bezug auf die Nutzung der digitalen Möglichkeiten (Rehfeld, Moser, und Günther 2023: 198).

beziehungsweise wertvolle *Kund_innen* der Organisation fokussiert, an denen sich die strategische Maßnahmenplanung des internen Personalmarketings ausrichten muss (Christa 2019: 28). Die im internen Personalmarketing fokussierten Marketingziele bestehen dabei zum einen in der Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber_in und zum anderen in der damit verbundenen nachhaltigen Bindung und Förderung geeigneter Fach- und Führungskräfte.

Für beide Ziele empfiehlt sich eine Ausrichtung an der Arbeitszufriedenheit, da belegt werden kann, dass sich diese einerseits auf die Steigerung der Motivation, Qualität und Effizienz ihrer Arbeit auswirkt (Mishra 2022: 2) und sie andererseits positive Effekte auf die Identifikation mit dem/der Arbeitgeber_in hat, sodass Mitarbeitende aus einer intrinsischen Motivation heraus veranlasst werden, „innerhalb und außerhalb des Unternehmens positiv über ihren Arbeitgeber zu sprechen" (Rehfeld et al. 2023: 198). Damit soll eine nachhaltige Bindung von Fach- und Führungskräften sichergestellt werden, die in Organisationen Sozialer Arbeit im Kontext der Beziehungsarbeit von hoher Bedeutung ist (Wen und Schmidt 2023: 404); zudem sind positive Synergien für das externe Personalmarketing und die Akquise von Mitarbeitenden erwartbar (Christa 2019: 134 ff.).

Um fundierte, strategische Maßnahmen konzipieren zu können, die darauf ausgerichtet sind, individuelle Interessen, Bedürfnisse, Kompetenzen und Ressourcen der Mitarbeitenden bestmöglich anzuerkennen, wertzuschätzen und effizient einzubinden, bedarf es ihrer systematischen Erfassung. Darüber hinaus ist eine Identifikation der Voraussetzungen erforderlich, um die Interessen und Bedürfnisse bedienen und die Kompetenzen und Ressourcen anerkennen und planvoll einsetzen zu können. In diesem Zusammenhang gilt es auch, die bereits vorhandenen Strukturen der Organisation und der Personalführung zu kennen und auf ihre Potenziale und Hemmnisse zu prüfen. Diese systematische Informationsbeschaffung wird im Marketing als *Situationsanalyse* bezeichnet und im Rahmen des internen Personalmarketings geleistet. Sie impliziert im klassischen Sinne die Instrumente Organisationsanalyse, Umfeldanalyse, Marktanalyse und Konkurrenzanalyse, die in einschlägiger Literatur zur Erstellung von Marketingkonzepten im Detail erläutert werden (Thiele 2018: 77). Bezogen auf die Interessen und Bedarfe der (zukünftigen) Mitarbeitenden kommt insbesondere der Umfeldanalyse eine besondere Relevanz zu, da sowohl in Bezug auf den aktuellen Personalbestand als auch in Bezug auf potenzielle Mitarbeitende zu beachten ist, dass es sich nicht um homogene Gruppen handelt (Christa 2019: 29).

Ebenso wenig kann von den Interessen und Bedarfen des Personalbestandes auf die Interessen und Bedarfe potenzieller Nachwuchsfachkräfte geschlossen werden (Steckl, Simshäuser und Niederberger 2019: 212). Durch eine intensive Umfeldanalyse kann diesem Faktum begegnet werden, da sie darauf abzielt, wesentliche Rahmenbedingungen sowie mittel- und langfristige Veränderungen

im Umfeld des Marketinggegenstandes (hier u. a. Interessen, Ressourcen und Bedürfnisse der Mitarbeitenden und potenziellen Mitarbeitenden) zu erfassen (Bruhn 2012: 126).

Die Ergebnisse der systematischen Situationsanalyse (ergänzend kann eine SWOT-Analyse zur Erfassung von Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken hilfreich sein) bilden eine Orientierungsgrundlage für die Planung und Entwicklung von geeigneten strategischen Maßnahmen im Sinne eines Marketing-Mixes (Thiele 2018). Diese orientieren sich im Rahmen des internen Personalmarketings an den Bedarfen der Mitarbeiter_innen und sind darauf ausgerichtet, die Entfaltung ihrer Kompetenzen zu fördern und personelle Ressourcen zielgerichtet und effizient einzusetzen (Kanning 2017: 234; Mishra 2022: 47). Zusammenfassend ist das interne Personalmarketing als wichtiger Bestandteil des Personalmanagements im Sinne einer Weiterentwicklung zum HRM zu fassen. Es schafft durch eine strategische, auf die jeweilige Organisation und ihre Mitarbeitenden ausgerichtete, individuelle Maßnahmenplanung eine konzeptionelle Basis zur Schaffung einer positiven Arbeitsumgebung, an der sich insbesondere die Personalführung in Bezug auf ihre Entscheidungen orientieren kann. Damit legt es den Grundstein für die Erhöhung der Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeitenden, die Steigerung der Identifikation mit der Organisation der Sozialen Arbeit und die Bindung der Mitarbeitenden. So wirkt es einer hohen Fluktuation entgegen. Gleichsam werden in der Ausarbeitung der Strategien bereits vorhandene Potenziale und verfügbare Ressourcen der Organisation der Sozialen Arbeit identifiziert, die im Rahmen der Umsetzung der Maßnahmen zum Ausbau der Attraktivität als Arbeitgeber_in und der Bindung der Mitarbeiter_innen genutzt und hervorgehoben werden können. Die Umsetzung der strategischen Maßnahmen, die transaktional auf die Ziele des internen Personalmarketings, der Personalbindung und der Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber_in wirken, obliegt insbesondere der Personalführung.

5 Möglichkeitsräume innovativer Personalführung

Wenngleich, wie eingangs vorgestellt, die größte Herausforderung des Personalmanagements aktuell darin besteht, überhaupt Personal in den Einrichtungen zu haben, welches gemanagt werden kann, soll hier ein optimistischer Blick auf die Handlungsoptionen durch innovative Formen des Personalmanagements in Organisationen der Sozialen Arbeit gewagt werden. Denn auch in den aktuellen Zeiten des Fachkräftemehrbedarfs stellen, neben der Dienstleistungserfüllung, ein innovatives Personalmanagement und Führungsverständnis als Teil des sozialwirtschaftlichen Unternehmertums Stellschrauben für das qualitätsvolle Fortbestehen von Organisationen der Sozialen Arbeit dar (Grothe 2022: 16).

Führung wird heute nicht mehr im Sinne eines Expert_innenstatus, sondern als Kommunikationsinstanz verstanden. Die Führungskraft stellt damit die Stellschraube für die Partizipation der Mitarbeitenden in einer durch Wandel, Komplexität und Ambiguitäten geprägten Arbeitswelt dar (Grothe 2022: 23). „Die Basis für dieses neue Rollenverständnis einer Führungskraft ist unbestreitbar die wertvolle Fähigkeit zur emotionalen Intelligenz mit Selbstbewusstsein, Selbstmotivation, Selbststeuerung, Empathie und sozialer Kompetenz" (Grothe 2022: 24). Die dahinterliegende Haltung der Führungskraft, die sich durch konstruktive Lösungskompetenz, Fähigkeit zum eigenen Zurücknehmen trotz ihres zugeschriebenen Machtpotenzials und die Abgabe von Entscheidungsbefugnissen an Mitarbeitende auszeichnet, stellt aufgrund der oftmals als Degradierung verstandenen Veränderung eine große Herausforderung für Führungskräfte dar (Grothe 2022: 25). Dem Wunsch der Mitarbeitenden nach mehr Entscheidungsgewalt, Eigenverantwortung und weiteren Freiheiten in der Aufgabenerledigung kann nur durch deren transparentes Einbinden in gesamtorganisationale Prozesse entsprochen werden (Grothe 2022: 25).[6] Die Partizipation der Mitarbeitenden ist aber längst nicht nur für deren persönliche Weiterentwicklung und Zufriedenheit relevant, sondern auch für den Aufbau einer kollektiven Teamresilienz.[7]

Zur Veranschaulichung dieser Perspektive werden die Konzepte der *Transformationalen Führung* und die *Selbstführung bei Führungskräften* im Folgenden exemplarisch skizziert.

Transformationale Führung

Die Studie zur *Wirkung der Mitbestimmung im Aufsichtsrat auf die Unternehmensführung* deutet darauf hin, dass Unternehmen, die ihre Mitarbeitenden aktiv einbinden und an der Gestaltung beteiligen, widerstandsfähiger sind und Krisen besser bewältigen können (Rapp und Wolff 2019). Dabei sollte der Begriff *Krisen* nicht ausschließlich negativ verstanden werden, sondern als ein Wendepunkt zwischen einer vorherigen und einer neuen Phase. Diese Wendepunkte erfordern Entscheidungen, die eine Katastrophe verhindern oder den Weg zu positiven Veränderungen, zu einer Neuausrichtung und gar einer Innovation ebnen können (Höher 2020: 56). Führungskräfte, die ihre Mitarbeitenden zur Selbstverantwortung ermutigen, sind letztendlich maßgeblich daran beteiligt,

6 Nicht außer Acht gelassen werden soll hier die These, dass sich trotz dieser gesamtgesellschaftlichen Veränderungsstrukturen auch weiterhin Mitarbeitende eine enge Anleitung und Führung wünschen oder dies in manchen Fragestellungen, Situationen oder Prozessen zielführend sein kann. Der situative Führungsstil sollte demnach weiterhin Beachtung finden (Grothe 2022: 26).

7 Siehe hierzu den Beitrag von Verlinden und Frank in diesem Band.

Organisationsstrukturen im Sinne einer lernenden Organisation neu zu gestalten und die damit verbundenen Methoden der Führung und des Managements voranzutreiben (Grothe 2022: 27).

Die Idee der Veränderung innerhalb eines Teams im Kontext des Konzepts der Transformationalen Führung basiert auf vier Verhaltensweisen der Führungskraft: *Idealisierte Einflussnahme*, *Inspirierende Motivation*, *Intellektuelle Anregung* und *Individualisierte Berücksichtigung*. Durch das Vorleben eigener Wertvorstellungen und glaubwürdiger Charakterstärke hat die Führungskraft einen entscheidenden Einfluss (*Idealisierte Einflussnahme*) auf das positive Selbstverständnis der Mitarbeitenden (Heyna und Fittkau 2021: 7). Die *Inspirierende Motivation* bezieht sich auf das Vermitteln „attraktive[r] Visionen und Vorstellungen von zukünftigen Entwicklungen" (Heyna und Fittkau 2021: 7). Die Führungskraft betont dabei „die Leistungspotenziale der einzelnen Person sowie des Teams und ist in der Lage, Emotionen anderer wahrzunehmen, selbst zu zeigen und gezielt hervorzurufen" (Heyna und Fittkau 2021: 7). Vor dem Hintergrund der *Intellektuellen Anregung* wird die Förderung kreativen und innovativen Denkens angestrebt. Mitarbeitende werden ermutigt, in einem Umfeld, das Fehler akzeptiert, ihre Annahmen und subjektiven Theorien zu überdenken und selbstständig neue Lösungsansätze zu entwickeln. Die *Individualisierte Berücksichtigung* basiert stets auf der jeweiligen Persönlichkeit, den Fähigkeiten, Stärken und Ressourcen der Mitarbeitenden. Die Führungskraft richtet ihr Verhalten daran entsprechend aus (Heyna und Fittkau 2021: 8).

Selbstführung bei Führungskräften

Neben dem partizipativen und ganzheitlichen Einbezug der Mitarbeiter_innen stellt die Selbstführung von Führungskräften den Schlüssel für ein innovatives Verständnis von Personalmanagement dar. Bezugnehmend auf eine Interviewstudie von Balz, Kotala und Wieking (2023: 550) wird im Folgenden nach dem Verständnis von Selbstführung bei Führungskräften sowie nach förderlichen und hemmenden Faktoren gefragt. Die Aussagen der befragten Führungskräfte können in vier Kategorien der Selbstführung differenziert werden, die sowohl bewusst reflexive als auch unbewusst emotionale Handlungsroutinen und Kommunikationspraxen umfassen. Im Kontext des Selbstmanagements steht die Arbeitsorganisation in Form des Dialogs mit den Mitarbeitenden im Fokus. In der Kommunikation mit anderen Führungskräften ist die Selbstreflexion wesentlich, während im Dialog mit Vorgesetzten die Abstimmung hinsichtlich der Selbstverantwortung als Teil der Selbstführung in den Vordergrund tritt. Neben diesen Kommunikationsprozessen auf organisationaler Ebene tragen Dialoge mit externen Personen vor allem zu Selbstentlastungsstrategien bei (Balz et al. 2023: 558 f.). Ausgangspunkt der förderlichen oder hemmenden Faktoren im Kontext der Selbstführung stellen (berufs-)biographische Erfahrungen sowie

organisationale Rahmenbedingungen dar. Im laufenden Prozess bieten Supervisions- und Coachingangebote Möglichkeitsräume einer professionellen Reflexion des eigenen Führungsverhaltens. Als hemmend werden von den 30 interviewten Führungskräften hingegen neben persönlichen Faktoren wie privaten Belastungen oder Krisen vor allem innerorganisationale Faktoren wie eine fehlende Kommunikations- und Fehlerkultur erlebt (Balz et al. 2023: 560).

Zusammenfassend kann herausgestellt werden, dass im Kontext eines partizipativen Personalmanagements und Führungsverständnisses die eigenen Werte, Einstellungen und Orientierungen der Führungskräfte einen maßgeblichen Einfluss auf ein innovatives Verständnis ihrer Rolle und Funktion innerhalb der Organisation haben. Neben extern begleiteten Prozessen der Selbstreflexion bildet die Einführung bestimmter Human Resource-Maßnahmen und -Instrumenten, wie beispielsweise die Einrichtung einer Stabsstelle für Diversity-Management oder einer dualen Führungsebene, Möglichkeiten der Weiterentwicklung.

6 Innovativer Wandel für das Personalmanagement in Organisationen Sozialer Arbeit durch die Neuausrichtung und Verzahnung von internen Maßnahmen von Personalmarketing und -führung

Organisationen der Sozialen Arbeit sind im Kontext des Personalmanagements aktuell auf mehreren Ebenen mit Herausforderungen konfrontiert. Neben der operativen Deckung des Fachkräftemehrbedarfs und dem Bestreben, ihrem Auftrag in der Arbeit mit den Adressat_innen zu entsprechen, stehen sie in der Verantwortung, die Bedarfe und Ansprüche der Mitarbeitenden zu erkennen und diesen bestmöglich gerecht zu werden. Die Verzahnung von internen Maßnahmen von Personalmarketing und -führung, ausgerichtet an den Bedürfnissen der Mitarbeiter_innen und orientiert an einem effizienten und partizipativen Einsatz ihrer Ressourcen, Kompetenzen und Fähigkeiten, stellt eine innovative Möglichkeit dar, um diesen Herausforderungen in praxi zu begegnen.

Nach Kanning (2017) braucht es für eine gelungene Mitarbeiter_innen-Bindung Maßnahmen auf drei Ebenen: der Arbeitsinhalte, der Arbeitsbedingungen und des Führungsverständnisses. Diese Ebenen lassen sich durch Analysen im Rahmen des internen Personalmarketings konkretisieren. Auf der Ebene der Arbeitsinhalte verlangen Mitarbeitende nach ganzheitlichen und bedeutsamen Aufgaben, die ihren Interessen, Fähigkeiten und Ressourcen entsprechen, die eine gewisse Autonomie in der Ausführung zulassen, aber dennoch von kontinuierlichem Feedback gerahmt werden (Kanning 2017: 234). Die Maßnahmen im Kontext der Arbeitsbedingungen entsprechen dem Bedürfnis nach Sicherheit, der sozialen Identifikation sowie einer leistungsgerechten Gratifikation und Beurteilung. Die Führung zeichnet sich zum einen durch eine professionelle,

zielgerichtete Leistungseinforderung und der entsprechenden Wertschätzung aus, zum anderen aber auch durch die Möglichkeit der Partizipation der Mitarbeitenden an Entscheidungen und durch die emotionale Führung der Mitarbeitenden.

Hier zeigt sich, dass ein internes Personalmarketing und ein partizipatives Führungsverständnis eng miteinander verknüpft sind und sich gegenseitig bedingen. Durch ein systematisches und individualisiertes internes Personalmarketing zur Erfassung der Bedarfe und Ressourcen und eine daran anknüpfende partizipative, wertschätzende Führungskultur wird eine positive Arbeitsumgebung geschaffen, welche wiederum zu einer hohen Arbeitszufriedenheit und damit zu einer geringeren Personalfluktuation führen kann. In der nachfolgenden Abbildung werden konkrete Beispiele auf Seiten des internen Personalmarketings und der Personalführung dargestellt, die durch ihre Verzahnung positive Effekte hervorbringen. Exemplarisch sind hier die identitätsstiftende Ressourcenbindung, die Steigerung der Attraktivität der Organisation als Arbeitgeber_in ausgerichtet an den Bedarfen der Mitarbeitenden zur Reduktion der Fluktuation sowie ein innovationsförderndes Klima in der sozialen Organisation zu nennen. Darüber hinaus haben diese internen Faktoren eine unmittelbare Wirkung auf das externe (Personal-)Marketing und die damit verbundene Akquise neuer Mitarbeiter_innen sowie auf eine positive, öffentlichkeitswirksame Wahrnehmung der Organisation durch Adressat_innen und Kostenträger. Sie leisten somit übergreifend einen Beitrag zu deren Existenzsicherung.

Abbildung 1: Verzahnung von internem Personalmarketing und Personalführung

Quelle: eigene Darstellung

Zusammenfassend fokussiert der vorliegende Beitrag die Potenziale, die sich sowohl auf der strategischen wie auch auf der operativen Ebene im Sinne eines Innovationskatalysators aus der Verzahnung und den Synergien eines internen Personalmarketings und eines partizipativ angelegten Führungsverständnisses für Organisationen der Sozialen Arbeit ergeben. Auf der Ebene der Organisation trägt eine nachhaltige personale Bindung zur organisationalen Resilienz in der Wahrnehmung und Bewältigung von Krisen, der Wettbewerbsstärke und einem optimalen Umgang mit Ressourcenknappheit in Kontexten der Sozialen Arbeit bei. Auf der Ebene der Mitarbeitenden führen die Arbeitszufriedenheit und die Beständigkeit von Teams zu Offenheit und Motivation für organisationale und fachliche Weiterentwicklung.[8] Die Mitwirkung an innovativen Entwicklungen hat wiederum einen positiven Outcome auf das Erleben von Selbstwirksamkeit, Sinnhaftigkeit der eigenen Tätigkeit, die damit verbundene Arbeitszufriedenheit und die Identifikation mit dem/der Arbeitgeber_in. Darüber kann eine nachhaltige Bindung an den/die Arbeitgeber_in vollzogen werden. Die Adressat_innen der Sozialen Arbeit profitieren von dem Zusammenwirken von internem Personalmarketing und Führungsverhalten im Kontext der Weiterentwicklung der fachlichen, individualisierten Angebote und Dienstleistungen der Organisationen und der Qualität der Dienstleistung durch kontinuierliche Arbeitsbeziehungen.

Die Transformation zu einem auf humanem Kapital ausgerichteten Personalmarketing und Führungsverständnis stößt einen Innovationsprozess in der Sozialen Arbeit auf dem Weg zu einem stärker am HRM orientierten Personalmanagement an. Dieser Prozess eröffnet zugleich auf mehreren Ebenen Möglichkeitsräume im Hinblick auf fachliche Innovationsprosse und -potenziale: Auf den Ebenen der sozialen Organisation, der Mitarbeitenden und der Adressat_innen. Es zählen *drei M* auf dem Weg der erfolgreichen Realisierung von internen Maßnahmen von Personalmarketing und -führung: *Mut* zur ehrlichen Problemanalyse, *Motivation* zur Innovation und die ehrliche Wertschätzung einer *Mitwirkung* aller Organisationsbeteiligten. Ein Erfolg ist hier nicht leicht zu haben und daher strategisch umso wichtiger.

Literatur

Abrell, Carolin und Jens Rowold. 2015. „Personalmarketing." S. 135–44 in *Human Resource Management: Lehrbuch für Bachelor und Master,* herausgegeben von J. Rowold. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.

Arndt, Franziska, Jurek Tiedemann und Dirk Werner. 2024. „Die Fachkräftesituation in Gesundheits- und Sozialberufen." *Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA)*. Abgerufen 19. März 2025 (https://www.kofa.de/daten-und-fakten/studien/fachkraeftesituation-in-gesundheits-und-sozialberufen/).

8 Siehe hierzu den Beitrag von Schönig (‚Innovationsmanagement und Vernetzung bei Koopkurrenz durch Führung in der Sozialwirtschaft') in diesem Band.

Balz, Hans-Jürgen, Katharina Kotala und Simon Wieking. 2023. „Selbstführung bei Führungskräften in sozialwirtschaftlichen Organisationen: Eine qualitative Studie zum Begriffsverständnis und zu beruflichen Handlungsstrategien." *Organisationsberatung, Supervision, Coaching* 30(4): 547–63. doi: 10.1007/s11613-023-00853-z.

Bruhn, Manfred. 2012. *Marketing für Nonprofit-Organisationen: Grundlagen – Konzepte – Instrumente*. Stuttgart: Kohlhammer Verlag.

Bundesagentur für Arbeit, Statistik/Arbeitsmarktberichterstattung. 2023. *Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt – Fachkräfteengpassanalyse 2022*. Nürnberg.

Christa, Harald. 2019. *Personalmarketing Eine Einführung für sozialwirtschaftliche Organisationen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Grothe, Jana. 2021. „Professionalisierung durch Unternehmensentwicklung." *Sozialwirtschaft aktuell* 31(8): 4. doi: 10.5771/1619-2427.

Grothe, Jana. 2022. *Leitung, Führung und Management in der Sozialen Arbeit: Bedeutungshorizonte und Konzepte auf dem Prüfstand*. Weinheim, Basel: Beltz Juventa.

Heyna, Phil und Karl-Heinz Fittkau. 2021. *Transformationale Führung kompakt: Genese, Theorie, Empirie, Kritik*. Wiesbaden, Heidelberg: Springer Gabler.

Höher, Friederike. 2020. *Menschliche Resilienz in Unternehmen – Dialog als Ressource: Grundlagen und Methoden auch für die agile Arbeitswelt*. 2. Aufl. Opladen, Berlin, Toronto: Verlag Barbara Budrich.

Kanning, Uwe Peter. 2017. *Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung*. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.

Köhler, Regina und Daniela Krug-Gottwald. 2020. „New Work als Chance für Unternehmen – nicht nur in Krisenzeiten. Räumliche und zeitliche Flexibilität durch virtuelles Arbeiten." *Magazin Wirtschaft* (6): 30–31.

Malik, Fredmund. 2006. *Führen, Leisten, Leben: wirksames Management für eine neue Zeit*. Frankfurt am Main: Campus-Verlag.

Merchel, Joachim. 2016. *Management in Organisationen der Sozialen Arbeit: Einführung*. Weinheim, Basel: Beltz Juventa.

Mishra, Teena. 2022. *Human Resource Management and Internal Marketing*. New York: Routledge.

Rapp, Mark Steffen und Michael Wolff. 2019. „Starke Mitbestimmung – Stabile Unternehmen. Eine empirische Analyse vor dem Hintergrund der Finanz- und Wirtschaftskrise." *Mitbestimmungsreport* 51(6): 3–6.

Rehfeld, Katharina-Maria, Michael Moser und Maik Günther. 2023. „Nutzen von People Analytics im Personalmarketing." S. 191–202 in *Innovatives und digitales Marketing in der Praxis: Insights, Strategien und Impulse für Unternehmen*, herausgegeben von C. Lucas und G. Schuster. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Rowold, Jens. 2015. *Human Resource Management: Lehrbuch für Bachelor und Master*. 2. Aufl. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.

Schönig, Werner. 2021. *Innovation bei Koopkurrenz in Netzwerken der Sozialwirtschaft: Produktive Balance in Bewegung*. Weinheim: Beltz Juventa.

Simsa, Ruth und Michael Patak. 2016. *Leadership in Non-Profit-Organisationen: die Kunst der Führung ohne Profitdenken*. 2. Aufl. Wien: Linde international.

Sprenger, Reinhard K. 2023. *Radikal führen*. 2. Aufl. Frankfurt, New York: Campus Verlag.

Steckl, Miriam, Ulla Simshäuser und Marlen Niederberger. 2019. „Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Z: Eine quantitative Befragung zur Bedeutung gesundheitsrelevanter Dimensionen im Betrieb." *Prävention und Gesundheitsförderung* 14(3): 212–17. doi: 10.1007/s11553-019-00703-w.

Thiele, David. 2018. *Marketing in der Sozialwirtschaft*. Wiesbaden, Heidelberg: Springer VS.

Wen, Sebastian und Sabrina Schmidt. 2023. „Die Arbeitszufriedenheit von Fachkräften im Sozialwesen und ihre Determinanten." *neue praxis / Zeitschrift für Sozialarbeit, Sozialpädagogik und Sozialpolitik* (5): 404–20.

4 Kommunikation als konstitutives Element der Innovationsgestaltung[1]

Julia Steinfort und Birgitta Sträter

Abstract:

Der Beitrag hinterfragt auf Mikro-, Meso- und Makroebene die Rolle kommunikativer Praxen im Innovationsgeschehen. Als zentrales Element im Kommunikationsmanagement wird der Begriff der Haltung als Klammer für vier zu balancierende Aspekte herausgearbeitet: Motivation, Realismus, Emotion und Kontext. Diese wirken auf das Ge- und Misslingen von Kommunikation in innovativen Prozessen ein und konkretisieren sich in der Nutzung entsprechender Werkzeuge der Innovationskommunikation, wie beispielsweise das Konzept der Gewaltfreien Kommunikation. Zudem identifiziert der Beitrag drei unterschiedliche Phasen des Kommunikationsmanagements sowie Qualitätsziele zur Gestaltung einer innovationsfreundlichen und -förderlichen Kultur in Sozialen Organisationen.

Keywords:

Kommunikationsmanagement, Gelingen und Misslingen, Innovationskommunikation, Gewaltfreie Kommunikation, Qualitätsziele, Balancierung

1 © Die Autor_innen 2026, veröffentlicht im Verlag Beltz Juventa, Open Access: CC BY
Zitation: Steinfort, Julia und Birgitta Sträter. 2026. »Kommunikation als konstitutives Element der Innovationsgestaltung« In: Innovationsmanagement in der Sozialen Arbeit, herausgegeben von Heiko Löwenstein und Sabrina Schmidt. 163–178. Weinheim/Basel: Beltz Juventa.
https://doi.org/10.3262/978-3-7799-9356-8_010

Kommunikation in Innovationsprozessen ist ein in der Sozialen Arbeit relevanter und konstitutiver Faktor, um Innovationsgeschehen im Sinne eines partizipativen Austauschs zu ermöglichen. Im Folgenden werden theoretische Schwerpunktsetzungen für Entwicklung, Implementierung, Transfer und Verbreitung innovativer Prozesse auf der kommunikativen Ebene skizziert. Nach einer überblicksartigen Systematisierung der Rolle kommunikativer Praxen in Innovationsgeschehen erfolgt eine Erläuterung zu Aufgaben und Herausforderungen der Innovationskommunikation auf den unterschiedlichen Analyseebenen (Makro-, Meso- und Mikroebene), wobei die Auswirkungen digitaler Transformation hier besonders in den Blick genommen werden. Der Schilderung verschiedener Phasen organisationalen und subjektiven Lernens folgen die Gegenüberstellung entscheidender Gelingens- beziehungsweise Misslingensfaktoren sowie eine Darstellung nützlicher Werkzeuge der Innovationskommunikation, wie beispielsweise das Konzept der Gewaltfreien Kommunikation. Resümierend daraus lassen sich Qualitätsziele zur Gestaltung einer innovationsfreundlichen und -förderlichen Kultur in sozialen Organisationen identifizieren.

1 Innovationen gestalten, Kommunikation managen? Einführende Systematisierung zur Innovationskommunikation in sozialen Organisationen

Die Gestaltung von Innovationen in Kontexten Sozialer Arbeit verläuft „als intentionale Reaktion“[2] in „intendierten und kooperativen Prozessen“ (Parpan-Blaser 2011: 242). Ziel ist es dabei, Organisationsformen so zu verändern, dass sie „Probleme besser lösen als frühere Praktiken“ (Zapf 1989: 177). Im Hinblick der grundlegenden Bewertung der Innovativität ist zu fragen, „ob und inwieweit das Neue einen Beitrag zur wertfundierten personalen Lebensqualität beiträgt“ (Schulz-Nieswandt 2024: 10). Maßgeblich für das Gelingen ist ein entsprechendes Management, welches die (Um-)Gestaltung der sozialen Organisationen begleitet. Hierzu wurden bereits eine Vielzahl an kooperativen und dynamischen Modellen, wie zum Beispiel Design Thinking (Brown 2008) und Open Innovation (Chesbrough 2006), entwickelt und erprobt.

Der Fokus auf die sich innerhalb der Interaktionen von Innovationen gegenseitig beeinflussenden Mitteilungs- und Verstehenshandlungen, also der Kern der Innovationskultur, ist jedoch bislang nur unzureichend gesetzt, obschon Kommunikation als „konstitutives Element in Innovationsprozessen“ (Zerfaß 2005, 2009) und als „eine zentrale und zugleich übergreifende Funktion im Management“ (Posch 2018: 324) benannt ist. Das zugrunde liegende Kommunikationsverständnis lässt sich „durch die Gedanken einer subjektiven Wahrnehmung

2 Siehe Einleitung von Schönig, Löwenstein, Motzke und Schmidt in diesem Band.

und Orientierung, einer sozialen Konstruktion von Bedeutung und Wirklichkeit sowie eines interessengeleiteten Handelns der Akteure" (Zerfaß 2009: 31) konturieren.

Kommunikation ist damit als wesentliche Bedingung und als Einflussfaktor auf das Ge- oder Misslingen von Veränderungsprozessen in Organisationen Sozialer Arbeit als Teil des Innovationsmanagements identifiziert.[3]

Da soziale Innovationen konkrete Veränderungen für Menschen bedeuten, stellen sich Lernaufgaben für die (direkt und indirekt) beteiligten Akteur_innen mit ihren spezifischen Perspektiven und auch Widerständen. Charakteristisch für diesen Prozess ist der Versuch, bestimmte Ziele durch verschiedene Handlungen zu erreichen und dabei immer auch den Weg zum Ziel kritisch zu hinterfragen. Ganz konkret vollziehen sich diese – je nach Innovationsmodell eher *top-down* oder *bottom-up* gestaltete Prozesse – als Interaktionen zwischen Akteur_innen, die darauf abzielen, „diese Ausdrucksformen wahrzunehmen und ihren symbolischen Gehalt zu entschlüsseln" (Zerfaß 2009: 31). Innovationsprozesse in Organisationen der Sozialen Arbeit vollziehen sich somit als aufeinander bezogene und sich gegenseitig beeinflussende Gespräche und Handlungen, die beide Formen der Kommunikation sind. Dabei geht es auf dem Weg zum Ziel weniger um technische Prozessvariationen, sondern vielmehr um zwischenmenschliche Aushandlungsprozesse, die durch subjektive Wahrnehmungen und interessengeleitetes Handeln der Akteur_innen geprägt sind (Zerfaß 2009: 31). Kommunikation, als Teil sozialer Interaktionen, kommt damit eine „zentrale und zugleich übergreifende Funktion im Management" (Posch 2018: 324) zu, ist jedoch „trotz ihrer zentralen Bedeutung für den Innovationserfolg bislang nicht systematisch untersucht und thematisiert" (Zerfaß 2009: 26).

Für eine Systematik des komplexen Geschehens ist es daher geboten, zunächst die verschiedenen Ebenen der Innovationskommunikation zu identifizieren und als Analyseebenen zu definieren, da Mikro-, Meso- und Makroebene jeweils unterschiedliche Aspekte, Mechanismen und Dynamiken von Innovationskommunikation hervorheben. Formal-logisch anzusiedeln bei dem Blick auf Individuum, Organisation und Gesellschaft, ist die Innovationskommunikation zwischen Individuen auf der Mikroebene, die Innovationskommunikation von Organisationen auf der Mesoebene und die Innovationskommunikation im gesamtgesellschaftlichen Kontext auf der Makroebene (Mast und Spachmann 2021: 5; Zerfaß und Huck 2007: 852). Eine Berücksichtigung aller drei Ebenen, in denen auch digitale Transformationen und ihre tiefgreifenden Auswirkungen mitgedacht werden, kann dazu beitragen, effektivere Innovationsstrategien und -politiken zu entwickeln.

3 Siehe hierzu den Beitrag von Schönig und Meyer sowie Rosenfelder und Schmidt in diesem Band.

Makroebene: Die gesellschaftliche Ebene der Innovationskommunikation bezieht sich auf soziale, kulturelle, ökonomische und politische Kontexte, in denen Innovationsprozesse stattfinden und die Verbreitung von Innovationen beeinflusst wird. Innovationskommunikation prägt die gesellschaftliche Wahrnehmung und Bewertung von Innovationen. Somit entscheidet sie mit über „Akzeptanz oder Ablehnung" (Mast und Spachmann 2021: 6) von Innovationen und beeinflusst deren Integration in gesellschaftliche Strukturen. „Auf der Makroebene schafft Innovationskommunikation Transparenz" (Mast und Spachmann 2021: 5), die wiederum entscheidend ist für die Akzeptanz (Hohenauer 2023: 23). Die Kommunikation von Innovationen auf gesellschaftlicher Ebene erfordert dabei sowohl formelle Wege – wie neben öffentlichen politischen Diskursen in erster Linie durch den Journalismus (Zerfaß und Huck 2007: 852) – als auch informelle Kanäle wie mithilfe sozialer Medien (Zerfaß und Pleil 2012: 40). Innovationskommunikation auf der Makroebene wird zukünftig auch durch die Anwendung Künstlicher Intelligenz (KI) und deren Möglichkeiten, Informationszugänge zu erweitern und traditionelle Barrieren zu mindern, geprägt. Gleichzeitig bedarf es mit zunehmender Einflussnahme auf persönliche, gesundheitliche oder ethische Zusammenhänge wiederum deutlich mehr Transparenz (Barenkamp 2022). Zudem können intransparente Algorithmen Informationszugänge auch potenziell verengen und neue Barrieren für den Informationsfluss schaffen, was eine kritische Auseinandersetzung mit den Auswirkungen von KI auf die Innovationskommunikation auf gesellschaftlicher Ebene erfordert.

Mesoebene: Innovationskommunikation auf der Mesoebene umfasst nach Mast und Spachmann (2021: 5) den „gesamten internen und externen Kommunikationsprozess von Organisationen", der die Verbreitung und Akzeptanz von Innovationen entweder unterstützen oder behindern kann. Die Mesoebene kann sowohl die Rolle einer „Vermittlungsinstanz" einnehmen sowie als eine eigenständige Ebene betrachtet werden (Quandt und Scheufele 2011: 12).

Die Mesoebene der Innovationskommunikation befasst sich mit der Interaktion zwischen verschiedenen Organisationen sowie mit der Rolle von Netzwerken und Kooperationen bei der Förderung von Innovationen. Dabei werden sowohl die Kommunikationsprozesse innerhalb und zwischen Organisationen als auch der Einfluss institutioneller Rahmenbedingungen auf diese Prozesse berücksichtigt. Im engeren Sinne kann Innovationskommunikation auf der Mesoebene als Teil der Unternehmenskommunikation gesehen werden (Blumenfeld und Gillenberg 2007: 19). Interne Unternehmenskommunikation hat die Aufgabe der Information sowohl von Mitarbeitenden wie auch Führungskräften und gewinnt mit der digitalen Transformation eine zusätzliche Funktion zur Unterstützung von innovativen Veränderungsprozessen, indem sie den Wissensaustausch organisieren und Partizipation der Mitarbeitenden fördern soll (Spachmann, Jecker und Albisser 2022: 56). Innovative Unternehmenskommunikation sollte auch die Mitgestaltung von Kommunikationsräumen für die

Strategie- und Organisationsentwicklung und den damit verbundenen Aufbau von Kommunikationsplattformen umfassen (Rosenberger, Niederhäuser und Krämer 2023: 20–22).

Mikroebene: Die Mikroebene der Innovationskommunikation konzentriert sich auf die Individuen selbst und deren Beteiligung „an der Innovationskommunikation in verschiedenen Konstellationen" (Mast und Spachmann 2021: 5). In den Blick genommen werden die Innovator_innen und Teammitglieder sowie die Stakeholder_innen, mit denen sie interagieren, also auch die Anwender_innen von Innovationen sowie die Mediennutzer_innen. Auf dieser Ebene spielen Motivationen und Fähigkeiten der Einzelpersonen, wie beispielsweise die Fähigkeit zur Vermittlung eines „Zukunftsnarrativs" (Hohenauer 2023: 19), aber auch individuelle Voraussetzungen und Erwartungen eine Rolle (Mast und Spachmann 2021: 5). Auf der Mikroebene finden erste Schritte im Innovationsprozess als Inventionen statt. Relevant ist hierbei, inwiefern Menschen motiviert und fähig sind, am Innovationsprozess zu partizipieren, ob ihnen die Innovationen bekannt sind und ob sie diese akzeptieren (Mast und Spachmann 2021: 5).

2 Kommunikation als konstitutives Element der Innovationsgestaltung in Organisationen Sozialer Arbeit

Die Bedeutung von Kommunikation in innovativen Prozessen wird im Weiteren vorrangig auf der Mikro- und Mesoebene als „konstitutives Element des Innovationsmanagements" (Zerfaß 2009: 31) identifiziert, indem sie als zwischenmenschliches Geschehen (auf der Mikroebene) sowie als organisationale Aufgabe (auf der Mesoebene) verortet wird. Zur weiteren Konturierung dieses Elements lassen sich die von Mast und Spachmann (2021) vorgeschlagenen vier unterschiedlichen Felder und Formen nutzen. Der *Innovationsgegenstand* umfasst dabei alles, was Teil von Innovation sein kann, sei es ein (kleines) Projekt oder gar die generelle Innovationsfähigkeit einer Organisation. Im Hinblick auf die *Innovationsziele* reicht die Rolle von Kommunikation von einer generellen Imageentwicklung und positiven Einstellungen einer Organisation als (potenziellem) Innovator über die Initiierung und Stärkung der Innovationsfähigkeit bis hin zu Zielen, die sich auf eine konkrete, erfolgreiche Verbreitung und Akzeptanz einer Innovation beziehen. Mit Blick auf die direkt oder mittelbar *Beteiligten* an der Entwicklung beziehungsweise Entstehung einer Innovation richtet sich die Kommunikation auf ganz unterschiedliche Stakeholder. Auch lassen sich verschiedene *Zeitpunkte* unterscheiden, bei denen der Kommunikation in der Innovationsgestaltung unterschiedliche Aufgaben zuteilwerden, wie die Prozesskommunikation in der Entwicklungsphase zwischen Beteiligten, die entscheidungsherbeiführende sowie koordinierende Arbeitskommunikation und die Ergebniskommunikation als Kommunikation über die Innovation(-en) (Mast und Spachmann 2021: 9).

Kommunikation als konstitutives Element der Innovationsgestaltung zeigt sich damit in unterschiedlichen Erscheinungsformen mit jeweils spezifischen Aufgaben. Diese sind im Management häufig eng mit der Rolle der Führungskraft als zentraler Kommunikationsinstanz verwoben, die diese Prozesse maßgeblich beeinflusst (Grothe 2022: 23 ff.).[4]

3 Kommunikation in Innovationsprozessen als Ge- und Misslingensfaktoren

Forschungsergebnisse zu Gründen des Scheiterns von Innovationsprojekten belegen, dass Kommunikation und Management eng miteinander verwoben und von entscheidender Bedeutung für den Innovationserfolg sind (Posch 2018: 331).

Welche konkreten Kommunikationsweisen sich im Management von innovativen Projekten als problematisch darstellen, beschreibt Mast (2008: 424 f.) in fünf Punkten, die mögliches Verhalten von Führungskräften in ihrer misslingenden Innovationskommunikationen skizzieren. Diese sind (1) „auf Tauchstation gehen", hierbei wird nicht oder zu wenig kommuniziert; (2) „rhetorische Nebelwerfer" einsetzen, dies passiert, wenn dort, wo Klärung notwendig wäre, Kommunikation diffus bleibt und dadurch eher verunsichert; (3) „heile Welt" suggerieren, gemeint sind Beschwörungen, Beschönigen oder Verschweigen von Fehlern und Problemen; (4) übertriebenen Aktionismus demonstrieren, der dann eintritt, wenn das alltägliche Geschäft durch ein Zuviel an Informationen behindert wird und (5) auf die „Eintagsfliege" setzen als fälschliche Annahme, dass mit einem einzelnen Event alle Kommunikationsbedürfnisse zur Innovation befriedigt sind.

Die Identifikation von Gelingensfaktoren ist insofern komplex, da sich Innovationen nicht linear steuern lassen. Dabei geht es zum einem darum, „primär günstige Bedingungen für ihr Entstehen bereitzustellen und anzustreben" (Parpan-Blaser 2018: 39), zum anderen auch um die Einnahme einer grundsätzlichen innovations- und – damit auch inbegriffen – scheiternsfreundlichen Haltung[5]. Was es dazu braucht, sind entsprechende Voraussetzungen für kooperative Prozesse zwischen den von (potenziellen) technischen, ökonomischen oder sozialen Neuerungen betroffenen Akteur_innen und eine Vernetzung ihrer sozialen Praktiken (Zerfaß 2009: 35). Für das Schaffen solcher Bedingungen sind nicht allein Führungskräfte, auf die vielfach zuerst verwiesen wird, sondern alle Beteiligten mitverantwortlich. Mitarbeiter_innen werden in dieser Perspektive nicht zu passiven Empfänger_innen, sondern als Wissens- und Erfahrungsträger_innen zu aktiven Gestalter_innen des Innovationsprozesses. Dieses echte Interesse und die aktive Einbindung ihrer Beiträge führen zu einem „flexiblen

4 Siehe hierzu den Beitrag von Bernal-Copano, Lake und Sellner in diesem Band.

5 Siehe Einleitung von Schönig, Löwenstein, Motzke und Schmidt in diesem Band.

Navigieren in dialogorientierten Beziehungen" und zu einer „Strategie, die mit vielen Unsicherheiten umzugehen weiß" (Mast 2009: 287). Eine solche innovationsfreundliche Kultur basiert auf einer Haltung und einem daraus folgenden Kommunikationsverständnis aller Beteiligten, das auch mit Unsicherheiten und Momenten des Misslingens umzugehen weiß. Mit Blick auf die Vulnerabilität der Zielgruppen Sozialer Arbeit ist das Inkaufnehmen von Fehlern herausfordernd und immer abzuwägen. Für Entwicklungsprozesse in Innovationen sind aber gerade Ungewissheiten und unvorhersehbare Nebenfolgen charakteristisch, sodass ein fehlerfreundlicher Umgang und auch die Bereitschaft zur Anpassung, also zum Lernen aller Beteiligten, entscheidend für den Innovationsprozess und -erfolg sind.

Führungsverantwortliche haben im Management dieser offenen und kommunikativ höchst anspruchsvollen Prozesse in sozialen Organisationen vielfältige Aufgaben, insbesondere mit Blick auf die Integration der Perspektiven unterschiedlicher Akteur_innen: Sie verfolgen Entwicklungen, koordinieren strategisch Innovationen in ihren Organisationen, wirken auftretenden Schwierigkeiten entgegen, verankern konzeptionell und tragen letztlich die Verantwortung. Sie sind es, die in der Funktion der „Change Agents" vor allem als Kommunikator_innen gefragt sind (Mast 2009: 276). Teil ihrer Aufgabe im Innovationsmanagement ist damit einhergehend also auch ein Kommunikationsmanagement. Hierbei gilt es auch, die „Innovationskommunikation zu planen, zu steuern und zu evaluieren" (Zerfaß 2009: 41). Was nach einem einfachen Dreischritt klingt, stellt sich in den offenen und iterativen Suchbewegungen innovativer Entwicklungen jedoch höchst komplex dar. Um die Prozesse gestalten zu können, wird ein professionelles und ausgereiftes „Kommunikationsmanagement in Zusammenhang mit Innovationen in Unternehmen des Sozialwesens" (Posch 2018: 323) benötigt, die den Fokus auf die Chancen und Möglichkeiten der anstehenden Entwicklungen der Organisation legen.

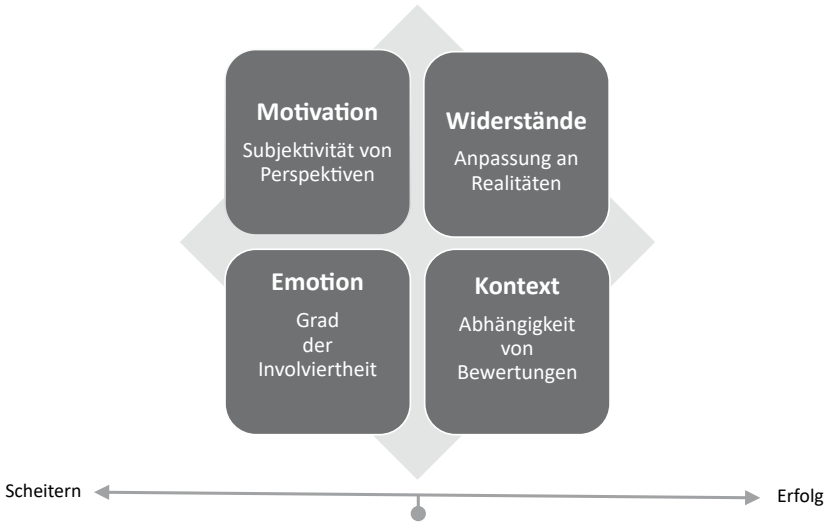
Als Faktoren eines so verstandenen Kommunikationsmanagements lassen sich bislang aus der einschlägigen Literatur folgende notwendigerweise zu balancierenden Aspekte herausarbeiten, die unter dem Obergriff der ‚Haltung' subsummiert werden können:

- *Bedeutung der Motivationen:* Mast (2009: 273) verweist mit Bezug auf Reaktanztheorien auf die Notwendigkeit, dass Menschen Situationen zunächst akzeptieren müssen, um dann für eigenes Handeln motiviert zu werden. Hierzu braucht es im Innovationsmanagement Konsistenz, Glaubwürdigkeit, Vertrauen, Orientierung und Wertschätzung sowie Freiheiten in Entscheidungen und Gestaltungsräume. → Ein Kommunikationsmanagement sollte demnach an der Motivation der beteiligten Akteur_innen ansetzen und diese auch explizit nach ihrer subjektiven Sicht auf die anstehende Veränderung befragen.

- *Bedeutung der Widerstände:* Hauschildt und Kolleg_innen (2016: 34–39) zeigen in ihrer Untersuchung auf, dass Widerstände gegenüber Innovationen sowohl destruktiv als auch konstruktiv wirksam werden können und eine kommunikative Rahmung benötigen. Hat der destruktive Widerstand die Verhinderung, Verzögerung und/oder Verformung der Innovation zum Ziel (Hauschildt et al. 2016: 33), ist hingegen eine konstruktive Opposition „nicht nur ein legitimes, sondern ein höchst wirkungsvolles Element demokratischer Willensbildung" (Hauschildt et al. 2016: 34). Die Folgen dieser Widerstände hängen auch mit deren Umgang zusammen. → Ein Kommunikationsmanagement sollte entsprechend dazu anregen, Widerstände offen und sachbezogen zu äußern, da dies dabei helfen kann, Unmögliches frühzeitig zu verabschieden und die Innovation an die organisationalen Bedingungen anzupassen.
- *Bedeutung der Emotionen:* De Tombe (2000 zit. n. Hauschildt et al. 2016) zeigt mit seiner Arbeit, dass auch die Rolle der Emotionen im Kommunikationsmanagement Beachtung finden muss, da sich der Widerstand gegen eine Innovation nach der emotionalen Verbundenheit der Opposition (emotionsgeladen – emotionslos) unterscheidet (De Tombe 2000: 31 f.). → Ein Kommunikationsmanagement ist daher immer auch Emotionsmanagement, das je nach Grad der Involviertheit nach entsprechender Balancierung verlangt.
- *Bedeutung der Kontexte:* Klöter (1977 zit. n. Hauschildt et al. 2016) verweist auf die Kontextabhängigkeiten, die sich ebenfalls in konflikthaften Kommunikationsgeschehnissen als Einflüsse auf die Äußerung des Widerstandes heranziehen lassen. Zu unterscheiden ist hier zwischen dem Aktivitätsniveau der Opponenten (aktiv – passiv), der Manifestation der Opposition (offen – verdeckt), der beabsichtigten Wirkung (destruktiv – konstruktiv), der Strategie (direkt – indirekt) sowie der Legitimationsbasis (loyal – opportunistisch). Dabei sind, so Hauschildt et al. (2016: 32 f.), verschiedene Korrelationen dieser Ausprägungen denkbar. → Ein Kommunikationsmanagement sollte die Abhängigkeit der jeweiligen Kontexte mitbedenken und bei der Analyse als konkrete Bewertungskriterien nutzen (z. B. in der Einordnung der Relevanz geäußerter Kritikpunkte).

Die Balancierung dieser Faktoren (Motivation, Widerstände, Emotion und Kontext) zeigt sich als Haltung und wirkt damit maßgeblich auf das Ge- und Misslingen von Kommunikation in innovativen Prozessen ein:

Abbildung 1: Kommunikationsmanagement als Balancierung



Quelle: eigene Darstellung

Das Scheitern oder der Erfolg dieser Balancierung kann an unterschiedlichen Faktoren festgemacht werden, die auch der Weiterentwicklung der Innovation zuträglich sind. In jedem Falle bedeuten Innovationen für alle Beteiligten (in unterschiedlichem Ausmaß) konkrete Lernherausforderungen, da bisherige Routinen verändert und neue Ordnungssysteme geschaffen werden müssen. Dies erfordert sowohl individuelle als auch organisationale Lernprozesse, die einer argumentativen und kommunikativen Rahmung bedürfen.

4 Phasen organisationalen und subjektiven Lernens

Immer dann, wenn Innovationsbedarfe im Raum stehen, beginnen Bewegungen und Veränderungen in ganz konkreten Organisationen und in den Lebenswelten von Menschen in der Sozialen Arbeit. Veränderungen haben, je nach Grad der Involviertheit, für alle Beteiligten subjektiv unterschiedliche Bedeutungen und fordern zu verschiedenem organisationalen und individuellen Neu- und Umlernen auf. Um für diese Gestaltung interne und externe Faktoren zu identifizieren, erscheint sowohl ein Rückgriff auf Schumpeters Phasenmodell als auch auf Rogers Diffusionsforschung weiterführend.

(1) Der Begründer des modernen Innovationsbegriffs, Joseph Schumpeter (1997), unterteilt den Innovationsprozess in drei Phasen: Die *Invention* als Erfindung, die zu einer *Innovation* wird, wenn sie wirtschaftlich erfolgreich etabliert wird und im letzten Schritt im Rahmen der *Diffusion* in die massenhafte Verbreitung übergehen kann. Besonderen Fokus legt Schumpeter auf diesem Weg auf zwei Funktionen, die maßgeblich an der schöpferischen Gestaltung der Innovation beteiligt sind: Zum einen die erfindende Person selbst und zum anderen der/die schöpferische Unternehmer_in, die nicht nur verwaltet, sondern aktiv gestaltet.
(2) Weitere Antworten auf die Frage, wie sich Innovationen verbreiten und insbesondere, welche internen und externen Faktoren bei diesem Prozess eine Rolle spielen, finden sich in Rogers (2003) Diffusionsforschung, die „vielfältige Anknüpfungspunkte für kommunikations- und sozialwissenschaftliche Fragestellungen" (Karnowski und Kümpel 2016: 97) bietet. Rogers definiert die Schaffung von Kommunikationskanälen als eines von vier Kernelementen, die den Diffusionsprozess bestimmen, und verweist damit auf die Verschränkung von Kommunikations- und Innovationsmanagement im Prozess der Vermarktung von Neuerungen, und zwar sowohl im Hinblick auf die Innovation selbst als auch auf die dahinterstehenden Organisationen (Zerfaß 2009: 25). Ebenfalls lassen sich in seiner Theorie Mechanismen nachvollziehen, die zur Annahme beziehungsweise Ablehnung einer neuen Idee führen (Howaldt, Kopp und Schwarz 2014: 71). Diese Prozesse vollziehen sich in den Phasen Bewusstsein, Meinungsbildung, Entscheidung, Adoption und Bestätigung (Rogers 2003: 161 ff.). Damit wird deutlich, dass es zunächst einer bewussten Wahrnehmung bezüglich der Existenz der Innovation bedarf, die dann im Verlauf zu einer (subjektiven) Bewertung hinsichtlich des Nutzens führt und letztlich auf Bestätigung hofft. Da eine Ablehnung einer Innovation aber nicht unbedingt dauerhaft ist, bleibt auch dieser Prozess letztlich dynamisch und offen und „kann ebenso lediglich eine Verzögerung der Adaptionsentscheidung bedeuten" (Schewe und Nienaber 2009: 233).

Für die Rahmung kommunikativer Elemente in innovativen Prozessen sind diese Modelle insofern aufschlussreich, als dass sowohl bei Schumpeter als auch bei Rogers deutlich wird, dass es sich auch in diesen eher klassischen Innovationsmodellen in der Regel um Darstellungen disruptiver Innovationen handelt. Sie sind in dynamische und offene Arbeitsprozesse eingebettet. Die Entwicklung und Etablierung von Innovationen in sozialen Organisationen verlaufen in verschiedenen Phasen des organisationalen und subjektiven Lernens. Kommunikation kann hier in allen Abschnitten als konstitutives Element verstanden werden, durch die die Phasen von Divergenz und Konvergenz in ihrer Wechselseitigkeit in der Innovationsgestaltung gerahmt sind; beziehungsweise konkreter gefasst: Disruptive Innovationen brechen aus bekannten Mustern aus und benötigen

dennoch für ihren Erfolg ein inkrementelles Element im Sinne eines Anknüpfens an bekannte Muster. Die Zusammenführung dieser Dynamik von Erkenntnissen und Ideen benötigen kommunikative Aushandlungsprozesse und sind damit Teil der Innovationskultur von Organisationen.

5 Kommunikationstheoretische Werkzeuge und Techniken in der Innovationskommunikation

Kommunikationstheoretische Werkzeuge tragen dazu bei, Innovationskommunikation effektiver zu gestalten. Entscheidend ist jedoch weniger das einzelne „Tool", sondern die innovationsfreundliche Haltung, ohne die die Werkzeuge nicht wirken werden.

Tools im Sinne von Zerfaß und Volk (2009) sind vor allem praxisorientiert und können sowohl zur Unterstützung der operativen Umsetzung wie auch von strategischen Planungsprozessen eingesetzt werden. Zerfaß und Volk (2019: 17) sprechen aus einer betriebswirtschaftlichen Sicht von Kommunikationsmanagementtools und definieren diese als:

> „Denkwerkzeuge, Konzepte, Methoden, Vorgehensweisen und Standardprozesse, die dem Management von Kommunikationsprozessen in Unternehmen und anderen Organisationen dienen und nach einem einheitlichen Schema zur Analyse, Planung, Umsetzung oder Evaluation von Kommunikation eingesetzt werden".

Organisationen, die sich für Open Innovation öffnen, benötigen als Basis aber auch eine innovationsfreundliche Haltung (im Sinne des Balancierungsmodells), von der aus dann konkrete Werkzeuge zur Unterstützung der Interaktion im Innovationsprozess in die Hand genommen werden können. Insbesondere mit der (Weiter-)Entwicklung von Tools zur Unterstützung der Interaktion lassen sich Innovation und Kommunikation nachhaltig miteinander verknüpfen (Zerfaß und Möslein 2009: 421).

Zerfaß und Volk (2019: 17) fassen den Begriff Kommunikationsmanagementtools recht eng und grenzen sich dabei bewusst von dem in der Öffentlichkeitsarbeit gängigen Verständnis von Kommunikationswerkzeugen ab, welches auch digitale Technologien wie beispielsweise Social Media Plattformen, Content-Management-Software und KI-gestützte Instrumente wie Chatbots umfasst. Dabei bieten neue technische Kommunikationstools neben den Möglichkeiten der Vernetzung und gemeinsamen Gestaltung gerade für den Bereich des Erfahrens und Erlebens von Innovation enorme visuelle Möglichkeiten (Pfeffermann 2017: 3). Innovationskommunikation ist nicht nur ein technischer Prozess, sondern erfordert zur Erreichung von Akzeptanz empathisches Verständnis für die Bedürfnisse und Erwartungen der Zielgruppen. Ein auf den bewussten

Einsatz von Empathie sowie auf die Wahrnehmung von Bedürfnissen abzielendes Kommunikations- und Konfliktlösungsmodell ist die Gewaltfreie Kommunikation (GFK), die Marshall B. Rosenberg seit den 1970er Jahren entwickelt hat (Azgin 2018; Rosenberg 2016: 21). Die GFK basiert auf vier zentralen Schritten: (1) Artikulation einer konkreten Beobachtung, (2) Wahrnehmen und Benennen der damit verbundenen Gefühle, (3) Wahrnehmen und Benennen der damit verbundenen Bedürfnisse sowie (4) einer sich daraus ergebenden Bitte (Kolodej und Ertl 2022: 9). Rosenberg selber hat bereits die Relevanz der Umwandlung der Unternehmenskultur mithilfe der Prinzipien der GFK thematisiert (Rosenberg 2006: 102 f.). Praktizierte Empathie und damit verknüpft die Übertragung und Implementierung von GFK in eine Unternehmenskommunikation ist nach Miyashiro ein „Wettbewerbsvorteil für Teams und Organisationen" (Miyashiro 2013: 21). Sie entwickelte weiterführend Integrated Clarity® als „Äquivalent der GFK in der Unternehmensführung und Organisationsentwicklung" (Fischer-Kienberger 2016: 137). In den Blick genommen werden intra-, interpersonelle und organisationsbezogene Bedürfnisse als ein „Bedürfnisbewusstsein", welches die Grundlage zum nachhaltigen Wandel in Unternehmen darstellt und von Miyashiro (2013: 20) als „innovativ und revolutionär" in Bezug auf mögliche Veränderungsprozesse wie auch die Unternehmensführung eingeordnet wird (Fischer-Kienberger 2016: 137). Auch Design Thinking ist wie GFK ein Ansatz, der auf das bessere Verständnis und die Erfüllung von Bedürfnissen abzielt. „Erfolgreiches Design Thinking – betrieben von Einzelnen oder in Teams – setzt Empathie für Kunden, Kollegen und Partner sowie Gewaltfreie Kommunikation (GFK) voraus" (Theissen 2015). GFK kann somit in Design Thinking-Prozessen dazu beitragen, Konflikte und Missverständnisse zu reduzieren sowie die Partizipation, Zusammenarbeit und Kommunikation zu fördern.

6 Identifikation kommunikativer Qualitätsziele zur Gestaltung einer innovationsfreundlichen/-förderlichen Kultur in sozialen Organisationen

Kommunikation nimmt eine zentrale Rolle in Innovationsprozessen innerhalb Sozialer Organisationen ein. Sichtbar, hörbar und wirksam wird diese in Phasen der Invention, Innovation und Diffusion in konkreten und praktischen Handlungen und Arbeitsbeziehungen. Zum Management dieser hoch anspruchsvollen Prozesse braucht es Leitplanken, die die innovationsfreundliche und -förderliche Kultur einer Organisation rahmen. Die Balancierung der Faktoren Motivation, Widerstand, Emotion und Kontext ist für das Scheitern oder den Erfolg innovativer Prozesse zentral. Subsummierend geht es nicht um eine unhinterfragte Anwendung von Tools im Innovationsmanagement, sondern um die Einnahme einer Haltung zu innovativen Prozessen, die sich in unterschiedlichen Phasen zeigt.

Kommunikation in Phasen der Ideengenerierung und Auswahl neuer Verfahren: Auch wenn Vieles mit einer guten Idee beginnt, müssen konkrete Prozesse im Anschluss angestoßen und transferiert werden, in denen die Ausgangsmotive sowie die damit verbundenen Emotionen und Widerstände balanciert werden, um auch tatsächlich und tatkräftig ‚ins Tun' zu kommen. Hilfreich sind Plattformen oder soziale Räume, in denen Gedanken und Vorstellungen potenzieller Neuerungen ausgetauscht werden können, und zwar – so wie es neuere Modelle der *open innovation* beschreiben – auch unter Einbeziehung verschiedener Akteur_innen (wie Fachkräften, Klient_innen, Expert_innen und anderer Interessensgruppen).

Kommunikation in Phasen der Realisierung neuer Verfahren: Der Beginn dieser Phase ist nicht eindeutig bestimmbar, da Innovation kein lineares Geschehen, sondern vielmehr ein Prozess in iterativen Schleifen ist, wie es Modelle des Design Thinking beschreiben. In den Realisierungsbemühungen geht es vor allem um die prozessbegleitende Kommunikation, in der im Diskurs und im Dialog Austauschprozesse im richtigen Verhältnis zwischen Kontingenz (ausgerichtet auf Wandel) und Konsistenz (ausgerichtet auf Stabilität) durch Verantwortungstragende gestaltet werden. Hierzu ist es notwendig, die verschiedenen Rollen im Innovationsprozess immer wieder offen zu legen und gegebenenfalls neu zu klären, Feedback einzuholen und auch informelle (auch technikunterstützte) Kommunikationsnetzwerke dabei nicht außer Acht zu lassen. Durch die Nutzung konkreter kommunikationstheoretischer Werkzeuge und Techniken, wie in diesem Artikel beispielhaft anhand der GFK dargestellt, lässt sich die Zusammenarbeit in der Innovationsentwicklung auch professionell begleiten und gestalten. Durch den Austausch von Informationen, Ressourcen und Fachwissen können Akteur_innen ihre Fähigkeiten und Erfahrungen kombinieren, um innovative Lösungen zu entwickeln. Ein Schlüssel zum Gelingen ist auch hier, wie in vielen Kontexten Sozialer Arbeit, die Partizipation, also die Einbeziehung von Menschen, die von sozialen Problemen – für die die Innovation als Lösungsweg entwickelt werden soll – betroffen sind. Durch den moderierten Dialog und darin enthaltene Möglichkeiten aktiver Beteiligung können auch Adressat_innen ihre Perspektiven einbringen und somit zu einer bedürfnis- und bedarfsgerechten Entwicklung beitragen.

Kommunikation in Phasen der Diffusion einer Innovation: Abschließende Aufgabe ist die Kommunikation von Ergebnissen. Innovationskommunikation kommt hier die Aufgabe zu, eine Weitergabe von Wissen und Erfahrungen zwischen verschiedenen Akteur_innen zu ‚managen'. So können Fachkräfte beispielsweise ihre Expertise aber auch ihre Haltung, die auf dem Weg zu dieser Innovation notwendig war, teilen, um andere Akteur_innen in der Sozialen Arbeit zu unterstützen und zu befähigen, ähnliche Lösungen für soziale Probleme und Herausforderungen in ihren Organisationen zu finden. Durch gezielte

Öffentlichkeitsarbeit können Ergebnisse und Erfolge von sozialen Innovationen kommuniziert werden, was das Bewusstsein stärkt, den Bedarf einer Innovation hervorzuheben, und auch zur Inspiration beitragen kann.

Eine offene und balancierende kommunikative Haltung ist in Innovationsprozessen der Sozialen Arbeit entscheidend, um den Austausch von Wissen, Ideen und Erfahrungen in allen Phasen des Innovationsgeschehens zu fördern. Diese Haltung unterstützt nicht nur den Austausch von fachlichen Inhalten, sondern auch die Einbindung persönlicher Motivationen und Emotionen unter Berücksichtigung der jeweiligen Kontexte und möglichen Widerstände. Diese Haltung ist konstitutiv für die Bewältigung von durch die Veränderungen entstehenden Lernherausforderungen und notwendige Bedingung für Transfer und Weiterentwicklung. Durch eine Innovationsgestaltung, wie sie hier mit dem Schwerpunkt auf Kommunikation konturiert wurde, können Innovationen in und durch die Soziale Arbeit entwickelt, implementiert und verbreitet werden. Letztlich ist auch die Bewertung, ob Innovationen am Ende „positiv in einer transformativen Art und Weise der Metamorphosen […] der Kultur der sozialen Praktiken beitragen" (Schulz-Nieswandt 2024: 8), schlussendlich ebenfalls ein kommunikativ zu rahmender Akt.

Literatur

Azgin, Bilge. 2018. „A Review on ‚Non-Violent Communication: A Language of Life' by Marshall B. Rosenberg." *Journal of History Culture and Art Research* 7(2): 759–62. doi: 10.7596/taksad.v7i2.1550.

Barenkamp, Marco. 2022. „Künstliche Intelligenz und Erklärbarkeit." *Wirtschaftsinformatik und Management* 14: 326–29. doi: 10.1365/s35764-022-00428-0.

Blumenfeld, Katharina und Nicole Gillenberg. 2007. „Innovationskommunikation als Teil der CEO-Kommunikation: Wie Top-Manager Innovationen kommunizieren." S. 9–46 in *Kommunikation und Analysen*, Bd. 5, *Innovationskommunikation. Ausgewählte Instrumente der Innovationskommunikation: CEO-Kommunikation, Corporate Social Responsibility und Wissenschaftskommunikation,* herausgegeben von S. Huck. Stuttgart: Universität Hohenheim.

Brown, Tim. 2008. „Design Thinking." *Harvard Business Review* 86(6): 84–95.

Chesbrough, Henry. 2006. „Open Innovation. A new Paradigm for Understanding Industrial Innovation." S. 1–12 in *Open Innovation. Researching a New Paradigma,* herausgegeben von H. Chesbrough, W. Vahaverbeke und J. West. Oxford: University Press.

Fischer-Kienberger, Christina. 2016. „Kommunikationskultur als Voraussetzung für erfolgreiche Geschäftsmodellinnovationen." S. 133–45 in *Geschäftsmodellinnovationen*, herausgegeben von P. Granig, E. Hartlieb und D. Lingenhel. Wiesbaden: Springer Gabler. doi: 10.1007/978-3-658-08623-7_9.

Grothe, Jana. 2022. *Leitung, Führung und Management in der Sozialen Arbeit*. Weinheim, Basel: Beltz Juventa.

Hauschildt, Jürgen, Alexander Kock, Sören Salomo und Carsten Schultz. 2016. *Innovationsmanagement*. 6. Aufl. München: Franz Vahlen.

Hohenauer, Florian. 2023. *Toolbox Innovationskommunikation. Zum Durchbruch mit gekonnter Kommunikation: Strategische Modelle und Methoden für Neues*. Wiesbaden: Springer Gabler. doi: 10.1007/978-3-658-43210-2_1.

Howaldt, Jürgen, Ralf Kopp und Michael Schwarz. 2014. *Zur Theorie sozialer Innovationen. Tardes vernachlässigter Beitrag zur Entwicklung einer soziologischen Innovationstheorie.* Weinheim: Beltz Juventa.

Karnowski, Veronika und Anna S. Kümpel. 2016. „Diffusion of Innovations." S. 99–107 in *Schlüsselwerke der Medienwirkungsforschung*, herausgegeben von M. Potthoff. Wiesbaden: Springer Verlag.

Kolodej, Christa und Susanne Ertl. 2022. *Mediation mit Stellvertretung und Gewaltfreie Kommunikation. Von den Möglichkeiten des Miteinander.* Wiesbaden: Springer Gabler. doi: 10.1007/978-3-658-43210-2_1.

Mast, Claudia. 2008. „Change Communication. Balancieren zwischen Emotionen und Kognitionen." S. 403–34 in *Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung*, herausgegeben von M. Meckel und B. F. Schmid. Wiesbaden: Gabler.

Mast, Claudia. 2009. „Mitarbeiterkommunikation, Change und Innovationskultur." S. 271–88 in *Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement*, herausgegeben von A. Zerfaß und K. M. Möslein. Wiesbaden: Gabler.

Mast, Claudia und Klaus Spachmann. 2021. „Innovationskommunikation." S. 1–17 in *Handbuch der Public Relations*, herausgegeben von P. Szyszka, R. Fröhlich und U. Röttger. Wiesbaden: Springer VS. doi: 10.1007/978-3-658-28149-6_45-1.

Miyashiro, Marie R. 2013. *Der Faktor Empathie. Ein Wettbewerbsvorteil für Teams und Organisationen*. Paderborn: Junfermann.

Parpan-Blaser, Anne. 2018. „Organisationen des Sozialwesens als Ort von Innovationen." S. 31–54 in *Gestaltung von Innovationen in Organisationen des Sozialwesens. Rahmenbedingungen, Konzepte und Praxisbezüge*, herausgegeben von J. Eurich, M. Glatz-Schmallegger und A. Parpan-Blaser. Wiesbaden: Springer VS.

Pfeffermann, Nicole. 2017. „What Is Innovation Communication? A Dynamic Capability View." S. 303–16 in *Strategy and Communication for Innovation*, herausgegeben von N. Pfeffermann und J. Gould. Springer: Cham. doi: 10.1007/978-3-319-49542-2_18.

Posch, Ulrike. 2018. „Kommunikation in Innovationsprozessen." S. 323–43 in *Gestaltung von Innovationen in Organisationen des Sozialwesens. Rahmenbedingungen, Konzepte und Praxisbezüge*, herausgegeben von J. Eurich, M. Glatz-Schmallegger und A. Parpan-Blaser. Wiesbaden: Springer VS.

Quandt, Thorsten und Bertram Scheufele. 2011. „Die Herausforderung einer Modellierung von Mikro-Meso-Makro-Links in der Kommunikationswissenschaft." S. 9–23 in *Ebenen der Kommunikation,* herausgegeben von T. Quandt und B. Scheufele. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. doi: 10.1007/978-3-531-93140-1_1.

Roger, Everett M. 2003. *Diffusion of innovations*. New York: Free Press.

Rosenberg, Marshall B. 2006. *Die Sprache des Friedens sprechen – in einer konfliktreichen Welt*. Paderborn: Junfermann.

Rosenberger, Nicole, Markus Niederhäuser und Katharina Krämer. 2023. *Kommunikation in der digitalen Transformation: Trendstudie Schweiz 2022. Working Papers in Applied Linguistics 22*. Winterthur: ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. https://doi.org/10.21256/zhaw-2808.

Schewe, Gerhard und Ann-Marie Nienabe. 2009. „Vertrauenskommunikation und Innovationsbarrieren." S. 227–41 in *Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement,* herausgegeben von A. Zerfaß und K. M. Möslein. Wiesbaden: Gabler.

Schulz-Nieswandt, Frank. 2024. „Wann (wie und warum) ist eine soziale Innovation innovativ." *Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie* 57: 7–12.

Schumpeter, Joseph. 1997. *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Eine Untersuchung über Unternehmergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus.* 9. Aufl. Berlin: Duncker & Humblot.

Spachmann, Klaus, Constanze Jecker und Matthias Albisser. 2022. „Zwischen Public Relations und Journalismus." S. 56–82 in *Journalismus und Unternehmenskommunikation. Zwischen Konvergenz und Konkurrenz*, herausgegeben von S. Pranz, H. Heidbrink, F. Stadel und R. Wagner. Wiesbaden: Springer. doi: 10.1007/978-3-658-35471-8_4.

Theissen, Nicole. 2015. „Ohne Gewaltfreie Kommunikation kein Design Thinking." HRM Institute GmbH & Co KG. Abgerufen 05. März 2024 (https://www.hrm.de/ohne-gewaltfreie-kommunikation-kein-design-thinking/).

Zerfaß, Ansgar. 2005. „Innovationsmanagement und Innovationskommunikation: Erfolgsfaktor für Unternehmen und Region." S. 16–42 in *Neue Ideen erfolgreich durchsetzen. Das Handbuch der Innovationskommunikation*, herausgegeben von C. Mast und A. Zerfaß. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.

Zerfaß, Ansgar. 2009. „Kommunikation als konstitutives Element im Innovationsmanagement." S. 23–55 in *Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement*, herausgegeben von A. Zerfaß und K. M. Möslein. Wiesbaden: Gabler.

Zerfaß, Ansgar und Simone Huck. 2007. „Innovationskommunikation: Neue Produkte, Ideen und Technologien erfolgreich positionieren." S. 847–58 in *Handbuch Unternehmenskommunikation,* herausgegeben von M. Piwinger und A. Zerfaß. Wiesbaden: Gabler Verlag. doi: 10.1007/978-3-8349-9164-5_49.

Zerfaß, Ansgar und Kathrin M. Möslein. 2009. „Kommunikation im Innovationsprozess." S. 417–22 in *Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement*, herausgegeben von A. Zerfaß und K. M. Möslein. Wiesbaden: Gabler.

Zerfaß, Ansgar und Thomas Pleil. 2012. „Strategische Kommunikation in Internet und Social Web." S. 39–83 in Handbuch Online-PR, herausgegeben von A. Zerfaß und T. Pleil. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.

Zerfaß, Ansgar und Sophia C. Volk. 2019. „Eine Toolbox für das Kommunikationsmanagement." S. 13–26 in *Toolbox Kommunikationsmanagement. Denkwerkzeuge und Methoden für die Steuerung der Unternehmenskommunikation,* herausgegeben von A. Zerfaß und S. C. Volk. Wiesbaden: Springer Gabler. doi: 10.1007/978-3-658-24258-9_2.

Zapf, Wolfgang. 1989. „Über soziale Innovationen." *Soziale Welt* 40: 170–83.

5 Soziale Arbeit und ihr Verhältnis zu Innovationen des digitalen Wandels[1]

Soziomaterielle und bewertungssoziologische Zugänge

Karolin Kappler

Abstract:

Der Beitrag ‚Soziale Arbeit und ihr Verhältnis zu Innovationen des digitalen Wandels' von Karolin Kappler untersucht die tiefgreifenden Veränderungen, die der digitale Wandel in der Sozialen Arbeit bewirkt. Zwischen intendierter Digitalisierung und lebensweltlich verankerter Digitalität entstehen Spannungsfelder, die neue Herausforderungen für professionelles Handeln mit sich bringen. Zwei theoretische Perspektiven – Soziomaterialität und Bewertungssoziologie – eröffnen dabei eine macht- und bewertungskritische Auseinandersetzung mit digitalen Dingen und ihren sozialen Wirkungen. Im Fokus steht die Frage, wie Soziale Arbeit innovationsbezogene Dynamiken des digitalen Wandels reflektiert, gestaltet und professionsethisch verantworten kann. Der Beitrag plädiert für einen sensiblen Umgang mit den teils disruptiven Logiken digitaler Technologien in sozialen Handlungsfeldern.

Keywords:

Soziale Arbeit, Innovation, digitaler Wandel, Digitalisierung, Digitalität, Soziomaterialität, Bewertungssoziologie, Professionsethik, Disruption

1 © Die Autor_in 2026, veröffentlicht im Verlag Beltz Juventa, Open Access: CC BY
Zitation: Kappler, Karolin. 2026. »Soziale Arbeit und ihr Verhältnis zu Innovationen des digitalen Wandels. Soziomaterielle und bewertungssoziologische Zugänge« In: Innovationsmanagement in der Sozialen Arbeit, herausgegeben von Heiko Löwenstein und Sabrina Schmidt. 179–194. Weinheim/Basel: Beltz Juventa.
https://doi.org/10.3262/978-3-7799-9356-8_011

1 Einleitung

Die Transformation durch digitale Technologien hat tiefgreifende Veränderungen in der Arbeits- und Lebenswelt der Menschen hervorgerufen und wird umschrieben mit Konzepten wie Digitalisierung, digitale Transformation oder Digitalität. Der Begriff der digitalen Revolution wiederum verweist auf die historischen Zusammenhänge und stellt die ab den 1960er Jahren beginnende dritte Phase der industriellen Entwicklung dar, gekennzeichnet durch bahnbrechende Fortschritte in der Halbleitertechnologie, der Entwicklung von Großrechnern und Personalcomputern sowie der Etablierung des Internets. Hierdurch werden Elektronik und Informationstechnologien entscheidend in den Prozess der Automatisierung in erster Linie industrieller Produktion integriert (Schwab 2021). Diese Entwicklung mündete in das, was gegenwärtig als die vierte industrielle Revolution verstanden wird. In dieser aktuellen Phase der technologischen Entwicklung sind Milliarden von Menschen durch Smartphones und andere Endgeräte vernetzt. Das Internet bietet Zugang zu einem immensen Spektrum an Informationen. Diese Entwicklungen sind unter anderem durch die Erweiterung von Rechen- und Speicherkapazitäten möglich sowie durch signifikante Neuerungen, beispielsweise im Bereich des sogenannten ‚Internets der Dinge'. Auch die Soziale Arbeit als Teil der Gesellschaft ist mit diesen ‚Revolutionen' konfrontiert, sei es durch die Einbeziehung von Informations- und Kommunikationstechnologien im organisationalen Kontext oder sei es durch die digitale Ergänzung medienpädagogischer Angebote (Kutscher et al. 2020).

Digitale Technologien versprechen unter anderem eine gesteigerte (mobile) Flexibilität, permanente Verfügbarkeit und effizientere Arbeitsprozesse. Tägliche Routinen werden durch digitale Hilfsmittel wie Navigationsapps, Gesundheitstracker und vielfältige Kommunikations- und Unterhaltungsoptionen verändert. Die Auswirkungen dieses digitalen Wandels der Gesellschaft werden in der Soziologie gegenwartsdiagnostisch unter Phänomenen wie „Beschleunigung" (Rosa 2005), „Resonanz" (Rosa 2016) oder „Echtzeitgesellschaft" (Weyer 2019) diskutiert. In „Muster: Theorie der digitalen Gesellschaft" argumentiert Nassehi (2019) wiederum, dass die Digitaltechnik tief in der Struktur der modernen Gesellschaft verankert ist und bestimmte gesellschaftliche Regelmäßigkeiten, Strukturen und Muster das Fundament bilden, aus dem die Digitalisierung ihr ökonomisches, politisches und wissenschaftliches Kontroll- und Steuerungspotenzial schöpft.

Dieser digitale Wandel, der auch häufig mit den Begriffen der Digitalisierung beziehungsweise der digitalen Transformation beschrieben wird, (be-)trifft auf spezifische Art und Weise die fachlichen Logiken der Sozialen Arbeit (Kaminsky 2021; Kreidenweis 2020; Kutscher 2018), auch wenn – beispielsweise im Vergleich zur Industrie – die digitale Transformation in der Sozialen Arbeit zunächst von geringerer Bedeutung scheint. Dies begründet sich teilweise darin, dass die Soziale Arbeit primär auf der direkten Interaktion mit Menschen basiert. Technologische

Innovationen, die in anderen Sektoren eine zentrale Rolle spielen, werden in der Praxis der Sozialen Arbeit deshalb zunächst als nachrangig erachtet, da hier der menschliche Faktor im Vordergrund steht. Dennoch haben sich beispielsweise soziale Netzwerke und mobile Medien schleichend zu wichtigen Kommunikationsmitteln in der professionellen Beziehung von Sozialarbeiter_innen zu ihren Adressat_innen entwickelt. Ihre einfache Bedienbarkeit und gute Erreichbarkeit machen sie zu lebensnahen Werkzeugen in der Sozialen Arbeit. Zunehmend nutzen Einrichtungen und Dienste in diesem Bereich digitale Technologien für die Informationsverarbeitung, wie Falldokumentationssysteme, und für die Datenkommunikation sowohl innerhalb von als auch zwischen Organisationen (Gutwald et al. 2021; Kreidenweis 2020). Onlineberatung, Software für Diagnosen und Gefährdungseinschätzungen, wie im Kinderschutz oder bei justiznahen Diensten, sind Beispiele für die zunehmende Digitalisierung der Dienstleistungserbringung in der Sozialen Arbeit (u. a. Gutwald et al. 2021; Kutscher 2018; Kutscher et al. 2020).

Nichtsdestotrotz ist das Verhältnis der Sozialen Arbeit zu den Prozessen des digitalen Wandels zwiespältig:

> „Träger und Fachkräfte schwanken zwischen Euphorie (innovative Ansätze der Arbeit, Flexibilität, Beteiligungsmöglichkeiten, Niedrigschwelligkeit) und Befürchtungen (Standardisierung, Einengung von Entscheidungsspielräumen, Entgrenzung von Arbeit, Datenschutzherausforderungen)“ (Kutscher 2018: 6).

Die Debatten um die Dynamik, Rolle, Partizipation und Autonomie der Adressat_innen in sozialarbeitstypischen Prozessen unterstreichen (Freier 2021), dass eine gelingende digitale Transformation eine Integration von Mensch, Technik und Organisation erfordert und stellt die Soziale Arbeit vor neue, vielfältige Herausforderungen und Fragestellungen, die sich von anderen Feldern digitaler Innovations- und Transformationsprozesse aufgrund der Menschzentrierung der Sozialen Arbeit unterscheiden (u. a. Kreidenweis 2020; Kutscher et. al. 2020).

Vor diesem Hintergrund stellt der Beitrag zuerst Grundkonzepte des digitalen Wandels vor, bevor die Rolle (disruptiver) Innovationen und zwei theoretische Analyseansätze – der Soziomaterialität und der Bewertungssoziologie – diskutiert werden, um eine (macht-)kritische Reflektion des digitalen Wandels der Sozialen Arbeit zu ermöglichen.

2 Digitalisierung – Digitale Transformation – Digitalität

Technologischer Wandel und Innovationen werden vornehmlich mit industriellen Entwicklungen, Veränderungen in Produktionsweisen und damit einhergehenden gesellschaftlichen Strukturen verbunden und historisch unter dem Konzept der industriellen Revolutionen verhandelt. So initiierte die erste industrielle Revolution (ca. 1760–1840) den Übergang zu mechanisierten Produktionsmethoden, hervorgehoben durch die Dampfmaschine, und bewirkte eine Verlagerung menschlicher und tierischer Arbeit zu maschinellen Prozessen, insbesondere in der Textil- und Metallindustrie, was eine starke Urbanisierung nach sich zog. Die darauffolgende technologische Revolution (ca. 1870–1914) führte Massenproduktion und Elektrizität ein, mit Schlüsselinnovationen wie Fließbandfertigung und signifikanten Fortschritten in Transport und Kommunikation. Die dritte Phase (1960er Jahre – Ende des 20. Jahrhunderts), auch digitale Revolution genannt, ist gekennzeichnet durch den Einsatz von Computern und das Aufkommen des Internets, wodurch eine Automatisierung sowie der Aufstieg der Informations- und Kommunikationstechnologien ermöglicht wurden. Die aktuelle, vierte industrielle Revolution zeichnet sich durch eine Fusion von Technologien über physische, digitale und biologische Grenzen hinweg aus, einschließlich Künstlicher Intelligenz, Robotik und dem Internet der Dinge, und erweitert die Möglichkeiten menschlicher Interaktion mit und durch Maschinen. Jede Phase der industriellen Revolution bewirkte nicht nur einen technologischen Sprung, sondern führte auch zu bedeutenden sozialen, wirtschaftlichen und ökologischen Umwälzungen mit dauerhaften Auswirkungen auf das Leben und die Arbeitsweise der Menschen (Schwab 2021).

Jan-Felix Schrape (2021) geht spezifischer auf die einzelnen Entwicklungsphasen digitaler Technologien und deren Einfluss auf Gesellschaft und Wirtschaft ein und unterteilt diese Entwicklung in vier wesentliche Perioden:

(1) Anfänge der Computertechnologie (1950er–1970er Jahre): Diese Frühphase ist charakterisiert durch die Entwicklung der ersten Computer für militärische und wissenschaftliche Zwecke. In dieser Zeit entstanden grundlegende Konzepte der modernen Computertechnologie, einschließlich Programmiersprachen und Betriebssysteme.
(2) Aufkommen des Personal Computers (1970er–1980er Jahre): Computer wurden in dieser Periode allgemein zugänglicher und fanden Eingang in den privaten und geschäftlichen Alltag. Der Personal Computer revolutionierte den Umgang mit Informationen und ebnete den Weg für die spätere Vernetzung von Computern.
(3) Digitalisierung und Vernetzung (1980er–2000er Jahre): Geprägt durch die rasante Verbreitung des Internets und die Vernetzung von Computern entstanden neue Kommunikationsformen. Das Internet entwickelte sich zu ei-

ner zentralen Plattform für Geschäfte, Unterhaltung und sozialen Austausch, wodurch sich traditionelle Geschäftsmodelle und Medienlandschaften wandelten.

(4) Ära der sozialen Medien und mobilen Technologien (2000er Jahre–heute): Die Einführung von Smartphones und die Popularität sozialer Medien leiteten eine neue Digitalisierungsära ein. Diese Phase ist gekennzeichnet durch ständige Konnektivität und die Entstehung von Plattformen, die eine Vielzahl von Angeboten wie Online-Shopping, Streaming und Cloud-Diensten bieten.

In seiner soziologischen Betrachtung der digitalen Transformation verweist Schrape des Weiteren darauf, dass – wie schon im Kontext der industriellen Revolutionen gesehen – jede Phase der Digitalisierung neue gesellschaftliche und wirtschaftliche Dynamiken hervorruft und zu tiefgreifenden Veränderungen in der Lebens-, Arbeits- und Interaktionsweise der Menschen führt (Schrape 2021).

Auch wenn durch die Orientierung für und mit Menschen in der Sozialen Arbeit die beschriebenen Entwicklungen von untergeordneter Relevanz zu sein scheinen, so kann auch hier eine immer deutlich sichtbarere digitale Transformation festgestellt werden, weshalb die folgenden digitalen Grundkonzepte zentral sind (Freier 2021; für einen historischen Überblick über die Digitalisierung in und der Sozialer Arbeit siehe Gutwald et al. 2021: 6).

2.1 Digitalisierung – Digitale Transformation – Digitalität

Eine Digitalisierung des fachlichen Alltags zeigt sich – vor allem auch ausgelöst durch einen Digitalisierungsschub während der Covid-19-Pandemie – an folgenden (veränderten) Berufspraktiken (Kutscher et al. 2020):

- Digitale Dokumentation,
- Digitale Vorgaben von Kategorisierungen und Handlungsabläufen,
- Ergänzung, Erweiterung und Veränderung beraterischer Methoden durch digitale Räume und Angebote,
- Komplexe Software für die Verwaltung und Einschätzung von Fällen, Kosten und Abläufen,
- Vorstrukturierung der Arbeit durch Smartphones und Apps.

Digitalisierung bezeichnet dabei den Prozess der Transformation von Informationen aus einem physischen in ein digitales Format, das heißt, dass Analoges (wie Text, Bilder oder Töne) in digitale Daten umgewandelt werden, die von Computern verarbeitet, gespeichert und übertragen werden können. Dabei werden Aufgaben, die in weiten Teilen bisher vom Menschen übernommen wurden, auf ein Informationssystem übertragen (Hess 2021; Kreidenweis 2018).

Digitale Transformation geht hingegen über die reine Digitalisierung von Informationen hinaus.

> „Die digitale Transformation rückt als übergreifende Veränderungsdynamik seit der Jahrtausendwende mehr und mehr in das Zentrum der gesamtgesellschaftlichen Aufmerksamkeit. Damit einhergehend wächst das Bewusstsein dafür, wie intensiv soziale Koordinations- und Kommunikationsprozesse inzwischen durch informationstechnische Strukturen vermittelt und mitgeprägt werden – von Markt-, Arbeits- und Organisationszusammenhängen über öffentliche Agenda-Setting-Verläufe und politische Aushandlungsdynamiken bis hin zu lebensweltlichen Interaktions- und Beziehungsmustern" (Schrape 2021: 7).

Digitale Transformation – verstanden als soziotechnischer Transformationsprozess – geht folglich einher mit einem Wandel gesellschaftlicher Koordination und Kommunikation, der tiefer greift als die reine Digitalisierung, auch wenn die Begriffe häufig synonym verwendet werden.

Um diese gesellschaftlichen Veränderungen zu beschreiben, die kulturellen und sozialen Dimensionen der Digitalisierung zu fokussieren sowie die komplexen Wechselwirkungen zwischen Technologie, Kultur und Gesellschaft zu untersuchen, wurde das Konzept der Digitalität entwickelt, das als eine Kombination aus den Begriffen Digital und Materialität/Realität verstanden werden kann (Castells 2001a; Castells 2001b; Castells 2009; Negroponte 1997). Digitalität fokussiert primär auf die Verschränkung von digitalen und analogen Wirklichkeiten. Sie kann somit als digital-analoge Vernetzung verstanden werden, die in soziomateriellen Assemblagen technologische Entwicklungen mit menschlichen und gesellschaftlichen Akteuren verbindet (Kalthoff, Cress und Röhl 2016; Stalder 2016: 17 f.). Der Blickwinkel auf Digitalität ermöglicht folglich eine ausgewogene Betrachtung der gegenwärtigen Veränderungsprozesse im Sinne einer digitalen Form von Kultur.

Aus Sicht der Sozialen Arbeit werden drei Perspektiven auf Digitalisierung, digitale Transformation und Digitalität verhandelt:

- „Digitalisierung als Auslöserin sozialarbeiterischer Interventionen" (Schönauer et al. 2021: 51),
- „Einsatz digitaler Medien in der sozialarbeiterischen Praxis" (Schönauer et al. 2021: 51) sowie
- „die Auswirkungen der digitalen Transformation auf die Arbeitsbedingungen in den erbringenden Organisationen" (Schönauer et al. 2021: 51).

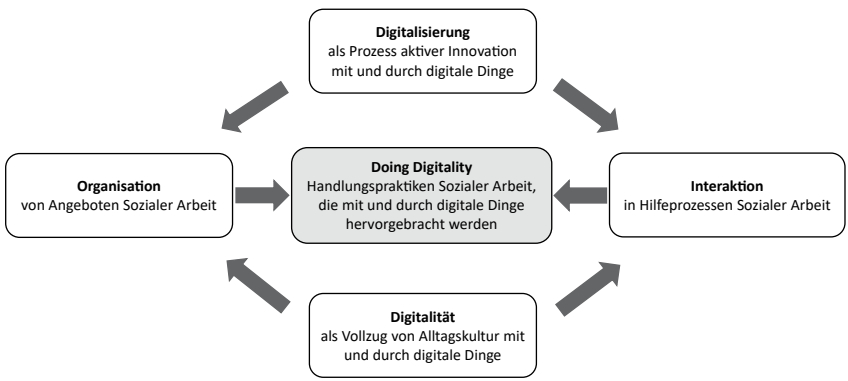
Daraus ergeben sich neue fachliche Verantwortungen und alte sowie neue ethische Fragen, die Kutscher (2018: 7) exemplarisch aufzeigt:

- „Wie weit bin ich als Fachkraft dafür verantwortlich, dass Metadaten meiner Adressat_innen dadurch an Dritte (z. B. Facebook oder Google) preisgegeben werden, indem ich Dienste dieser Anbieter in der Kommunikation mit Adressat_innen nutze?“ (Kutscher 2018: 7)
- „Wie formen Algorithmen das, was an Informationen und Kommunikation zugänglich ist und wie kann damit umgegangen werden?“ (Kutscher 2018: 7)
- „Wie kann ich die Adressat_innen in ihrer – digitalisierten – Lebenswelt erreichen, ohne gleichzeitig an problematischen Prozessen der Datenenteignung und Einschränkung künftiger Freiheiten mitzuwirken?“ (Kutscher 2018: 7)

2.2 „Doing Digitality“ in der Sozialen Arbeit

Aus einer praxistheoretischen Perspektive ergänzt Mark Weinhardt (2022) die bisherigen und vermehrt aus anderen Bereichen und Disziplinen übernommenen Sichtweisen auf digitale Transformation durch ein genuin aus der Sozialen Arbeit entstandenes Modell (Abbildung 1). Darin ergänzen sich Digitalisierung, verstanden als „Prozess aktiver Innovation mit und durch digitale Dinge“ (Weinhardt 2022: 5), und Digitalität, die er „als Vollzug von Alltagskultur mit und durch digitale Dinge“ (Weinhardt 2022: 5) definiert. Im Wechselspiel mit „Organisation“ und „Interaktion“ entsteht hieraus „Doing Digitality“ (Weinhardt 2022: 5), von Weinhardt definiert als „Handlungspraktiken Sozialer Arbeit“, „die mit und durch digitale Dinge hervorgebracht werden“ (Weinhardt 2022: 5).

Abbildung 1: Doing Digitality



Quelle: Weinhardt (2021: 7)

Dieses Modell wurde aus der Analyse pandemiebedingter Entwicklungen digitaler Beratung abgeleitet, da nach Weinhardt die zunehmende Orientierung an videobasierten Beratungsformen weniger als Ergebnis einer Digitalisierungslogik im Sinne intendierter Veränderungen der Organisations- und Interaktionsweisen

zu verstehen ist, das heißt einem aktiven und intendierten Innovationsprozess auf Organisationen und Organisieren in der Logik eines klassischen Sozialmanagements (u. a. Kolhoff 2021; Schröer 2018). Vielmehr sieht er darin alltagskulturell geprägte Prozesse der Nutzung digitaler Dinge, das heißt einer Digitalität, die sich auf professionelle Settings auswirken.

Daran anknüpfend eröffnen sich (neue) Fragen, die weniger die klassischen Topoi des Innovationsmanagements, der Transformation, der (Technologie-) Akzeptanz, der Herausforderungen und Chancen sowie der Kompetenzen (und deren Fehlen) umfassen (Kaminsky 2021: 17), sondern – weiterhin Weinhardt folgend – unter anderem die Teilnahme, die Akteurenschaft digitaler Dinge und das Neudenken von Raumkonstitutionen im Sinne Weinhardts entworfener Heuristik *Doing Digitality*.

3 „Digitale Dinge" zwischen Soziomaterialität und Bewertungssoziologie

Diese von Weinhardt beschriebenen Praktiken „mit und durch digitale Dinge" spielen eine zentrale Rolle in der Sozialen Arbeit und sollen im Folgenden kritisch hinterfragt werden, denn „[d]ie dafür verwendete/n Software und Technologien stammt beziehungsweise stammen konsequent aus anderen Bereichen als Sozialer Arbeit" (Roeske 2018: 18).

Die digitalen Dinge sind folglich zumeist nicht explizit für die Soziale Arbeit gemacht, finden aber lebensweltlich über die Adressat_innen, über organisationale Strukturen oder hilfeprozessbezogene Interaktionen Einzug in die sozialarbeiterischen Arbeitspraktiken, was *Doing Digitality* zu einem Spannungsfeld werden lässt, auf das unterschiedliche Triebkräfte einwirken und deren Folgen in den Konflikten, Widerständen und Reibungen zu sehen sind, die die digitale Transformation der Sozialen Arbeit auf individueller, professioneller, organisationaler, aber auch sozialer, wirtschaftlicher und politischer Ebene kennzeichnen.

Michael Latzer (2022: 331) beschreibt dieses Spannungsfeld mit dem Begriff der „digitalen Dreifaltigkeit", worunter er die Phänomene der Datafizierung, Algorithmisierung und Plattformisierung zusammenfasst:

Datafizierung bezieht sich vornehmlich auf die Umwandlung sozialer Alltagspraktiken in quantifizierte digitale Daten, die neue Formen der (statistischen) Analyse und Vorhersage ermöglichen (Mejias und Couldry 2019; Prietl und Houben 2018). In diesem Zusammenhang werden Daten zu einer kritischen Ressource, die in Bezug auf ihren Wert für die digitale Wirtschaft oft mit (Erd-) Öl verglichen wird (Mayer-Schönberger und Cukier 2013).

Algorithmisierung konzentriert sich auf die zunehmende Ausbreitung von Algorithmen bei der Entscheidungsfindung und Problemlösung in vielen gesellschaftlichen Bereichen wie Wirtschaft, Bildung, Gesundheit, Strafverfolgung

oder soziale Medien. Algorithmen analysieren und verarbeiten dabei große Datenmengen, die durch die Datafizierung erzeugt werden (Cormen et al. 2009; Seyfert und Roberge 2017).

Plattformisierung wiederum bezeichnet einen tiefgreifenden Wandel in der Struktur und Dynamik aktueller Gesellschaften, durch den digitale Plattformen eine zunehmend zentrale Rolle in verschiedenen gesellschaftlichen, ökonomischen und kulturellen Bereichen einnehmen. Diese Plattformen, wie soziale Medien, E-Commerce-Sites, Marktplätze, Suchmaschinen oder Dienstleistungsplattformen, vermitteln und steuern Interaktionen, Transaktionen und Informationen zwischen Nutzer_innen, Anbieter_innen und Konsument_innen (Poell, Nieborg und van Dijck 2019; van Dijck, Poell und Waal 2018).

Diese „digitale Dreifaltigkeit" (Latzer 2022: 331) aus Datafizierung, Algorithmisierung und Plattformisierung sind die soziotechnische Grundlage für die von Weinhardt beschriebenen ‚digitalen Dinge', die zudem – Latzer folgend – durch Triebkräfte wie den (blinden) Glauben an einen technologischen Fortschritt und ein transhumanistisches Menschenbild bedingt werden und eine digitale Gesellschaftsordnung sowie eine digitale Konstruktion der Wirklichkeit mitgestalten.

Um angesichts dieser digitalen Phänomene eine (macht-)kritische Hinterfragung der sozialarbeiterischen *Doing Digitality* zu ermöglichen, schlägt der Beitrag die theoretischen Perspektiven der Soziomaterialität und der Bewertungssoziologie vor.

3.1 Soziomaterialität

Um das komplexe Zusammenspiel von Mensch(-en), Technologie und Organisation zu untersuchen, bietet sich der theoretische Ansatz der Soziomaterialität (Kalthoff et al. 2016; Orlikowski und Scott 2008) an. Wanda Orlikowski und Susan Scott (2008) argumentieren, dass soziale und materielle Elemente so eng miteinander verflochten sind, dass sie nicht unabhängig voneinander betrachtet werden können. Stattdessen beeinflussen und formen sie sich gegenseitig in einer Art und Weise, die das Verständnis organisationaler Prozesse und Praktiken verändert. In diesem Sinne geht die Soziomaterialität auch davon aus, dass technologische Artefakte nicht neutral, sondern in soziale Kontexte eingebettet und durch diese geprägt sind. Gleichzeitig prägen diese Technologien soziale Interaktionen und Organisationen.

In der Praxis bedeutet dies, dass die Einführung neuer Technologien in eine Organisation nicht nur als technischer, sondern auch als sozialer Prozess verstanden werden muss, der die Art und Weise, wie Menschen arbeiten und interagieren, tiefgreifend verändert. Soziomaterialität bietet somit einen Rahmen für das Verständnis der wechselseitigen Abhängigkeit von Technologie und sozialen Prozessen in Organisationen. Wenn nun, wie oben beschrieben, die ‚digitalen Dinge', die zu einem *Doing Digitality* führen, aus sozialarbeiterisch fremden

Kontexten kommen, transportieren diese auch andere Logiken und Werte in die Interaktion(-en) und Organisation(-en) der Sozialen Arbeit hinein, ein bisher nur in wenigen Studien untersuchter Aspekt.

Sascha Schierz (2022) befasst sich beispielsweise aus soziotechnischer und soziomaterieller Perspektive mit Veränderungen in der (digitalisierten) Bewährungshilfepraxis, vor allem durch das Aufkommen neuer risikoorientierter Bewährungshilfepraktiken und deren neuen Materialisierungen, wie Risikokategorien, Eingabemasken oder Handlungsmanuale. Dabei geht er von der Grundannahme aus, „dass sich (risiko-orientierte) Bewährungshilfe performativ im ‚gemeinsamen Tun' am Arbeitsplatz vollzieht und eine veränderte soziale Realität als ein soziotechnisches Arrangement hervorbringt" (Schierz 2022: 2). Risikokategorisierungen und Eintrittswahrscheinlichkeiten, neben Prognosen, Effizienzkontrolle und Qualitätssicherungen, ersetzen nach und nach „hergebrachte Denkfiguren wie ‚abweichendes Verhalten' oder ‚Dissozialität'" (Schierz 2022: 5) im Sinne eines Paradigmenwechsels in Richtung einer sogenannten risikoorientierten Bewährungshilfepraxis, die Schierz als „Grenzobjekt" beziehungsweise „ein Ding im Raum" (Schierz 2022: 13) rekonstruiert. Weitere Aspekte dieses Wandels sind beispielsweise ein wachsendes Überwachungspotenzial sowie eine Übersetzungsleistung des multiperspektivischen Zugangs unterschiedlicher Professionen und Welten auf einen Fall beziehungsweise eine Thematik:

> „Digitalisierung erschließt sich hier somit als Grenzobjekt der häufiger auch nicht stattfindenden Übersetzungsleistungen zwischen den sozialen Welten der Ministerien, Softwareentwickler*innen, Gerichten, Sicherheitspolitiken und Sozialarbeiter*innen" (Schierz 2022: 15).

Eine soziomaterielle Perspektive mit ihren konzeptionellen Zugängen zur Betrachtung von Materialität(-en), Grenzobjekten, Verflechtungen, Symmetrien oder Relationalität ermöglicht folglich einen differenzierten Zugang zu digitalen Praktiken.

Auch aus bildungswissenschaftlicher Perspektive wird Soziomaterialität in den Blick genommen. So stellen beispielsweise Christian Leineweber, Maximilian Waldmann und Maik Wunder (2023) in ihrem Sammelband die soziomaterielle Frage nach der Verflechtung von Materialität und Digitalisierung und plädieren dafür, „Digitalisierung als *more-than-human-matter*" (Leineweber et al. 2023: 213, Herv. i. O.) und die Vitalität sowie Agentialität von Materie nicht zu vernachlässigen. Hier stimmen sie mit Weinhardt überein, indem auch sie klassische Fragen und Unterscheidungen zwischen Mensch und Technik oder Digitalem und Analogem zu überwinden versuchen und die relationalen Zwischenbereich(e) in den Mittelpunkt ihrer Beobachtung stellen.

3.2 Bewertungssoziologie

Eine weitere Möglichkeit, die Relationen und Praktiken zwischen Menschen und Dingen zu betrachten, stellt die bewertungssoziologische Perspektive dar (Krüger 2022), die vielschichtige wie alltägliche Bewertungspraktiken als ein Netzwerk von Akteuren und Dingen versteht (Muniesa 2012), welche die Grenzen zwischen Ökonomie und Kultur immer wieder verschieben und damit bislang Unbewertbares in ökonomisch und/oder juristisch folgenreiche Kategorien überführen.

Unter Bewertungspraktiken werden gemäß einem praxistheoretischen Verständnis sämtliche Praktiken des Vergleichens, Bewertens, Kategorisierens oder Quantifizierens von Menschen, Leistungen, Dingen, Ideen, etc. in unterschiedlichen sozio-materiellen Umwelten und verteilten Handlungsträgerschaften gefasst. Als Beispiele können schulische Notensysteme, Online-Bewertungen und Rezensionen, Bonitätsprüfungen und Filmkritiken genannt werden. In Handlungsfeldern der Sozialen Arbeit fallen darunter Risikoeinschätzungen bei Kindeswohlgefährdungen, Entwicklungsbögen und -berichte in Kindertagesstätten, Einteilungen in Pflegegrade durch ärztliches Personal oder durch Adressat_innen sowie gemeinsame Einordnungen und Klassifizierungen von Behinderungen durch Soziale Arbeit und Adressat_innen. Die fortschreitende Digitalisierung führt zu einer stetigen Zunahme an bewertbaren Daten, wodurch sich Bewertungspraktiken, insbesondere die Algorithmisierung, in nahezu allen Lebens- und Arbeitsbereichen etablieren (Kropf und Laser 2018; Krüger 2022).

Dabei werden Bewertungen als nicht per se objektiv oder neutral verstanden, sondern tief in sozialen Strukturen und kulturellen Praktiken verwurzelt. Gleichzeitig spielen sie eine zentrale Rolle in der Organisation und Gestaltung von Gesellschaft, wobei sie sowohl Machtstrukturen widerspiegeln als auch diese prägen (können). Hierdurch ermöglicht die Bewertungssoziologie kritische Analysen von genuin sozialarbeiterischen Praktiken, wie beispielsweise den Umgang mit der Zuschreibung von Behinderung (Bennani 2022), Ausgrenzungs- und Diskriminierungsprozessen um die statistische Kategorie des „Migrationshintergrunds" (Petzke 2021) oder algorithmische Bewertungen der Vermittlungswahrscheinlichkeit von Arbeitssuchenden (Büchner und Dosdall 2021).

Wie bereits dargelegt, besteht eine enge Verbindung zwischen Bewertungspraktiken und der Inwertsetzung sowie dem Schreiben von Wert (Vormbusch 2012). Demnach sind sie auch eng mit einer (kritischen) Reflexion der zugrundeliegenden Machtstrukturen sowie normativer Fragen verbunden, wie beispielsweise der Frage nach der Teilhabe, das heißt der Frage, wer als ausreichend wertvoll erachtet wird, um teilhaben zu können oder zu dürfen. Darüber hinaus sind Bewertungspraktiken eng mit Schließungsprozessen in Hinblick auf Diskriminierung, Normalität und Normalisierung beziehungsweise Andersartigkeit sowie Ungleichheit(-en) verbunden (u. a. Iske und Kutscher 2020; Kaminsky 2021).

Auf Grundlage einer kritischen bewertungssoziologischen Analyse entwickeln Rebecca Gutwald und Kolleg_innen (2021) zentrale Gütekriterien für ein digitales Assistenzsystem im Kinderschutz. Basierend auf einer „Erhebung und systematische[n] Auswertung von Informationen" (Gutwald et al. 2021: 12) sowie einer „kollegiale[n] Beratung und Entscheidungsverantwortung" (Gutwald et al. 2021: 12) sollen diese zum einen vermeiden, in den Trainingsdaten enthaltene Muster struktureller Ungleichheiten und/oder diskriminierender Stereotypen zu reproduzieren. Zum anderen soll durch ein dialogisches Prinzip zwischen Fachkraft und Falldaten mithilfe der Methode des sokratischen Fragens ein reflexives Assistenzsystem geschaffen werden (Gutwald et al. 2021).

Dieses Beispiel zeigt, dass es nicht bei einer Betrachtung oder Kritik bleiben muss, sondern dass bewertungssoziologische Untersuchungen auch zu einer Entwicklung von Designprinzipien und der Mitwirkung von sozialarbeiterischen Fachkräften in der Entwicklung von Informations- oder Assistenzsystemen führen können. Gleichzeitig verdeutlicht es, dass die Reflexion und Kritik digitaler Innovationen selbst wiederum Innovationen im Umgang mit Digitalität anregen kann. Gerade in der Sozialen Arbeit eröffnet dieser wechselseitige Prozess neue Möglichkeiten, digitale Technologien kritisch weiterzuentwickeln und sie im Sinne sozialer Gerechtigkeit und partizipativer Gestaltung zu nutzen.

4 Ausblick: Soziale Arbeit als soziomaterielle Bewertungspraktik im Spannungsfeld digitaler Innovationen

Digitalisierung, digitale Transformation und Digitalität *der* Sozialen Arbeit sowie *in der* Sozialen Arbeit sind unterschiedliche Perspektiven auf die Emergenz ‚digitaler Dinge'. Diese können – Weinhardt folgend – entweder über intendierte Innovationen – verstanden als Digitalisierung – oder als lebensweltlich und kulturell verankerte Digitalität zu einem *Doing Digitality* in und mit Sozialer Arbeit führen. So kann *Doing Digitality* aus einer intendierten Rekombination von Praktiken im Sinne eines (disruptiven) Innovationsmanagements entstehen; es kann aber auch im Vollzug des Alltags mit und durch ‚digitale Dinge' im Rahmen einer inkrementellen Innovation im Sinne des IMSA-Prozessmodells geschehen.

Insofern erweitert dieses Verständnis die gängige Vorstellung von digitaler Innovation, die sich zumeist auf Veränderungen durch digitale Technologien und Geschäftsmodelle bezieht, die einen „fundamental creative destruction process" (Skog et al. 2018: 431) mit sich bringen. Der disruptive Charakter der letztgenannten Prozesse manifestiert sich in einer grundlegenden Veränderung oder Ersetzung bestehender Produkte, Dienstleistungen oder Konzepte, was in der Obsoleszenz von Marktführern oder spezifischen Feldpraktiken resultiert. Der Begriff der Disruption bezeichnet in diesem Kontext eine Störung, einen Bruch oder einen Riss, gekennzeichnet durch Technologie, Marktveränderungen und/

oder Wertschöpfung. Als Beispiele können Streaming-Dienste in der Unterhaltungsindustrie oder digitale Gesundheitsanwendungen (DiGAs) auf Rezept genannt werden (Christensen et al. 2018; Skog et al. 2018).

Es lässt sich gegenwärtig noch nicht abschätzen, inwiefern diese disruptiven (Innovations-)Logiken auch die Soziale Arbeit verändern werden. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die soziomateriellen und evaluativ-performativen Wirkmächtigkeiten digitaler Dinge – deren Entwicklung zumeist auf Logiken anderer Felder basieren (Roeske 2018) – erst nach und nach die Soziale Arbeit durchdringen. Ein Beispiel für die divergierenden Grundannahmen ist das transhumanistische defizitäre Menschenbild, das als Triebkraft für die Entwicklung eines Großteils digitaler Dinge dient (Latzer 2022), im Gegensatz zum ganzheitlichen Menschenbild in der Sozialen Arbeit (Fahrenberg 2014). Des Weiteren stehen die Technikgläubigkeit und der damit verbundene technologische Solutionismus, welcher technologische Dinge und statistische algorithmische Optimierung als Lösung individueller und sozialer Probleme betrachtet, im Kontrast zu sozialarbeiterischen Ansätzen. Ebenso ist der in digitale Dinge eingeschriebene Effizienz- und Optimierungsgedanke als Gegensatz zu den Grundsätzen der Sozialen Arbeit zu betrachten (Latzer 2022).

> „Geboten ist daher ein hohes Maß an Besonnenheit, mit dem es möglich wird, digitale Instrumente in fachlich sinnvoller Weise einzusetzen[,] ohne dadurch Veränderungen in den Zielsetzungen oder Professionalitätsansprüchen Sozialer Arbeit zu initiieren" (Kaminsky 2021: 3).

Um sich diesen teils normativen Fragen und nicht trivialen Aufgaben zu stellen (Kaminsky 2021), ist die Soziale Arbeit dazu aufgerufen, der gesellschaftlichen disruptiven Logik digitaler Dinge entgegenzuwirken, die Dan McQuillan (2023: 75) als „partial states of exception" bezeichnet. Diese algorithmischen Ausnahmezustände sind dadurch gekennzeichnet, dass Gesetze und Normen im Namen eines (vermeintlichen) Gemeinwohls außer Kraft gesetzt werden. Ein Beispiel dafür ist das von der australischen Regierung eingesetzte „robodebt"-Programm, bei dem Sozialhilfeempfänger_innen aufgrund fehlerhafter Berechnungen und der Umkehrung der Beweispflicht zu Rückzahlungen verpflichtet wurden (McQuillan 2023: 59). Solche Systeme zeigen, „the ways in which predictive statistical discriminations can prevent data subjects from accessing resources or rights, and does so in ways that evade existing legal protections" – oder anders gesagt, dass Künstliche Intelligenz eine „inbuilt tendency towards creating partial states of exception" besitzt (McQuillan 2023: 75). Damit wird deutlich, dass algorithmische Entscheidungsstrukturen nicht nur bestehende Ungleichheiten verstärken, sondern auch rechtsstaatliche Prinzipien untergraben können.

Um adäquat auf algorithmische Ausnahmezustände reagieren zu können, ist eine kritische Auseinandersetzung mit den zugrundeliegenden Mechanismen sowie die Entwicklung von Handlungskonzepten erforderlich. Dabei ist insbesondere darauf zu achten, dass eine intersektionale und diskriminierungssensible Inwertsetzung durch digitale Transformation in Innovationsprozessen gewährleistet wird. Dies setzt ein tiefes Verständnis der sozialen, kulturellen und technologischen Dynamiken voraus, die die digitale Transformation prägen, sowie die Fähigkeit, diese Dynamiken in sozialarbeiterische Praxis zu integrieren.

Die theoretischen Perspektiven der Soziomaterialität und der Bewertungssoziologie können dazu beitragen, die Forschungen zur Akzeptanz und Nutzung digitaler Technologien sowie des (digitalen) Innovationsmanagements in der Sozialen Arbeit zu erweitern. Die genannten Perspektiven beleuchten die komplexen Wechselwirkungen zwischen sozialen Akteuren und materiellen Artefakten und erlauben ein besseres Verständnis der Herausforderungen und Chancen sozialarbeiterischer Innovations- und/oder Digitalisierungsprozesse. Zudem unterstützen sie die Beantwortung von Fragen zu digitalen Kompetenzen von Fachkräften sowie die Förderung der Entwicklung kritischer Fähigkeiten. Darüber hinaus zeigen sie, dass die Auseinandersetzung mit digitalen Technologien nicht nur deren Nutzung beeinflusst, sondern auch Innovationen im Umgang mit Digitalität hervorbringen kann.

Im Kontext eines machtsensiblen Innovationsmanagements in der Sozialen Arbeit ist eine kritische Positionierung gegenüber den immer wiederkehrenden digitalen Hypes von entscheidender Bedeutung. Dies impliziert, dass Sozialarbeitende nicht lediglich passive Nutzer_innen digitaler Technologien sein sollten, sondern aktive Gestalter_innen, welche die Möglichkeiten und Grenzen dieser Technologien reflektieren und mitgestalten (können). Sozialarbeiterische Organisationen sind imstande, proaktiv auf digitale Trends zu reagieren, nachhaltige und inklusive digitale Lösungen zu entwickeln sowie die Soziale Arbeit als wesentlichen Akteur im digitalen Wandel zu positionieren, sofern sie sich der sozio-materialen und bewertungssoziologischen Implikationen von Innovationsmanagement bewusst sind.

Literatur

Bennani, Hannah. 2022. „Behinderung klassifizieren. Zur Kontingenz und Normativität von Körperbewertungen in der International Classification of Functioning, Disability and Health." *Österreichische Zeitschrift für Soziologie* 47(3): 247–68. doi: 10.1007/s11614-022-00498-9.

Büchner, Stefanie und Henrik Dosdall. 2021. „Organisation und Algorithmus." *KZfSS Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 73(S1): 333–57. doi: 10.1007/s11577-021-00752-0.

Castells, Manuel. 2001a. *Das Informationszeitalter. Wirtschaft, Gesellschaft, Kultur. Teil 1: Der Aufstieg der Netzwerkgesellschaft.* Opladen: Leske + Budrich.

Castells, Manuel. 2001b. *Die Internet-Galaxie: Internet, Wirtschaft und Gesellschaft*. Wiesbaden: Springer VS.

Castells, Manuel. 2009. *Communication Power*. Oxford: Oxford University Press.
Christensen, Clayton M., Rory McDonald, Elizabeth J. Altman und Jonathan E. Palmer. 2018. „Disruptive Innovation: An Intellectual History and Directions for Future Research." *Journal of Management Studies* 55(7): 1043–78. doi: 10.1111/joms.12349.
Cormen, Thomas H., Charles E. Leiserson, Ronald L. Rivest und Clifford Stein. 2009. *Introduction to Algorithms*. Cambridge: MIT Press.
Fahrenberg, Jochen. 2014. *Annahmen über den Menschen: Menschenbilder aus psychologischer, biologischer, religiöser und interkultureller Sicht. Texte und Kommentare zur psychologischen Anthropologie*. Kröning: Asanger.
Freier, Carolin. 2021. „Den digitalen Wandel in der Sozialwirtschaft gestalten." S. 1–25 in *Gegenwart und Zukunft sozialer Dienstleistungsarbeit. Chancen und Risiken der Digitalisierung in der Sozialwirtschaft,* herausgegeben von C. Freier, J. König, A. Manzeschke und B. Städtler-Mach. Wiesbaden: Springer VS.
Gutwald, Rebecca, Jennifer Burghardt, Maximilian Kraus, Michael Reder, Robert Lehmann und Nicholas Müller. 2021. „Soziale Konflikte und Digitalisierung: Chancen und Risiken digitaler Technologien bei der Einschätzung von Kindeswohlgefährdungen." *EthikJournal* 7(2): 1–20.
Enzyklopädie der Wirtschaftsinformatik: Online-Lexikon. „Digitalisierung." Berlin: GITO. Abgerufen 17. Juli 2024. (https://wi-lex.de/index.php/lexikon/technologische-und-methodische-grundlagen/informatik-grundlagen/digitalisierung/).
Iske, Stefan und Nadia Kutscher. 2020. „Digitale Ungleichheiten im Kontext Sozialer Arbeit." S. 115–28 in *Handbuch Soziale Arbeit und Digitalisierung,* herausgegeben von N. Kutscher, T. Ley, U. Seelmeyer, F. Siller, A. Tillmann und I. Zorn. Weinheim: Beltz Juventa.
Kalthoff, Herbert, Torsten Cress und Tobias Röhl, Hrsg. 2016. *Materialität: Herausforderungen für die Sozial- und Kulturwissenschaften*. Paderborn: Wilhelm Fink.
Kaminsky, Carmen. 2021. „Digitale Transformation Sozialer Arbeit? – Ethische Orientierungen auf neuem Terrain." *EthikJournal* 7(2): 1–21.
Kolhoff, Ludger, Hrsg. 2021. *Aktuelle Diskurse in der Sozialwirtschaft III*. Wiesbaden: Springer VS.
Kreidenweis, Helmut. 2018. *Digitaler Wandel in der Sozialwirtschaft*. Baden-Baden: Nomos.
Kreidenweis, Helmut. 2020. „Digitalisierung der Sozialwirtschaft – Herausforderungen für das Management sozialer Organisationen." S. 390–401 in *Handbuch Soziale Arbeit und Digitalisierung,* herausgegeben von N. Kutscher, T. Ley, U. Seelmeyer, F. Siller, A. Tillmann und I. Zorn. Weinheim: Beltz Juventa.
Kropf, Jonathan und Stefan Laser, Hrsg. 2018. *Digitale Bewertungspraktiken: Labore der Grenzziehung in vernetzten Welten*. Wiesbaden: Springer VS.
Krüger, Anne K. 2022. *Soziologie des Wertens und Bewertens*. Bielefeld: transcript Verlag.
Kutscher, Nadia. 2018. „Digital und professionell!?" *Sozial Extra* 42(3): 6–7. doi: 10.1007/s12054-018-0043-1.
Kutscher, Nadia, Thomas Ley, Udo Seelmeyer, Friederike Siller, Angela Tillmann und Isabel Zorn, Hrsg. 2020. *Handbuch Soziale Arbeit und Digitalisierung*. Weinheim: Beltz Juventa.
Latzer, Michael. 2022. „The Digital Trinity – Controllable Human Evolution – Implicit Everyday Religion." *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 74(1): 331–54. doi: 10.1007/s11577-022-00841-8.
Leineweber, Christian, Maximilian Waldmann und Maik Wunder, Hrsg. 2023. *Materialität – Digitalisierung – Bildung*. Bad Heilbrunn: Verlag Julius Klinkhardt.
Mayer-Schönberger, Viktor und Kenneth Cukier. 2013. *Big Data. a Revolution That Will Transform How We Live, Work and Think*. London: Murray.
McQuillan, Dan. 2015. „Algorithmic states of exception." *European Journal of Cultural Studies* 18(4–5): 564–76. doi: 10.1177/1367549415577389.
McQuillan, Dan. 2023. *Resisting AI: An Anti-Fascist Approach to Artificial Intelligence*. Bristol: Bristol University Press.
Mejias, Ulises A. und Nick Couldry. 2019. „Datafication." *Internet Policy Review* 8(4). doi: 10.14763/2019.4.1428.
Muniesa, Fabian. 2012. „A Flank Movement in the Understanding of Valuation." *The Sociological Review* 59(2): 24–38.
Nassehi, Armin. 2019. *Muster: Theorie der digitalen Gesellschaft*. München: C. H. Beck.

Negroponte, Nicholas. 1997. *Total Digital: Die Welt zwischen 0 und 1 oder Die Zukunft der Kommunikation*. München: Goldmann.
Orlikowski, Wanda J. und Susan V. Scott. 2008. „Sociomateriality: Challenging the Separation of Technology, Work and Organization." *The Academy of Management Annals* 2(1): 433–74. doi: 10.1080/19416520802211644.
Petzke, Martin. 2021. „Die Moral des Vermessens." *KZfSS Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 73(1): 277–99. doi: 10.1007/s11577-021-00749-9.
Poell, Thomas, David B. Nieborg und Jose van Dijck. 2019. „Platformisation." *Internet Policy Review* 8(4).
Prietl, Bianca und Daniel Houben. 2018. „Einführung. Soziologische Perspektiven auf die Datafizierung der Gesellschaft." S. 7–34 in *Datengesellschaft: Einsichten in die Datafizierung des Sozialen,* herausgegeben von D. Houben und B. Prietl. Bielefeld: transcript Verlag.
Roeske, Adrian. 2018. „Digitalisierung Sozialer Arbeit: Widersprüche im fachlichen Handeln." *Sozial Extra* 42(3): 16–20. doi: 10.1007/s12054-018-0045-z.
Rosa, Hartmut. 2005. *Beschleunigung. Die Veränderung der Zeitstrukturen in der Moderne*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
Rosa, Hartmut. 2016. *Resonanz. Eine Soziologie der Weltbeziehung*. Berlin: Suhrkamp.
Schierz, Sascha. 2022. „Soziotechnische Arrangements als Grenzobjekt der (risikoorientierten) Bewährungshilfepraxis." *EthikJournal* 8(1): 1–20.
Schönauer, Anna-Lena, Katrin Schneiders und Fabian Hoose. 2021. „Akzeptanz und Nutzung digitaler Technologien in der Sozialen Arbeit." S. 49–59 in *Gegenwart und Zukunft sozialer Dienstleistungsarbeit. Chancen und Risiken der Digitalisierung in der Sozialwirtschaft,* herausgegeben von C. Freier, J. König, A. Manzeschke und B. Städtler-Mach. Wiesbaden: Springer VS.
Schrape, Jan-Felix. 2021. *Digitale Transformation*. Bielefeld: transcript Verlag.
Schröer, Andreas. 2018. „Sozialmanagement als Gegenstand der Organisationspädagogik." S. 541–52 in *Handbuch Organisationspädagogik,* herausgegeben von M. Göhlich, A. Schröer und S. M. Weber. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
Schwab, Klaus. 2021. *Die Vierte Industrielle Revolution*. München: Pantheon.
Seyfert, Robert und Jonathan Roberge, Hrsg. 2017. *Algorithmuskulturen: Über die rechnerische Konstruktion der Wirklichkeit*. Bielefeld: transcript Verlag.
Skog, Daniel A., Henrik Wimelius und Johan Sandberg. 2018. „Digital Disruption." *Business & Information Systems Engineering* 60(5): 431–37. doi: 10.1007/s12599-018-0550-4.
Stalder, Felix. 2016. *Kultur der Digitalität*. Berlin: Suhrkamp.
van Dijck, José, Thomas Poell und Martijn de Waal. 2018. *The Platform Society: Public Values in a Connective World*. New York: Oxford University Press.
Vormbusch, Uwe. 2012. *Die Herrschaft der Zahlen. Zur Kalkulation des Sozialen in der kapitalistischen Moderne*. Frankfurt am Main, New York: Campus Verlag.
Weinhardt, Marc. 2021. „Überlegungen zum Kulturwandel digitaler Beratung: Professionelles Handeln zwischen Digitalisierung und Digitalität." *Klinische Sozialarbeit* 17(4): 7–10.
Weinhardt, Marc. 2022. „Offene Fragen an die Hilfeform Beratung im Spannungsfeld zwischen Digitalität und Digitalisierung." *EthikJournal* 8(1): 1–15.
Weyer, Johannes. 2019. *Die Echtzeitgesellschaft: Wie smarte Technik unser Leben steuert*. Frankfurt am Main, New York: Campus Verlag.

III Transferperspektiven

1 Theorieentwicklung Sozialer Arbeit als Grundlagenselbsterforschung[1]

Ausweitung der Innovationszone durch Beiträge von Master-Studierenden

Werner Schönig

Abstract:

Der Beitrag fokussiert darauf, dass auch die Arbeit an Theorien innovativ sein kann und dass junge Menschen in einem Masterstudiengang dafür prädestiniert sind, alte Theorien in Frage zu stellen und neue Theorien für neue Fragen und neue Settings zu entwickeln. Der Beitrag befasst sich daher mit einer Ausweitung der Innovationszone durch Beiträge von Master-Studierenden. Er sortiert Theorieentwicklungen nach zwei Kriterien: Einmal danach, ob die Theorien in oder für die Soziale Arbeit fokussieren und danach, ob sie transdisziplinär oder auf einzelne Theorien fokussiert sind. Schließlich zeigt der Beitrag, wie die Theorieentwicklung mit Master-Studierenden seit einigen Jahren in einem Workshop-Seminar des IMSA-Studiengangs erfolgreich umgesetzt wird. Die studentischen Theorieentwicklungen lassen sich recht umstandslos in die oben skizzierte Matrix einfügen und zudem ist es ein eindrucksvolles Studiererlebnis, auch im Bereich der Theorie innovativ sein zu können.

Keywords:

Theorien Sozialer Arbeit, Innovation, Theorieentwicklung

---

1 © Die Autor_in 2026, veröffentlicht im Verlag Beltz Juventa, Open Access: CC BY
Zitation: Schönig, Werner. 2026. »Theorieentwicklung Sozialer Arbeit als Grundlagenselbsterforschung. Ausweitung der Innovationszone durch Beiträge von Master-Studierenden« In: Innovationsmanagement in der Sozialen Arbeit, herausgegeben von Heiko Löwenstein und Sabrina Schmidt. 196–212. Weinheim/Basel: Beltz Juventa.
https://doi.org/10.3262/978-3-7799-9356-8_012

„Kein Mensch hat das Recht zu gehorchen bei Kant."
Hannah Ahrendt (1964, 17.02 min)

1 Einleitung

Theorien geben uns Halt und Orientierung, sie sind unerlässlich zur Bewältigung der Aufgaben, die uns das Leben stellt. Ohne vernünftige Theorien könnten wir nicht rational handeln und ohne Ratio regierte der Trieb. So sind Theorien letztlich Ausdruck, wenn nicht sogar Höhepunkt des Menschseins.

Was so allgemein gilt, das gilt auch für die Soziale Arbeit. Theorien sind für sie ubiquitär, sonst wäre das Handeln der Sozialen Arbeit kopflos, impulsiv und willkürlich. Ohne explizierte wissenschaftliche Theorien, welche die Disziplin zur Verfügung stellt, könnte es daher auch keine Profession Sozialer Arbeit geben und ohne Professionsperspektive wäre das Selbstverständnis der modernen Sozialen Arbeit in Frage gestellt.

Dabei können Theorien ihre Orientierungsfunktion nur erfüllen, wenn sie kritisch und selbstkritisch reflektiert werden. Dies ist seit der Aufklärung ein selbstverständlicher Anspruch. Denn Kants energischer, sein Verständnis von Aufklärung tragender Appell des ‚Sapere aude!' (Wage zu denken!) kann sich nicht nur auf die rationalen Grundlagen des Handelns beziehen, sondern muss die Grundlagen selbst mit in den Blick nehmen. Sie wäre frei umzuformulieren: ‚Theoriam novam concipere aude!' (‚Wage eine neue Theorie zu konzipieren!').[2]

Hannah Ahrendts obiges Zitat[3] bringt dies in der berühmten Formulierung auf den Punkt, dass „nach Kant" niemand „das Recht" habe „zu gehorchen". Dies klingt kategorisch und ist auch so gemeint und wir können es auch auf das Hinterfragen des Theoriekorpus' der Sozialen Arbeit beziehen.

Dieses beständige Hinterfragen der normativen und empirischen Grundlagen des eigenen Handelns wurde dann zum Beispiel in der Frankfurter Schule und letztlich auch in der ‚kritischen' Sozialen Arbeit aufgegriffen. Der Hinweis auf die ‚kritische' Soziale Arbeit unterstreicht, dass die Soziale Arbeit ihre Theorien mit Respekt, aber auch mit Kritikfähigkeit zu behandeln hat, keinesfalls mit „Gehorsam". Auch die Theorie Sozialer Arbeit wird sich neuen intellektuellen Herausforderungen stellen und sie mit einem neuen Denken beantworten müssen.

2 Für die Übersetzungsberatung danke ich Armin Wildfeuer.

3 Das Zitat entstammt einem Interview mit dem späteren FAZ-Herausgeber und Hitler-Biographen Joachim C. Fest, der Ahrendt zum Eichmann-Prozess und der ‚Banalität des Bösen' befragt. Im Prozess hatte sich Eichmann auf Kant berufen, was Ahrendt (1964, 16.36 min) empört als „Unverschämtheit" zurückweist. In ihrer anschließenden Erläuterung folgt dann das hier einleitende Zitat.

Die Voraussetzungen hierfür sind gut: Der Korpus sozialwissenschaftlicher Theorien ist in der Sozialen Arbeit heterogen und in Bewegung. Einerseits existiert ein traditioneller, identitätsstiftender Kern von Theorien. In diesen Beiträgen verdichtet sich der Zeitgeist einer Epoche und so kommt es mit wechselndem Zeitgeist zu einer Abfolge wechselnder Klassiker. Heute werden diese Beiträge – oftmals nicht in historischer, sondern in systematischer Sortierung, auch dies ist Ausdruck eines Zeitgeistes – als „klassische Theorien der Sozialen Arbeit" (Engelke, Borrmann und Spatscheck 2019; Hammerschmidt und Stecklina 2022 und vor allem Lambers 2020) bezeichnet. Der Kanon unbestritten ‚klassischer' Beiträge umfasst jene Theorien, deren Rang auch heute noch anerkannt ist und die Referenz gegenwärtiger Überlegungen sind.

Aktuell stellt sich allerdings die Frage, ob und wie weit die alten und auch die „zeitgenössischen Theorien Sozialer Arbeit" (Hammerschmidt und Aner 2022) den sich rasch wandelnden gesellschaftlichen Rahmenbedingungen gerecht werden können. Nicht nur wandelt sich die Lebenswelt stetig, zum Beispiel durch Dominanz von Singularitäten (Reckwitz 2017) und sozialen Netzwerkdynamiken (Castells 2001) sowie durch eine vielleicht finale Krise der westlichen Demokratien (Runicman 2020). Hinzu treten vielfältige Krisen (z. B. die Wirtschafts- und Finanz-, NSA-, Flucht-, Klima- und Corona-Krise), denen sich moderne Gesellschaften ausgesetzt sehen. Solche Entwicklungen beschleunigen Transformationsprozesse und/oder münden in Transformationen; sie führen zu einem Anwachsen alter und neuer sozialer Probleme, die passende – alte und neue – Antworten erfordern. Für die Soziale Arbeit setzt dies notwendig ihre Grundlagenselbsterforschung durch Theorieentwicklung voraus.

Der folgende Beitrag strukturiert dieses Argument, indem die Theorieentwicklung Sozialer Arbeit als eine bislang wenig beachtete Innovationzone aufgefasst und dargestellt wird. Zwar richtet sich Kants Appell zum Wagnis des eigenen Denkens an jeden und jede universell, ganz besonders jedoch liegen die Hoffnungen auf der jüngeren Generation, die erwartungsgemäß die führende Akteurin bei wissenschaftlichen Revolutionen im Sinne Kuhns (2023) sein sollte. So schließt der Beitrag mit einer kleinen, aber beeindruckenden Übersicht zu Theorieentwicklungen von Masterstudierenden Sozialer Arbeit.

2 Ausweitung der Innovationszone

Mit der Formulierung einer „Ausweitung der Innovationszone" (Rammert et al. 2016) betiteln die Autoren ihren einleitenden Beitrag zu ihrem Sammelband ‚Innovationsgesellschaft heute'. Gemeint ist damit zunächst nur die tatsächlich deutlich ältere[4] Ausweitung des Innovationskonzeptes über die technologischen

4 Siehe hierzu den Beitrag von Motzke in diesem Band.

Innovationen hinaus in Richtung sozialer Innovationen, was dann letztlich auch die Analyse einer ‚Innovationsgesellschaft' begründen soll. Zwar muss man nicht so weit gehen, wie Rammert und Kollegen als Soziologen es uns nahelegen, aus der Innovationsorientierung eine große gesellschaftliche Erzählung zu konstruieren, allerdings liegt es auf der Hand, dass die Innovationsorientierung als Veränderungsprimat die Grundlagen der Gesellschaft in Bewegung bringen kann.

Zur näheren Untersuchung bietet sich die sehr verbreitete Definition von Innovationen in der Sozialen Arbeit durch Parpan-Blaser (2011) an. Ihre folgende Definition ist auf innovative „Konzepte, Verfahren und Organisationsformen" fokussiert und nennt nicht explizit Theorien als Feld der Innovationen in der Sozialen Arbeit. Zwar schließt Wissen Theorie grundsätzlich mit ein und so kann man eine implizite Berücksichtigung der Theorien vermuten. Es bleibt jedoch an dieser zentralen Stelle die Nicht-Nennung der Theorien bemerkenswert. Denn ist ja der Sinn einer Definition, das Wesentliche hervorzuheben und das Unwesentliche zu übergehen.

> „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: 242, Herv. d. WS).

Diese Definition ist, auch wenn es auf den ersten Blick nicht so aussehen mag, recht eng und voraussetzungsvoll. So schränken die hervorgehobenen Passagen dreifach ein:

- Erstens entstehen Innovationen immer *intendiert und in kooperativen Prozessen*,
- zweitens umfassen sie nur *Konzepte, Verfahren und Organisationsformen* und
- drittens haben sie einen *Mehrwert*.

Jeden dieser Punkte kann, sollte und muss man letztlich hinterfragen: Es ist erstens nicht zwingend, dass Innovationen geplant und im Kollektiv entwickelt werden. Darüber hinaus können zweitens neben praktischen Anwendungen auch

theoretische Ansätze innovativ sein. Drittens irritiert der ökonomisch-marxistisch klingende Begriff des Mehrwerts[5]; er wäre doch eher durch einen Begriff wie Zusatznutzen oder ähnliches zu ersetzen.

Speziell für das Thema der innovativen Theorien Sozialer Arbeit bietet die Definition Parpan-Blasers (2011) somit recht wenig, vielmehr hat die Autorin – absichtsvoll oder auch nicht – die Theorieentwicklung nicht als Feld von Innovationen in der Sozialen Arbeit im Blick. Ihr Hinweis auf „Konzepte" könnte zwar als indirekter Hinweis auf Theorien gelesen werden, etwa in der Art, dass aus innovativen Konzepten der Praxis innovative Theorien entstehen können. Auch ist denkbar, dass mit „Konzepten" letztlich theoretische ‚Perspektiven' und ‚Weltanschauungen' gemeint sind. Nach Ansicht des Verfassers zeigt jedoch der Begriffszusammenhang in der obigen Definition („Konzepte, Verfahren und Organisationsformen" sowie deren „Mehrwert") einen Fokus auf praktische Handlungskonzepte. Hierfür spricht zudem, dass Theorien der Sozialen Arbeit in der obigen Definition nicht explizit genannt sind. Wären sie für die Autorin ein bemerkenswertes Innovationsfeld, so wären sie – so die Erwartung – in der Definition unmissverständlich genannt worden.

Vergleichsweise kleine Modifikationen könnten hier Klärung herbeiführen. Eine entsprechend auf Theorien modifizierte Formulierung von Parpan-Blasers Definition würde daher lauten:

> Innovationen in der Theorie Sozialer Arbeit sind auf neuem oder neu kombiniertem Wissen über Problemkonstellationen und deren Verhinderung oder Bewältigung basierende, partizipativ oder in Einzelleistungsprozessen entwickelte, neue Hypothesenkonstrukte, die aufgrund ihrer Leistungsfähigkeit eine wichtige Perspektive für die Fortentwicklung der Disziplin ergänzen und damit auch für die Profession und die Adressat_innen einen Zusatz-Nutzen haben.

Diese modifizierte Definition bezieht sich explizit auf die Theorie Sozialer Arbeit und führt den dortigen Innovationsbedarf auf neues Wissen über Problemkonstellationen zurück. Sie hat folgende zentrale Elemente:

---

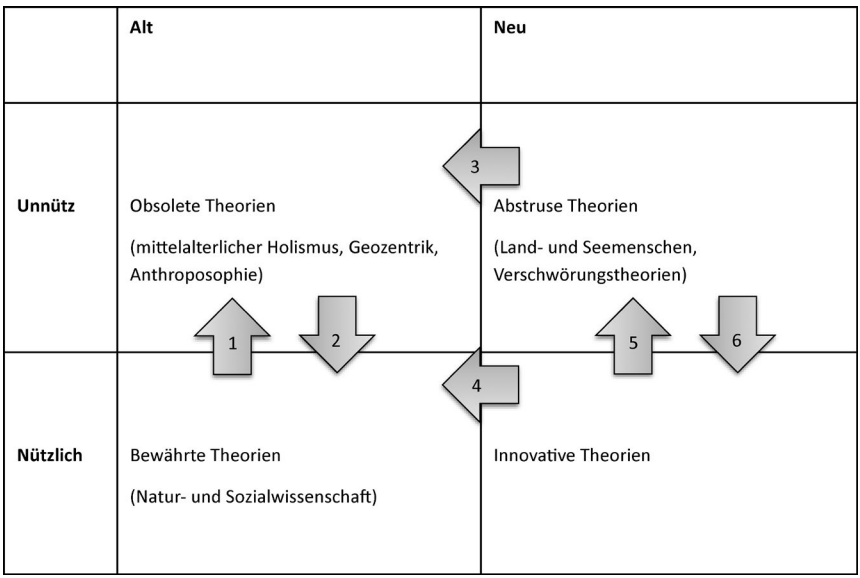
5 Karl Marx bezeichnet mit Mehrwert die Differenz von Arbeitswert einer Ware zuzüglich Verzinsung einerseits und deren höheren Marktpreis andererseits. Den Mehrwert eignet sich der Unternehmer einseitig an und beutet dadurch den Arbeiter aus. Da Marx ein Anhänger der Arbeitswertlehre ist, also den wahren Wert einer Ware (fairer Preis im Sinne der Produktionskosten) von ihrem Warenwert (Marktpreis je nach Knappheit und Marktstruktur) unterscheidet, ist auch der Mehrwert ein normativer Begriff. Dies alles hat mit Innovationen in der Sozialen Arbeit recht wenig zu tun, weshalb der Begriff des Mehrwerts hier in Frage zu stellen ist. Wollte man ökonomisch argumentieren, so wäre der Begriff des positiven Netto-Nutzens passend.

- Erstens fokussiert die Definition auf den Bereich der *Theorie Sozialer Arbeit*.
- Zweitens basieren Innovationen auf *neuem Wissen zu Problemkonstellationen und deren Verhinderung oder Bewältigung*.
- Drittens entstehen sie *partizipativ* oder auch in *Einzelleistung*.
- Viertens sind ihr Ergebnis Theorien, also *Hypothesenkonstrukte*, die primär einen Beitrag zur *Disziplin* Sozialer Arbeit leisten.

Der Prozess einer Theorieentwicklung beginnt dabei mit einem Unbehagen gegenüber der Leistungsfähigkeit etablierter Theorien, denn diese sind nicht hinreichend in der Lage, neues Wissen über (neue oder alte) Problemkonstellationen und deren Verhinderung oder Bewältigung zu integrieren. Dieses Unbehagen löst somit einen Such- und Schaffensprozess aus, an dessen Ende eine neue Theorie Sozialer Arbeit steht, die sich im Falle ihrer Leistungsfähigkeit und Akzeptanz als Innovation in der Sozialen Arbeit etabliert.

Der Weg dorthin ist nicht leicht zu gehen. Denn auch für die Theorieentwicklung Sozialer Arbeit gilt die griffige Formel, wonach Innovationen „neu und nützlich" (Filaster 2007: 7) sein müssen – sind sie nicht beides und nicht beides zusammen, so sind sie keine Innovationen. Das folgende Schaubild zeigt diese Argumentation im Überblick und mit Beispielen sowohl für naturwissenschaftliche als auch für sozialwissenschaftliche Theorien.

Abbildung 1: Sortierung von Theorien nach ihrem Innovationsgehalt



Quelle: Eigene Darstellung

Man erkennt aus der Matrix, dass der Bereich der innovativen Theorien nur eine von vier Kombinationsmöglichkeiten ist. Es ist zudem zu vermuten, dass dieser Bereich der Innovation rein quantitativ klein – das Neue hat eine begrenzte Dauer – und wie alle anderen Bereiche auch in ständiger Bewegung ist. Zwischen den Feldern kommt es zu Bewegungen einzelner Theorien, die in der Matrix durch Pfeile angedeutet sind.

Als wissenschaftliche Theorien werden hier und im Folgenden Systeme von Lehrsätzen oder Hypothesen bezeichnet, die untereinander verbunden sind und aus denen daher Erkenntnisse abgeleitet werden können. Dabei können die Theorien auf normativen Lehrsätzen oder empirischen Hypothesen beruhen. Sie können in die obige Matrix einsortiert werden, was im Folgenden erläutert wird.

- *Die alten und unnützen Theorien sind obsolet*. Sie bilden den logischen Gegenpart zu den innovativen Theorien. Bei obsoleten Theorien ist ihre normative oder empirische Grundlage entfallen oder so strittig, sodass das von ihnen konstruierte Hypothesensystem keine breit akzeptierte Welterklärung und Anleitung liefern kann. Statt Erkenntnis und Anleitung zu geben, stellt sich gegenüber den obsoleten Theorien ein Unbehagen ein, da sich die Diskurse über ihre normativen Grundlagen verändert haben und/oder die von ihnen empirisch vorausgesetzten Rahmenbedingungen widerlegt wurden. Aufgrund des Unbehagens ist es eine Frage der Zeit, wann alternative Theorien die entstandene Lücke schließen können. Zum Beispiel stellt sich normativ im Falle der holistischen mittelalterlichen Theorien die Welt als von Gott gut geordnet dar, was mit dem modernen Weltbild nicht vereinbar ist. Empirisch hingegen haben sich das geozentrische Weltbild und die Anthroposophie als nicht haltbar herausgestellt. Dies alles schließt nicht aus, dass die obsoleten Theorien auch heute noch Anhänger_innen haben, dies allerdings in kleiner bis sehr kleiner Anzahl.
- *Neue und unnütze Theorien sind abstrus*. Sie sind zwar neu, auch ihnen fehlt jedoch eine akzeptierte normative oder empirische Grundlage. Beispiele hierfür finden sich daher nicht in dem regulären, das heißt rationalen wissenschaftlichen Diskurs. Gleichwohl sind sie in der Öffentlichkeit präsent und dadurch wirkungsmächtig. Eine abstruse Theorie ist die im heutigen Russland populäre Unterscheidung von ‚See- und Landmenschen', um hierdurch eine grundsätzliche kulturelle Differenz und Inkompatibilität zwischen Russland und den westlich-liberalen Demokratien zu markieren. Dass Russland der ‚Landmenschen' ist, demnach traditionell agrarisch geprägt, statisch und sich selbst genügend; die Staaten der ‚Seemenschen' Westeuropas sind hingegen von Handel und Seefahrt geprägt, dynamisch und expansiv. Ein weiteres Beispiel sind Verschwörungstheorien. Sie liegen außerhalb der Wissenschaft und haben traurige Bekanntheit erlangt (QAnon, Mondlandung, Chemtrails, Reichsbürger u. a.). Sie sind jedoch nicht der Rede wert.

- *Alte und nützliche Theorien haben sich bewährt* und bieten daher auch heute noch Erklärung und Anleitung. Im Gegensatz zu den obsoleten und abstrusen Theorien gelten ihre Voraussetzungen nach wie vor, weshalb das Hypothesensystem stabil und ihre Folgerungen wertvoll sind. Als normative Beispiele seien hier die Theorien der Menschenrechte und der Feminismus genannt; als empirische Beispiele müssen aus Platzgründen leider eine Vielzahl von etablierten Theorien in den Natur- und Sozialwissenschaften unerwähnt bleiben.
- *Neue und nützliche Theorien sind innovativ.* Sie haben ihre Grundlage in neuen Normen oder neuen empirischen Erkenntnissen und leiten daraus nützliche Folgerungen ab. Sie sind Gegenstand der weiteren Überlegungen.

Abschließend zur obigen Abbildung sei noch kurz auf Aspekte ihrer Dynamik eingegangen, denn auch Theorien unterliegen einer Art Innovationszyklus. Sie sind ihrem Wesen nach als Teil des wissenschaftlichen Erkenntnisprozesses und eben nicht als festgefügte Dogmen zu verstehen.

Dabei kann man in der obigen Matrix die Zeit nicht zurückdrehen, weshalb logisch keine Entwicklung von ‚alt' zu ‚neu' möglich ist. Sehr wohl jedoch können sich im Sinne von Pfeil 1 bewährte Theorien (in Folge einer wissenschaftlichen Revolution) als obsolet erweisen, wenn ihre normativen oder empirischen Grundlagen weggebrochen sind. Ebenso können (theoretisch!), Pfeil 2 deutet es an, als obsolet abgestempelte Theorien (aufgrund geänderter normativer Überzeugungen oder überraschender empirischer Erkenntnisse) zu bewährten Theorien aufsteigen. Pfeil 3 illustriert demgegenüber, dass neue abstruse Theorien irgendwann alt werden und damit zu obsoleten Theorien werden; Pfeil 4 zeigt das Altern der einstmals innovativen Theorien. Ein vertikaler Prozess zwischen den beiden neuen Theorietypen (analog zu Pfeil 1 und 2) wurde in der Matrix mit den Pfeilen 5 und 6 eingezeichnet. Diese Wechselprozesse müssten allerdings recht schnell vonstattengehen, bevor die Theorien alt werden und zudem müssten sich in der kurzen Zeit gravierend die normativen oder empirischen Grundlagen verändern. In der Kombination beider Voraussetzungen sind daher die Bewegungen auf den Pfeilen 5 und 6 unwahrscheinlich.

Aus der obigen Matrix ergibt sich weiterhin die Vermutung, dass im Bereich der Theorie das Modell des Innovationszyklus' nicht umstandslos anwendbar ist. Zum einen ist der Innovationszyklus schon aus prozesstheoretischer Sicht zu hinterfragen, da es in der belebten Welt grundsätzlich kein Zurück zu einem ursprünglichen Zustand gibt, insofern der ‚Zyklus' nie geschlossen sein kann und daher im engeren Sinne gar nicht existiert. Zum anderen hat sich bereits Schumpeter selbst sehr deutlich gegen jede Form von Zyklen und Gleichgewichtsvorstellungen gewandt, da diese eben nicht das Wesen der Innovation abbilden:

> „Und unsere Entwicklungstheorie ist […] eine Theorie der so abgegrenzten *Veränderungen der Bahn des Kreislaufs*, eine Theorie des Übergangs […] von dem jeweils gegebenen Gravitationszentrum zu einem andern (‚Dynamik') *im Gegensatz zur Theorie des Kreislaufs* selbst, zur Theorie der steten Anpassung der Wirtschaft an wechselnde Gleichgewichtszentren und ipso facto auch der Wirkungen dieses Wechsels (‚Statik'). Diese *spontanen und dis-kontinuierlichen Veränderungen der Bahnen des Kreislaufes* und Verschiebungen des Gleichgewichtszentrums treten in der Sphäre des industriellen und kommerziellen Lebens auf" (Schumpeter 1911/1964: 99, Herv. d. WS).

Sehr deutlich betont Schumpeter in dieser klassischen Passage, dass es ihm eben nicht um Kreislaufbewegungen geht, sondern um „Veränderungen der Bahn des Kreislaufs", die „im Gegensatz zur Theorie des Kreislaufs" stehen. Statt eines Kreislaufs sind es viel mehr die „spontanen und dis-kontinuierlichen Veränderungen der Bahnen des Kreislaufs", welche Innovationen kennzeichnen. Schumpeters Innovationsverständnis basiert nicht auf Gleichgewicht und Kreislauf, sondern auf Ungleichgewicht und Spiralbewegung; es überwindet das mechanistische und marginalistische Denken der Neoklassik und wendet sich dem diskontinuierlichen und evolutorischen Denken zu.

3 Zwei Ansätze und vier Wege der Theorieentwicklung

Was bedeutet es nun konkret, wenn die Theorieentwicklung Sozialer Arbeit diskontinuierlich und evolutionär stattfindet? Zur Ordnung des Geschehens bietet sich eine weitere Matrix an, die im Zusammenhang mit einem kollegialen Projekt zur Theorieentwicklung erstellt wurde (siehe hier und im Folgenden: Schönig et al. 2024: 11 f.). Demnach ist von zwei Ansätzen mit jeweils zwei Ausprägungen der Theorieentwicklung auszugehen, woraus dann idealtypisch vier Wege der Theorieentwicklung entstehen.

Ausdrücklich sei dabei darauf hingewiesen, dass die hier vorgeschlagene Unterscheidung von ‚Theorien in der Sozialen Arbeit' versus ‚Theorien für die Soziale Arbeit' von der Terminologie abweicht, die Lambers (2020: 3) seit vielen Jahren vertritt. Lambers unterscheidet ‚Theorien der Sozialen Arbeit' als originäre Theorien der Sozialen Arbeit von ‚Theorien in der Sozialen Arbeit' als Theorieimporte, die aus anderen Disziplinen in die Soziale Arbeit eingeführt werden. Lambers selbst betont, dass es in seinem Lehrbuch nur um originäre ‚Theorien der Sozialen Arbeit' geht. Konsequenterweise ignoriert er die zweite Gruppe von ‚Theorien in der Sozialen Arbeit' und definiert letztere auch nicht näher.[6]

6 Für diesen sehr wichtigen Hinweis danke ich Katharina Motzke.

Nach Ansicht des Verfassers ist allerdings die von Lambers (2020) vorgeschlagene Terminologie insofern problematisch, da sie doch eine sehr klare Klassifikation zwischen den (bedeutenden, weil originären) Theorienschöpfungen der Sozialen Arbeit und den (weniger bedeutenden, weil importierten) Theorieimporten in der Sozialen Arbeit suggeriert. Diese sehr klare Trennlinie und implizite Hierarchisierung ist nach Ansicht des Verfassers so nicht aufrechtzuhalten. Dies wiederum kann man am Beispiel der Sozialen Arbeit als Menschenrechtsprofession zeigen. Denn hier handelt es sich sowohl um eine originäre Theorieschöpfung als auch um einen bedeutenden Theorieimport.

Vor diesem Hintergrund wird hier eine alternative Klassifikation vorgeschlagen. Die beiden hier unterschiedenen Ansätze der Theorieentwicklung sind:

1) Der Fokus auf *Theorien in der Sozialen Arbeit* versus *Theorien für die Soziale Arbeit*.
   a) Davon positionieren sich *Theorieentwicklungen in der Sozialen Arbeit* im Binnendiskurs Sozialer Arbeit. Sie reflektieren also klassische oder neuere Beiträge aus dem Diskurs sozialarbeitsspezifischer Theorien, ihrem eigenen disziplinären Resonanzraum.
   b) Im Gegensatz dazu verfolgen *Theorieentwicklungen für die Soziale Arbeit* das Ziel, bezugswissenschaftliche Diskussionen und Theorien für die Reflexion und (Weiter-)Entwicklung von Theorieansätzen der Sozialen Arbeit nutzbar zu machen.
2) Die *Bezugnahme auf vielfältige Theoriediskurse* versus *Bezugnahme auf ausgewählte Theorien*.
   a) Diese Theorieentwicklungen nehmen auf *vielfältige Diskussionen mit mehreren und vielschichtigen Theorieaspekten* Bezug. Sie nutzen diese Diskurse als Korpus insgesamt für die eigene Theorieentwicklung.
   b) Demgegenüber nehmen andere Theorieentwicklungen nur auf *eine oder wenige klassische oder neuere Theorien und deren Autor_innen* Bezug. Diese werden gleichsam als Solitäre hinterfragt und für die neue Diskussion genutzt.

Dieses recht grobe Schema kann in eine Matrix umgesetzt werden. Aus ihr ergeben sich vier Idealtypen der Theorieentwicklung Sozialer Arbeit.

Tabelle 1: Zwei Wege und vier Idealtypen der Theorieentwicklung Sozialer Arbeit

	Bezugnahme auf *vielfältige Theoriediskurse*	Bezugnahme auf *eine oder wenige Theorien*
In der Sozialen Arbeit (Binnendiskurs)	1 Bsp.: Gemeinwesenarbeit ➔ Sozialraumorientierung	2 Bsp.: Soziale Diagnose ➔ SozArb als bescheidene Profession
Für die Soziale Arbeit (Bezugswissenschaften)	3 Bsp.: Menschenrechte ➔ Menschenrechtsprofession	4 Bsp.: Capabilities ➔ Soziale Arbeit und Lebensführung

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Schönig et al. (2024: 11)

In Tabelle Nummer 1 ist auf den ersten Blick zu erkennen, dass die vier Felder im Innenbereich der Matrix keine Trennlinien aufweisen, denn die Matrix soll nicht als Klassifikation, sondern vielmehr als Merkmalsraum einer Typologie verstanden werden. Dies bedeutet, dass die vier Beispiele in der Matrix als Prototypen für andere Beiträge gelten, sodass diese anderen Beiträge ihnen der Nähe nach zugeordnet werden können. Die Übergänge zwischen den Typen sind dabei fließend und es erfolgt die Zuordnung nicht klassifikatorisch, sondern der Nähe nach in einem Zwischenraum, wie es das Konzept der Typologie erfordert (Schönig 2019: 33–46). Ein klassifikatorisches Ordnungsschema, das eine eindeutige Zuordnung erfordern würde, wäre dem Thema unangemessen. Im Einzelnen weisen die vier Typen folgende Kennzeichen auf:

- *Typ 1*: In diesen Beiträgen wird jeweils ein *Binnendiskurs Sozialer Arbeit* aufgegriffen und kritisch reflektiert, der sich nicht mit einer einzigen Theorie, sondern *mit einer vielfältigen Gruppe verwandter und verbundener Ansätze* beschäftigt. Naheliegend ist es daher, diese Diskurse jeweils mit Blick auf einen bekannten Oberbegriff, eine Chiffre oder ein Schlagwort zusammenzufassen. An diesem Begriff arbeitet sich der Diskurs ab und für ihn wird eine Entwicklungsperspektive aufgezeigt.
  Als ein Beispiel aus der Literatur Sozialer Arbeit wäre hier die komplexe Diskussion um die *Gemeinwesenarbeit* (Jane Addams, Saul Alinsky) und ihre Fortentwicklung und Neuakzentuierung im Sinne einer *Sozialraumorientierung* (Wolfgang Hinte) oder auch *Sozialraumarbeit* (Fabian Kessl) zu denken.
- *Typ 2*: In diesen Beiträgen wird ebenfalls auf den *Binnendiskurs Sozialer Arbeit* Bezug genommen, nun allerdings durch Kritik und Fortentwicklung *einer oder weniger Theorien und deren Autor_innen*, deren Gedanken eng verwandt sind. Der leitende Begriff ist demnach derjenige der grundlegenden Theorie, für die auch die Entwicklungsperspektiven aufgezeigt werden.

Als ein Beispiel aus der Literatur Sozialer Arbeit wäre hier an die Positionierung der Sozialen Arbeit durch Betonung der *Sozialen Diagnose* (Mary Richmond, Alice Salomon) – hier als Theorie verstanden –, die in der deutschen Literatur als zu eng empfunden und daher zum Beispiel von Fritz Schütze durch den Begriff der ‚*bescheidenen Profession*' theoretisch fortentwickelt wurde.

- *Typ 3*: Dies sind jene Beiträge, welche *transdisziplinäre Diskurse* aus den *Bezugswissenschaften* auf die Soziale Arbeit übertragen und hieraus eine Entwicklungsperspektive ableiten. Hier haben auch Diskussionen um sozialökonomische und ökologische Krisen ihren Platz.
  Als ein Beispiel aus der Literatur Sozialer Arbeit wäre hier an die Übertragung der philosophischen und vor allem juristischen *Menschenrechtsdiskussion* nach dem Zweiten Weltkrieg auf die Soziale Arbeit als *Menschenrechtsprofession* (Silvia Staub-Bernasconi) zu denken.
- *Typ 4*: Schließlich sind hier jene Beiträge einzuordnen, die sich auf eine oder wenige bezugswissenschaftliche Theorien beziehen und aus ihnen ihre Entwicklungsperspektive Sozialer Arbeit ableiten. Die Bezeichnung dieser Beiträge liegt jeweils auf der Hand, da die zentralen Begriffe in der ursprünglichen bezugswissenschaftlichen Theorie vorgegeben sind. Sie müssen dann auf die Spezifika Sozialer Arbeit übertragen werden.
  Als ein Beispiel aus der Literatur wäre hier an die Übertragung der ökonomischen Theorie der *Capabilities* (Amartya Sen, Martha Nussbaum) auf die Theorie der *Lebensführung* (Dieter Röh) zu denken.

4 Tu's doch! Theorieentwicklung mit Master-Studierenden

Nach diesen Vorüberlegungen liegt es nahe, die Studierenden selbst zu Wort kommen zu lassen und mit ihnen neue, im besten Falle auch noch innovative Ansätze zu Theorien der Sozialen Arbeit zu entwickeln. Ausgangspunkt dafür ist ein verbreitetes Unbehagen der Studierenden mit Theorien der Sozialen Arbeit, die normativ Anforderungen an die Soziale Arbeit stellen und/oder mit ihrer empirischen Analyse auf ein beachtliches Alter zurückblicken (Schönig 2018, 2022). In beiden Fällen ist kritisch zu hinterfragen, ob die normative/empirische Grundlage dieser Theorien noch trägt, ob es sich also noch um bewährte oder bereits obsolete Theorien handelt. Abstruse Theorien werden durch die kollegiale Selbstkontrolle und wissenschaftliche Diskursregeln innerhalb der Disziplin Soziale Arbeit schon im Vorhinein ausgeschlossen.

So unkonventionell das Vorhaben der Theorieentwicklung im Kontext Lehre ist, so sehr sollten die Studierenden dazu ermutigt werden, forsch ans Werk zu gehen und den Blick freizuräumen. Dazu gehört selbstverständlich, auch mal über das Ziel hinauszuschießen und ungerecht zu urteilen, denn entscheidend ist

zunächst, seinen Unmut und sein Unbehagen mit dem Stand der Theorie offen und gerne auch emotional zu artikulieren – die Zeit zur Abwägung, Differenzierung und Selbstkritik kommt später.

‚Theoriam novam concipere aude!' Bei der oben formulierten, pseudokantischen Maxime kann das lateinische Verb ‚audere' nicht nur mit ‚wagen', sondern auch mit ‚erdreisten' übersetzt werden. Genau darum geht es. Wage es, erdreiste Dich, tu's doch!

Die Aufforderung „Tu's doch!" ist der Claim einer Werbekampagne der Friedrich-Ebert-Stiftung (2024), mit der sie Studierende zur Bewerbung um ein Stipendium auffordert. Ein zugehöriges Bildmotiv zeigt den Sprung vom Startblock in (das kalte, aber erfrischende!) Wasser des Schwimmbeckens. Da diese Kampagne zusammen mit Stipendiat_innen entwickelt wurde und die Analogien zum hier skizzierten Vorgehen naheliegen, wird dieses Motto für die Theorieentwicklung Sozialer Arbeit übernommen.

Das Theorieentwicklungsseminar wird seit einigen Jahren im Rahmen des Master-Studienganges ‚Innovationsmanagement in der Sozialen Arbeit' einmal jährlich in Form einer obligatorischen zweitägigen Blockveranstaltung durchgeführt und hat Workshop-Charakter. Einem einleitenden, motivierenden Vortrag des Dozenten (der nicht bei allen Studierenden auf fruchtbaren Boden fällt) schließen sich verschiede Fragerunden und Gruppenphasen an. Hieraus ergibt sich folgender Ablauf:

1) *Ausgangspunkt: Impuls als Vortrag*
2) *What sucks? Das eigene Unbehagen artikulieren!*
   a. Was stört mich am Korpus der Theorien Sozialer Arbeit?
   b. Was ist für mich alt und unnütz?
   c. Welche Theorie nervt mich am meisten?
   d. Was ist irrelevant, normativistisch, überkompliziert, lachhaft?
   e. → Sammlung, Diskussion und Bepunktung im *open space*
3) *Was fehlt? Wo sind Desiderate?*
   a. eigene Stichworte zu neuen normativen Grundlagen
   b. eigene Stichworte zu neuen empirischen Erkenntnissen
   c. eigene Stichworte zu interessanten Theorien mit Potenzial
   d. → Sammlung, Diskussion und Bepunktung im *open space*
4) *Was tun? Was sind neue Kombinationen?*
   a. Auswahl von circa vier Ideen, an denen weitergearbeitet wird
   b. dem Kind einen Namen geben
   c. → Bildung von Teams, Fokussierung und Diskussion im *World Café*
5) *Dissemination meiner Theorie?*
   a. Austausch über Verbreitungsstrategien
   b. → Abschluss oder weitere Entwicklung in einer *Hausarbeit*

Auch wenn das Engagement der Studierenden im Seminar recht unterschiedlich ist, so sind doch die meisten vom Thema und dem Ablauf überrascht und wirken zum Teil sehr engagiert in den Gruppenphasen mit. Letztlich ist das Thema der Theorieentwicklung jedoch nur für eine kleinere Gruppe von Studierenden interessant genug, um sich näher damit auseinanderzusetzen. Die passiven Studierenden nehmen daher eine mehr oder weniger wohlwollende Beobachterposition ein. Hingegen machen sich die engagierten Studierenden ‚ihre' neue Theorie zu eigen und nehmen auch das Angebot war, über diese Theorie eine ausführlichere Darstellung als Hausarbeit zu verfassen. Durch diese Leistung in der Theorieentwicklung werden sie in einem anderen Seminar von einer dort obligatorischen Hausarbeit entlastet.

Nach einigen Jahren der Praxis mit diesem Seminarformat liegen nun eine Reihe dieser studentischen Hausarbeiten vor. Sie werden im Folgenden stichwortartig (Titel, a = Stichworte zum Inhalt, b = Autor_innen) zusammengefasst:

1) *Postmoderne Alltagstheorie Sozialer Arbeit (2018)*
   a. Zeitsouveränität als zentrale Alltagskategorie bestimmt die Lebenswelt
   b. Autor_innenkollektiv ‚MASA katho Köln'
2) *Skizze einer neuen Theorie Sozialer Arbeit (2020)*
   a. Menschenwürde als Gegenstand Sozialer Arbeit
   b. Christian Bode
3) *Theorie der strukturierenden Handlungsfähigkeit (2020)*
   a. Netzwerk und Raum als zentrale Bezüge
   b. Kay Lampertz
4) *Hinwendung zu einer kybernetischen Metatheorie der Sozialen Arbeit (2020)*
   a. Komplexität der Wirkweise der Sozialen Arbeit in Strukturen
   b. Lukas Nieß, Thomas Szynkiewicz
5) *Komplexität und Komplexe der Sozialen Arbeit (2021)*
   a. Komplexität als zentraler Begriff und Merkmal der Sozialen Arbeit
   b. Julian Bickmann, Nele Schönberg, Xenia Schmidt
6) *Anti-Theorie der Sozialen Arbeit, Gegenpol zum banalen Theoriediskurs (2022)*
   a. Fokus auf empirischer Forschung statt Spekulation
   b. Elena Jakobs
7) *Die H-shaped Persönlichkeit in der Sozialen Arbeit (2022)*
   a. Theoretische Weiterentwicklung der T-shaped Persönlichkeit
   b. Mirjam Droste
8) *„MÜTSA": Modell zur Überprüfung von Theorien Sozialer Arbeit (2023)*
   a. Nützlichkeit, Klarheit und Wissenschaftlichkeit als Gütekriterien
   b. Giulia Caspar, Jasmin Sonntag, Josha Sperber

9) *Green Radical Social Work (2023)*
   a. Klimagerechtigkeit als notwendige Erweiterung der kritischen Sozialen Arbeit
   b. Chiara Gätjens, Marie Luise Tietze, Tamara Ziegs
10) *Decodierung zwischen Theorie und Praxis in der Sozialen Arbeit (2023)*
   a. Decodierung im Sender-Empfänger-Modell
   b. Aylin Geldrie, Louisa Harlow, Melina Lietz, Laura Steltzner
11) *Theorie des globalen Perspektivismus als kategorischer Imperativ (2023)*
   a. Kritik an Kant im Sinne seiner Ausweitung
   b. Juliane Götz

Die Titel und die wenigen Stichworte zu den vorgelegten Theorien geben einen ersten Einblick in das theoretische Denken von Master-Studierenden der Sozialen Arbeit und zeigen die Themen, welche sie bewegen, und welche Ansätze sie zur Problemlösung sehen. Zwar sind die Ausarbeitungen von unterschiedlicher Qualität, generell ist es aber sehr lohnend, sich mit diesen Argumentationen zu beschäftigen.

Abschließend sei nun der Versuch gestattet, die vorliegenden Theorieentwicklungen in das obige Schema einzufügen. Dies gibt folgendes Ergebnis:

Tabelle 2: Einordnung studentischer Theorieentwicklungen Sozialer Arbeit

	Bezugnahme auf *Vielfältige Theoriediskurse*	Bezugnahme auf *eine oder wenige Theorien*
In der Sozialen Arbeit (Binnendiskurs)	8 MÜTSA-Überprüfung durch Empirie 9 Green Radical Social Work	1 Postmoderne Alltagstheorie 6 Empirische Anti-Theorie
Für die Soziale Arbeit (Bezugswissenschaften)	2 Neue Theorie Menschenwürde 4 Kybernetische Handlungsfähigkeit 5 Komplexität und Komplexe	3 Strukturierende Handlungsfähigkeit 7 H-Shape-Persönlichkeit 10 Decodierung Sender-Empfänger 11 Globaler Perspektivismus

Quelle: Eigene Darstellung

Schon dieses grobe Schema zeigt eine bemerkenswerte Diversität der studentischen Beiträge, die in jedem der Matrix-Felder vertreten sind. Es wäre einigen dieser Beiträge zu wünschen, dass sie den Weg in den disziplinären Diskurs finden und so vom Status einer ‚neuen' Theorie in den einer ‚innovativen' Theorie wechseln könnten.

5 Zusammenfassung

Das Muster, nach dem der Begriff der Innovation aus seiner technisch geprägten Heimat auf soziale Innovationen übertragen wurde, kann auch für eine weitere ‚Ausweitung der Innovationszone', namentlich auf den Bereich der Theorieentwicklung, übertragen werden. Der vorstehende Beitrag liefert einige grundsätzliche Überlegungen zur typologischen Ordnung der Theorieentwicklung Sozialer Arbeit und zeigt sodann am Beispiel eines Master-Seminars zur Theorieentwicklung, dass ein solches Vorhaben erfolgreich bewältigt werden kann. Die Ergebnisse auf dem Niveau von Hausarbeiten sind teilweise beeindruckend. Zwar wird nur ein kleiner Teil etwa durch promovierende Absolvent_innen weiter ausgearbeitet und im Rahmen von Publikationsbemühungen aktiv weiterverfolgt, um sich möglicherweise als innovativ durchzusetzen. Allgemein besteht aber immerhin Anlass zur Erwartung, dass auch in Zukunft der Theoriekorpus der Sozialen Arbeit nicht im Dogmatismus erstarrt, sondern bewährte Theorieangebote auch weiterhin herausgefordert und durch innovative Entwicklungen ergänzt werden.

Literatur

Ahrend, Hannah. 1964. „Hannah Arendt im Gespräch mit Joachim Fest." Tondatei. Youtube: Philosophiekanal. Abgerufen 27. Februar 2024 (https://www.youtube.com/watch?v=jF_UvHhbZIA).

Castells, Manuel. 2001. *Das Informationszeitalter*. Opladen: Leske und Budrich.

Engelke, Ernst, Stefan Borrmann und Christian Spatscheck. 2018. *Theorien der Sozialen Arbeit: Eine Einführung*. 7. Aufl. Freiburg im Breisgau: Lambertus.

Fliaster, Alexander. 2007. *Innovationen in Netzwerken. Wie Humankapital und Sozialkapital zu kreativen Ideen führen*. München, Mering: Rainer Hampp.

Friedrich-Ebert-Stiftung. 2024. „Info-Material für die FES-Stipendienprogramme zum kostenlosen Bestellen. Homepage der Werbekampagne ‚Tu's doch!' der Abteilung Studienförderung." Abgerufen 27. Februar 2024 (https://www.fes.de/studienfoerderung/infomaterial).

Hammerschmidt, Peter und Kirsten Aner. 2022. *Zeitgenössische Theorien der Sozialen Arbeit*. Weinheim, Basel: Beltz Juventa.

Hammerschmidt, Peter und Gerd Stecklina. 2022. *Klassische Theorien der Sozialen Arbeit*. Weinheim, Basel: Beltz Juventa.

Kuhn, Thomas S. 2023. *Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen*. 27. Aufl. Suhrkamp: Berlin.

Lambers, Helmut. 2020. *Theorien der Sozialen Arbeit: Ein Kompendium und Vergleich*. 5. Aufl. Opladen, Toronto: Barbara Budrich.

Parpan-Blaser, Anne. 2011. *Innovation in der Sozialen Arbeit. Zur theoretischen und empirischen Grundlegung eines Konzeptes*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Rammert, Werner, Arnold Windeler, Hubert Knoblauch und Michael Hutter. 2016. „Die Ausweitung der Innovationszone." S. 3–14 in *Innovationsgesellschaft heute. Perspektiven, Felder und Fälle*, herausgegeben von W. Rammert, A. Windeler, H. Knoblauch und M. Hutter. Wiesbaden: Springer VS.

Reckwitz, Andreas 2017. *Die Gesellschaft der Singularitäten. Zum Strukturwandel der Moderne*. Berlin: Suhrkamp.

Runciman, David. 2020. S*o endet die Demokratie.* Frankfurt am Main, New York: Campus.

Schönig, Werner. 2018. „Der Prozess als Kern der Theorie Sozialer Arbeit. Wider die banale Bürokratisierung guten Handelns." *Soziale Arbeit* 67(11): 414–23.

Schönig, Werner. 2019. *Typologie und Klassifikation in Sozialer Arbeit und Sozialpolitik. Ambivalenz und kritische Nutzung von Ordnungsschemata sozialer Probleme*. Baden-Baden: Nomos.

Schönig, Werner. 2022. „Widerspruch und Prozess als Grundfragen der Sozialen Arbeit." S. 303–15 in *Europäische Gesellschaften zwischen Kohäsion und Spaltung. Rolle, Herausforderungen und Perspektiven Sozialer Arbeit*, herausgegeben von F. Baier, S. Borrmann, J. M. Hefel und B. Theissen. Opladen, Berlin, Toronto: Barbara Budrich.

Schönig, Werner, Marc Breuer, Marion Gerards und Heiko Löwenstein. 2024. „Wohin denkst Du? Feldorientierte Theorieentwicklung Sozialer Arbeit in Krisenzeiten." S. 7–20 in *Transdisziplinäre Theorieentwicklung Sozialer Arbeit*, herausgegeben von W. Schönig, M. Breuer, M. Gerards und H. Löwenstein. Weinheim, Basel: Beltz Juventa.

Schumpeter, Joseph A. 1911/1964. *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Eine Untersuchung über Unternehmergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus*. Berlin: Duncker und Humblot.

2 Soziale Ungleichheit als Innovationsperspektive in der Sozialen Arbeit am Beispiel von Bildungsbenachteiligungen[1]

Sebastian Wen

Abstract:

Dieser Beitrag stellt zentrale Annahmen der Analyse sozialer Ungleichheiten vor und zeigt, wie diese zur Genese von Innovationen in der Sozialen Arbeit verwendet werden können. Dazu wird zunächst dargestellt, wie die Soziale Arbeit die Realisierung eines guten Lebens als eine ihrer zentralen Aufgaben über die Reduktion ungleicher, in den sozialen Strukturen verankerten Lebenschancen bei der Verwirklichung allgemein geteilter Lebensziele verstehen und forcieren kann. Auf dieser Basis werden in einem zweiten Schritt Ungleichheiten beim Zugang zu Bildungsressourcen, denen in modernen Wissensgesellschaften eine besondere Relevanz bei der (Re-)Produktion sozialer Ungleichheit zukommt, vorgestellt und in handlungsanweisende Innovationspostulate für die Soziale Arbeit überführt.

Keywords:

Sozialstrukturanalyse, Soziale Ungleichheit, Soziale Arbeit, Lebensziele, Bildungsungleichheit, Verwirklichungschancen, Geschlecht, Migration, Soziale Herkunft

1 © Die Autor_in 2026, veröffentlicht im Verlag Beltz Juventa, Open Access: CC BY
Zitation: Wen, Sebastian. 2026. »Soziale Ungleichheit als Innovationsperspektive in der Sozialen Arbeit am Beispiel von Bildungsbenachteiligungen« In: Innovationsmanagement in der Sozialen Arbeit, herausgegeben von Heiko Löwenstein und Sabrina Schmidt. 213–226. Weinheim/Basel: Beltz Juventa.
https://doi.org/10.3262/978-3-7799-9356-8_013

1 Einleitung

Innovationen sollten idealerweise Verbesserungen der zentralen Aufgaben eines Arbeitsfeldes ermöglichen. Die Soziale Arbeit ist gemäß der International Federation of Social Workers definiert als:

> *„practice-based profession and an academic discipline that promotes social change and development, social cohesion, and the empowerment and liberation of people. [… S]ocial work engages people and structures to address life challenges and enhance wellbeing"* (IFSW 2024).

Innovationen in der Sozialen Arbeit müssen also sowohl die einzelnen Gesellschaftsmitglieder auf der Mikroebene als auch die gesamtgesellschaftlichen Strukturen auf der Makroebene berücksichtigen. Sie dürfen beide Ebenen nicht isoliert voneinander betrachten, da diese in umfangreichen Wechselwirkungen zueinanderstehen (Giddens 1988). Dieser Mehrebenencharakter wird im Diskurs zu sozialen Innovationen, zu denen Innovationen in der Sozialen Arbeit zählen, zwar explizit gefordert, jedoch nur unzureichend eingelöst (Ayob, Teasdale und Fagan 2016: 650). Mit Blick auf die zu erbringenden Aufgaben, soll die Soziale Arbeit unter Berücksichtigung beider Gesellschaftsebenen die Herausforderungen des Lebens besser bewältigbar machen und das allgemeine Wohlergehen stärken. Innovationen sollen es dem Feld dabei erlauben, einen verbesserten professionellen Beitrag zu einem *guten Leben* und *sozialer Gerechtigkeit* zu ermöglichen (Hüttemann und Parpan-Blaser 2023: 29). Bezogen auf die Aufgaben der Sozialen Arbeit heben beide Konzepte die Reduktion gesellschaftlicher Ungleichheiten als eine wesentliche Aufgabe hervor (Röh 2013; Zöller, Alt und Freis 2024). An dieser Stelle setzt der vorliegende Beitrag an. Er zeigt, wie die Soziale Arbeit über die Reduktion sozialer Ungleichheiten zu einem *guten Leben* und *sozialer Gerechtigkeit* unter Berücksichtigung der Wechselwirkungen zwischen der gesellschaftlichen Mikro- und der Makroebene beitragen kann. Das in der soziologischen Ungleichheitsforschung beheimatete Konzept sozialer Ungleichheiten stellt die empirisch beobachtbare Frage ins Zentrum, welche allgemeinen Lebensziele in der Gesellschaft vorherrschen und inwiefern strukturelle Barrieren den Einzelnen das Erreichen dieser Ziele erschweren (Huinink und Schröder 2019: 101 ff.). Die Soziale Arbeit kann hier ansetzen und Innovationen zum Abbau dieser strukturellen Hürden erbringen.

Folgend wird dargestellt, was unter sozialen Ungleichheiten verstanden wird und welche Ressourcen die Soziale Arbeit fokussieren muss, um einen Beitrag für mehr Chancengerechtigkeit im Sinne struktureller Barrierefreiheit beim Streben nach allgemeinen Lebenszielen leisten zu können (Kapitel 2). Darauf aufbauend

werden zentrale Befunde zu den sozialstrukturellen Barrieren beim Erwerb von Bildungsressourcen[2] vorgestellt und in Innovationspostulate[3] für die Soziale Arbeit überführt (Kapitel 3).

2 Ein gutes Leben im Kontext sozialer Ungleichheiten

Die Reduktion sozialer Ungleichheiten ist ein zentrales Ziel der Sozialen Arbeit. Das Verständnis sozialer Ungleichheiten wird dabei meist jedoch sehr abstrakt und für die Genese von Innovationen in nur bedingt brauchbarer Weise formuliert. Um die dazu einschlägige soziologische Ungleichheitsforschung stärker an den Diskurs der Sozialen Arbeit heranzuführen, werden die sozialstrukturellen Grundannahmen zur Dualität von individuellem Handeln und sozialen Strukturen vorgestellt (Kapitel 2.1) und das darauf aufbauende Konzept sozialer Ungleichheiten als mögliche Perspektive für die Genese von Innovationen in der Sozialen Arbeit dargestellt (Kapitel 2.2).

2.1 Soziale Strukturen und soziales Handeln in der Sozialstrukturanalyse

Die soziologische Ungleichheitsforschung baut auf Annahmen der Sozialstrukturanalyse zum wechselseitigen Einfluss von gesellschaftlichen Strukturen und individuellem Handeln auf (siehe hierzu die einschlägigen Einführungswerke Geißler 2014; Huinink und Schröder 2019; Rössel 2009). Handeln wird dabei als *soziales Handeln* verstanden, das auf der Mikroebene angesiedelt und in Form einer sozialen Beziehung immer auf Andere gerichtet ist (Weber 1972). Es wird durch relativ dauerhafte soziale Strukturen beeinflusst, die den Einzelnen als *soziale Tatbestände* gegenübertreten und an denen diese ihr Handeln orientieren (Durkheim 1984). So richten Individuen ihr Handeln beispielsweise an geltenden Normen oder rechtlichen Regelungen aus. Soziale Strukturen sind jedoch nicht handlungsdeterminierend. Sie beeinflussen vielmehr die Wahrscheinlichkeiten, dass Menschen bestimmter sozialer Gruppen mit spezifischen Handlungsdeterminanten – das heißt Handlungszielen, -ressourcen, -restriktionen und -partnern – ausgestattet sind und darüber ähnliche Handlungsmuster

2 Es werden allein Barrieren beim Zugang zu Bildungsressourcen vorgestellt, da diese in der Wissensgesellschaft eine besondere Rolle innerhalb des Mixes sozialer Ungleichheiten spielen. Andere Ressourcen, wie Einkommen, Vermögen oder auch soziale Sicherheit und Netzwerke sind nicht zu vernachlässigen. Sie werden von der Ungleichheitsforschung ebenso beforscht, können aufgrund der Kürze dieses Beitrags jedoch nur im konzeptionellen Teil berücksichtigt werden.

3 An dieser Stelle sei Armin Wildfeuer gedankt, der den Begriff „Innovationspostulat" in einem Workshop zu diesem Sammelband, der am 30.01.24 an der Katholischen Hochschule Nordrhein-Westfalen stattfand, vorgeschlagen hat.

mit entsprechenden Handlungsfolgen zeigen (Rössel 2009: 19). So kommt es dazu, dass Menschen überdurchschnittlich häufig im gleichen Bildungsstand heiraten (Blossfeld und Timm 2017), in den neuen Bundesländern Geborene im Beruf seltener Führungspositionen erreichen (Hartmann 2024) oder Frauen im Vergleich zu Männern schlechtere Berufschancen haben (Konietzka und Wen 2023; Ochsenfeld 2012). Vorstrukturiertes Handeln ist zwar relativ zeitstabil, gleichzeitig jedoch auch stetigen Änderungen unterworfen. Denn es folgt auf der Mikroebene Handlungszielen der Einzelnen, die auf der Makroebene unintendierte Folgen haben und die sozialen Strukturen verändern können (Huinink und Schröder 2019). Soziales Handeln wird damit einerseits stark durch soziale Strukturen beeinflusst, während es andererseits die sozialen Strukturen selbst reproduziert und modifiziert (Coleman 2010: 6 ff.; Esser 1993: 93 ff.).

Die Sozialstrukturanalyse beforscht die Frage, welche sozialen Strukturen das Handeln und damit das soziale Miteinander beeinflussen. Die in der Sozialen Arbeit im Zentrum stehenden sozialen Probleme sind dementsprechend grundsätzlich ein auf der Makroebene angesiedeltes Phänomen. Der sozialpolitisch relevante Umstand, dass Frauen auf dem Arbeitsmarkt im Vergleich zu Männern hinsichtlich Position und Einkommen schlechter gestellt sind, kann hier als Beispiel dienen. Als Ursache dafür könnte man zunächst allgemeine, auf der Makroebene lokalisierte, in der Gesellschaft verankerte patriarchalische Diskriminierungsprozesse vermuten, die Frauen an beruflichem Erfolg hindern. Für die Entwicklung von Gegenmaßnahmen im Rahmen der Sozialen Arbeit ist es jedoch fruchtbarer, nach dem Prinzip der *Mikrofundierung der sozialstrukturellen Analyse* (Huinink und Schröder 2019: 30 ff.) vorzugehen und zunächst die Determinanten der individuellen beruflichen Handlungsentscheidungen von Männern und Frauen zu untersuchen. Derartige Analysen offenbaren, dass die Nachteile von Frauen vor allem durch ihre Berufswahl und geringere Investitionen in ihre berufliche Tätigkeit im Zuge einer Mutterschaft auftreten (Konietzka und Wen 2023; Ochsenfeld 2012). Es handelt sich hier also weniger um eine allgemeine Diskriminierung von Frauen als Geschlechtergruppe per se, denn um in der Sozialstruktur verankerte Nachteile einer Mutterschaft. Der Forschungszweig hat als relevante, für das individuelle Handeln maßgebliche soziale Strukturen in den heutigen Gesellschaften, unter anderem die demografische Entwicklung, den Wohlfahrtsstaat sowie zentrale Merkmale der beiden Lebensbereiche Erwerbsarbeit und Familie identifiziert (Geißler 2014; Huinink und Schröder 2019; Rössel 2009). Hierin eingebettet ist das in Kapitel 2.2 vorgestellte Konzept der sozialen Ungleichheiten.

2.2 Soziale Ungleichheiten als Innovationsperspektive in der Sozialen Arbeit

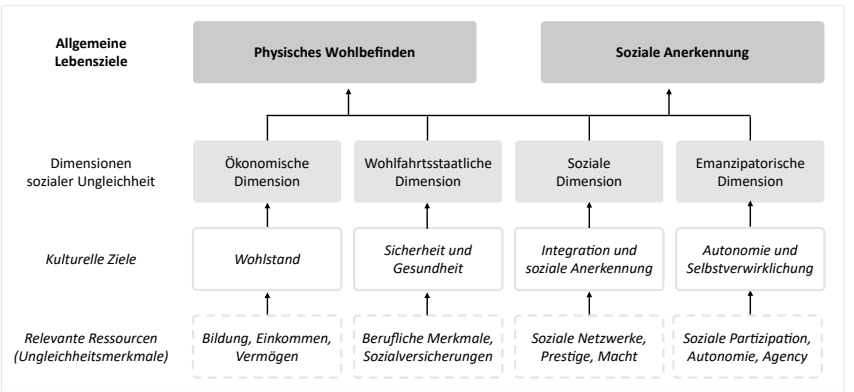
Als Teilgebiet der Sozialstrukturanalyse ergründet die Ungleichheitsforschung die Frage, wie Handlungsrestriktionen und -ressourcen bezüglich der Möglichkeiten zur Lebensgestaltung in einer Bevölkerung verteilt sind (Rössel 2009: 20). Hieran anschließend drängt sich die Frage auf, welche Restriktionen und Ressourcen für ein gutes Leben relevant sind. Die Antworten dazu werden im einschlägigen Diskurs sehr heterogen beantwortet. Während marxistische Ansätze das ökonomische Kapital als zentral erachten, betonen andere stärker horizontale Ressourcen wie soziales und kulturelles Kapital oder auch unterschiedliche Milieus und Lebensstile (für einen Überblick siehe Geißler 2014: 2 ff.). An dieser Stelle wird der von Huinink und Schröder (2019: 101) vorgeschlagenen Konzeption gefolgt, nach der soziale Ungleichheiten vorliegen, wenn Menschen aufgrund ihrer Positionen im Gesellschaftsgefüge relativ dauerhaft mit Lebens- und Handlungsbedingungen ausgestattet sind, die es ihnen besser oder schlechter als anderen erlauben, allgemein akzeptierte Lebensziele zu realisieren. Als allgemeine, in allen Gesellschaften gültige menschliche Grundbedürfnisse und damit Lebensziele, gelten das physische Wohlbefinden und die soziale Anerkennung (Huinink und Schröder 2019: 102 in Bezug auf Esser 1993: 438; Ormel et al. 1999). Mit welchen Mitteln diese Ziele erreichbar sind, kann je nach Zeitraum und kulturellem Kontext variieren. So ist es in manchen Gesellschaften eher erfolgsversprechend, einer bestimmten politischen Partei oder Religion anzugehören, während in anderen Gesellschaften der Bildungsabschluss oder das finanzielle Kapital eine entscheidendere Rolle spielt. Mit Blick auf moderne Gesellschaften macht die Ungleichheitsforschung aktuell vier Ressourcen aus, die als Dimensionen sozialer Ungleichheit die Wahrscheinlichkeit beeinflussen, sogenannte *kulturelle Ziele* zur Erlangung physischen Wohlbefindens und sozialer Anerkennung zu realisieren (Huinink und Schröder 2019: 111; Huinink 2022). Dies sind:

1. Wohlstand als *ökonomische Dimension*,
2. Sicherheit und Gesundheit als *wohlfahrtsstaatliche Dimension*,
3. Integration und soziale Anerkennung als *soziale Dimension* und
4. Autonomie und Selbstverwirklichung als *emanzipatorische Dimension*.

Aus dieser Perspektive kann die Soziale Arbeit das Wohlergehen der Menschen stärken, indem sie sie darin unterstützt, Handlungsressourcen auf den vier Ungleichheitsdimensionen zu akquirieren und Restriktionen beim Zugang zu diesen Ressourcen abzubauen. Diese als Ungleichheitsmerkmale bezeichneten Ressourcen sind Bildung, Einkommen und Vermögen auf der *ökonomischen*, durch den Wohlfahrtsstaat bereitgestellte Absicherungen und Lebensbedingungen (bspw. die Erwerbschancen, der Zugang zu Sozialversicherungen wie zu Arbeitslosen-,

Renten- oder Krankenversicherungen aber auch die Wohn- und Umweltbedingungen) auf der *wohlfahrtsstaatlichen*, der Umfang an sozialem Kapital, Prestige und Macht auf der *sozialen* sowie der Grad an Selbstwirksamkeit in Form von Handlungsautonomie und Partizipationschancen auf der *emanzipatorischen Dimension* (siehe Abbildung 1 und Huinink 2022: 773).

Abbildung 1: Soziale Ungleichheiten als instrumentelle Ziele zur Erreichung allgemeiner Lebensziele



Quelle: eigene Darstellung auf Basis von Huinink und Schröder 2019 und Huinink 2022. Bei den genannten relevanten Ressourcen handelt es sich um eine Auswahl besonders wichtiger Ressourcen.

Das Konzept sozialer Ungleichheiten mit dem entsprechenden Forschungsstand zu den relevanten Ungleichheitsdimensionen und deren Determinanten ist für die Soziale Arbeit vielfältig zur Genese von Innovationen nutzbar. Einerseits wird ein eigenständiger Ansatz geboten, wie ein *gutes Leben* im Sinne der Beseitigung struktureller Barrieren verstanden werden kann. Dieser berücksichtigt explizit die Fokussierung auf das Handeln der Einzelnen und der Strukturen, wie sie in der IFSW-Definition als Handlungsziel der Sozialen Arbeit benannt ist. Sie bietet zudem einen breiten Wissensbestand, welche Ressourcen zur Erlangung allgemeiner Lebensziele relevant sind und inwiefern sozialstrukturelle Barrieren es den Einzelnen erschweren, diese Ressourcen zu akkumulieren. Aufbauend auf diesen Erkenntnissen kann die Soziale Arbeit gezielt Verbesserungen und damit Innovationen beim Zugang zu diesen Ressourcen forschend und handelnd forcieren.

3 Handlungsbedarfe für die Soziale Arbeit beim Zugang zu Bildungsressourcen

Im Spektrum sozialer Ungleichheiten kommt den strukturellen Barrieren beim Zugang zu Bildungsressourcen eine besondere Bedeutung zu, denn hohe (formale) Bildung ist in der heutigen Wissensgesellschaft einer der zentralsten Schlüssel für ein gutes Leben. Folgend wird zunächst die Wichtigkeit der auf der ökonomischen Dimension sozialer Ungleichheiten verorteten Bildungsressourcen skizziert (Kapitel 3.1). Anschließend werden zentrale Befunde zu den Determinanten von Bildungsungleichheiten vorgestellt und in Innovationspostulate für Forschung und Praxis der Sozialen Arbeit überführt (Kapitel 3.2).

3.1 Bildung als besonders wichtige Ressource in der heutigen Gesellschaft

Bildungsungleichheiten haben besondere Relevanz, da sie weitgehende und breit gefächerte Vorteile für die gesamte Gesellschaft und deren Mitglieder nach sich ziehen. Zwar ist immer wieder die Behauptung vernehmbar, höhere Bildung sei im Zuge der seit den 1960er Jahren anhaltenden Bildungsexpansion in Deutschland entwertet worden und es gäbe mittlerweile einen Überschuss an Akademiker_innen. Den empirischen Fakten halten derartige Thesen jedoch nicht stand: Auf der Makroebene sind Gesellschaften mit hohem Bildungsniveau nicht nur produktiver, prosperierender und innovativer, sie zeigen auch ein erhöhtes Potenzial an freiwilligem bürgerschaftlichen Engagement (OECD 2023). Auf der individuellen Ebene bieten Bildungsressourcen neben dem Umstand, dass sie als Ressource der ökonomischen Dimension sozialer Ungleichheiten bereits für sich genommen erstrebenswert sind, auch zahlreiche Vorteile beim Erwerb anderer Ungleichheitsmerkmale. Höhere Bildung ist mit vorteilhaften Arbeitsbedingungen, wie höheren Einkommen, mehr Flexibilität und Autonomie sowie insgesamt einer höheren Job-Zufriedenheit und geringeren Arbeitslosigkeitsrisiken behaftet (Autorengruppe Bildungsberichterstattung 2020; Hall 2021; OECD 2023). Auch außerhalb der Erwerbssphäre ist sie mit zahlreichen Vorteilen für die Einzelnen verbunden. Sie ermöglicht etwa eine breitere Wahl an möglichen Lebenspartner_innen (Blossfeld und Timm 2017), senkt die Trennungsrisiken in bestehenden Partnerschaften (Burkart 2018) und führt zu erhöhter politischer Selbstwirksamkeit, gesünderer Lebensführung und auch insgesamt zu einer gesteigerten Lebenszufriedenheit (Autorengruppe Bildungsberichterstattung 2020). Für die Soziale Arbeit lässt sich daraus folgendes Innovationspostulat ableiten:

Innovationspostulat 1: *Die Soziale Arbeit sollte die Vorteile höherer Bildung berücksichtigen und sowohl auf der strukturellen als auch auf der individuellen Ebene daraufhin (ein-)wirken, Menschen eine möglichst hohe formale Bildung*[4] *zu ermöglichen.*

3.2 Determinanten von Bildungsungleichheiten

Die Ungleichheitsforschung hält einen breiten Forschungsstand zu den Determinanten sozialer Ungleichheiten beim Zugang zu Bildungsressourcen und den dahinterliegenden Mechanismen bereit (siehe bspw. Becker 2019). Folgend werden die *Geburtskohorte,* die *Migrationsgeschichte*, das *Geschlecht* und die *soziale Herkunft* als für Innovationen in der Sozialen Arbeit besonders relevante Determinanten herausgegriffen und in ihrer Wirkung auf Bildungsungleichheiten skizziert.

Geburtskohorte

Die Chancen auf eine höhere formale Bildung nehmen in Deutschland generell zu, je jünger die Geburtskohorten sind. Insbesondere mit Beginn der 1960er Jahre setzte eine starke Ausweitung der Verfügbarkeit, der Nachfrage und im Endeffekt auch der Beteiligung an höherer Bildung im Rahmen der Bildungsexpansion ein (Hadjar und Becker 2017: 211 ff.). Obwohl dabei bestehende Bildungsungleichheiten längst nicht vollständig beseitigt werden konnten, verbesserten sich die Zugangschancen zu höherer Bildung für alle gesellschaftlichen Gruppen (Hadjar und Becker 2017: 211 ff.). Dieser weiterhin andauernde Prozess hat dazu geführt, dass ältere Geburtsjahrgänge heute seltener über höhere Bildungsabschlüsse verfügen. Für das Ziel der Beseitigung von Bildungsungleichheiten findet die Soziale Arbeit folglich nicht nur bei den oft in ihrem Fokus stehenden jüngeren Altersgruppen, sondern insbesondere auch über die Erwachsenenbildung einen besonders hohen potenziellen Wirksamkeitsgrad. Die Zahlen zur Bildungsbeteiligung verdeutlichen dies in dramatischer Weise. Im achten Schuljahr waren im Jahr 1952 15 Prozent der Schüler_innen an einem Gymnasium und 78 Prozent an einer Volks-/Hauptschule (BMBF 2023: 34). Ersterer Anteil betrug im Jahr 2020 dagegen bereits 38 Prozent und letzterer nur noch 9 Prozent (BMBF 2023: 34). Ähnliche Entwicklungen sieht man in der Hochschulausbildung, die insgesamt mit den größten Erträgen für die Einzelnen verbunden ist (Autorengruppe Bildungsberichterstattung 2020: 303 ff.). Zwar bestehen auch innerhalb der jüngeren

4 An dieser Stelle wird auf formale Bildung verwiesen, da die einschlägige empirische Forschung zur Rolle der Bildung für unterschiedliche Aspekte eines guten Lebens non-formale Bildung seltener berücksichtigt und die Effekte uneindeutiger sind. Non-formale Bildung soll damit weder im- noch explizit als belegt weniger wirkmächtig dargestellt werden.

Kohorten massive Bildungsungleichheiten (siehe dazu die folgenden Abschnitte), im Vergleich zu den Älteren sind die Jüngeren insgesamt jedoch deutlich besser mit Bildungsressourcen ausgestattet.

> ***Innovationspostulat 2:*** *Frühere Geburtskohorten sind bildungspolitisch benachteiligt. Ihre Bildungschancen sollten daher stärker als bisher im Fokus der Sozialen Arbeit stehen.*

Migrationsgeschichte

Die sehr heterogene Gruppe der Menschen mit Migrationsgeschichte ist mit zahlreichen Schwierigkeiten im deutschen Bildungssystem konfrontiert. Sie haben durchschnittlich geringere Kenntnisse der deutschen Sprache und weniger Kompetenz im Umgang mit dem deutschen Bildungssystem (Dollmann 2016). Ihre oftmals im Ausland erworbenen Abschlüsse werden nicht immer (vollständig) anerkannt, sie stammen häufiger aus benachteiligter sozialer Herkunft und verfügen über kleinere bildungsrelevante soziale Netzwerke (Dollmann 2016). Dadurch finden sie seltener Zugang zu Hochschulen und entsprechenden Bildungsabschlüssen (Autorengruppe Bildungsberichterstattung 2020: 187 ff.). Aufgrund der Heterogenität von Menschen mit Migrationsgeschichte darf die Analyse ihrer Bildungschancen nicht auf die Frage des Vorhandenseins einer Zuwanderungsgeschichte beschränkt werden. Beispielsweise ändert sich das gezeichnete Bild in Bezug auf Bildungsungleichheiten, wenn das Zuwanderungsalter und die Frage, ob Menschen selbst oder ihre Eltern zugewandert sind, berücksichtigt werden. So hat die erste Zuwanderungsgeneration häufig besonders hohe Bildungsaspirationen (Relikowski, Yilmaz und Blossfeld 2012), was ihre Nachteile beim Erwerb höherer Bildungsabschlüsse zumindest abpuffert (Autorengruppe Bildungsberichterstattung 2020). Zudem zeigt sich, dass in der Altersgruppe der 30 bis 35-Jährigen, die im Alter von mindestens 19 Jahren Zugewanderten häufiger über einen Hochschulabschluss verfügen als die entsprechende Vergleichsgruppe ohne Migrationsgeschichte (Autorengruppe Bildungsberichterstattung 2020: 68). Die skizzierten Nachteile kommen also vor allem für diejenigen mit Migrationsgeschichte zum Tragen, die ihre Schulbildung in Deutschland durchlaufen (haben).

> ***Innovationspostulat 3:*** *Soziale Arbeit muss Menschen mit Migrationsgeschichte weiter beim Bildungserwerb stärken. Dabei sollte sie insbesondere auf Ungleichheiten im Schulsystem, die Migrant_innen nachhaltig benachteiligen, fokussieren.*

Eine weitere für die Soziale Arbeit relevante Determinante von Bildungsungleichheiten ist das Geschlecht. Ziel der Bildungsexpansion war es unter anderem, die Benachteiligung weiblich gelesener Menschen beim Bildungserwerb zu reduzieren. Anfang der 1960er Jahre lag der Frauenanteil bei den Studienanfänger_innen noch bei ca. 25 Prozent (Ehrmann et al. 2019). Seitdem haben sich mit dem Ausbau des Bildungssystems die Zahlen zugunsten der weiblich gelesenen Bevölkerung gedreht, im Wintersemester 2022/23 betrug ihr Anteil unter den Studienanfänger_innen 52 Prozent (Statistisches Bundesamt 2024). Ein wesentlicher Grund für diese Entwicklung liegt im geschlechtsspezifisch segregierten Arbeitsmarkt, der in typischerweise männlich besetzten Berufen auch ohne Abschluss eines Hochschulstudiums relativ gute Einkommensaussichten bietet (Becker und Müller 2011). Männlich gelesene Personen sind vor allem bei den gering Qualifizierten zu einer Problemgruppe (Blossfeld, Blossfeld und Blossfeld 2020: 368) und damit zu Adressaten Sozialer Arbeit geworden. Ältere Ergebnisse zeigen etwa, dass die Leistungen junger Schüler im Vergleich zu Schülerinnen zurückfallen (Becker und Müller 2011). Im weiteren Lebensverlauf führt dies unter anderem dazu, dass Männer häufiger ohne Ausbildung und im Rahmen zunehmender partnerschaftlicher Bildungshomogamie vermehrt partnerlos bleiben (Lengerer 2011: 155 ff.). Gleichzeitig sind Frauen in den auf dem Arbeitsmarkt mit vielen Vorteilen behafteten MINT-Studiengängen deutlich unterrepräsentiert, was wiederum primär in den geschlechtsspezifischen, unabhängig von den jeweiligen Leistungen der Schüler_innen fungierenden Schwerpunktsetzungen begründet ist (Hägglund und Lörz 2020).

> ***Innovationspostulat 4:*** *Die Soziale Arbeit sollte stärker geschlechterspezifische*[5] *Ungleichheiten beim Bildungserwerb in den Blick nehmen. Sie kann beispielsweise im Rahmen der Schulsozialarbeit die Aspirationen männlicher und weiblicher Schüler_innen fokussieren und darauf hinwirken, dass Schüler nicht durch den vermeintlich karriereträchtigen Arbeitsmarkt typisch männlicher Ausbildungsberufe von einem Studium abgelenkt werden und gleichzeitig Schülerinnen darin bestärken, schulische Schwerpunktsetzung in typischerweise männlich dominierten Studienfächern des MINT-Bereichs zu wählen.*

5 Hierunter sind neben den beispielhaft aufgeführten geschlechterbinären Ungleichheiten auch verschiedenste non-binäre kulturelle und/oder biologische Geschlechterkonstellation inkludiert.

Besonders persistente Ungleichheiten beim Erwerb höherer Bildungsabschlüsse bestehen entlang der sozialen Herkunft. Zwar hat sich die Situation in den letzten Jahrzehnten leicht gebessert, Kinder aus nichtakademischen haben jedoch im Vergleich zu jenen aus akademischen Elternhäusern weiterhin deutlich geringere Chancen, ein Studium aufzunehmen und erfolgreich zu durchlaufen (Bachsleitner 2020; Blossfeld et al. 2020; Müller und Pollak 2016). 27 Prozent der Nichtakademiker_innen-Kinder beginnen ein Studium, unter Akademiker_innen-Kindern sind es dagegen 79 Prozent (Stifterverband 2022: 13). Dieser Gegensatz löst sich nach dem Zugang zum Studium nicht auf, sondern verstärkt sich im weiteren Studienverlauf: während Akademiker_innen-Kinder im Vergleich zu Nichtakademiker_innen-Kindern eine 2,9fach erhöhte Chance auf die Aufnahme eines Studiums haben, ist ihre Chance auf den Abschluss eines Masterstudiums sogar um das 3,9fache erhöht (Stifterverband 2022: 13). Dieser Umstand wird in der Sozialen Arbeit insbesondere in Form klassistischer Diskriminierung wahrgenommen und bearbeitet (Seeck 2024). Die soziale Ungleichheitsforschung zeigt, dass die unterschiedlichen Bildungschancen für Akademiker_innen- und Nichtakademiker_innen-Kinder vor allem über sogenannte sekundäre Effekte der sozialen Herkunft erklärbar sind (Blossfeld, Blossfeld und Blossfeld 2019; Müller und Pollack 2016). Danach entscheiden sich Personen aus nichtakademischen Elternhäusern bei gleichem Leistungsniveau mit höherer Wahrscheinlichkeit für einen nichtakademischen Bildungsgrad als Personen aus akademischer Herkunft. Die Haupttreiber dahinter liegen in den mit der sozialen Herkunft einhergehenden unterschiedlichen Handlungsmöglichkeiten, -restriktionen und -erwartungen beider Gruppen. Personen aus nichtakademischem Elternhaus haben in der Regel geringere Bildungsaspirationen, da sie im Gegensatz zu Akademiker_innen-Kindern keinen Studiumsabschluss für den Statuserhalt benötigen, der im Allgemeinen höher als ein möglicher Aufstieg bewertet wird (Breen und Goldthorpe 1997: 283 ff.). Sie sind mit größeren finanziellen Unsicherheiten konfrontiert, wodurch der Verdienstausfall durch ein Studium schwerer wiegt. Schließlich schätzen sie die Wahrscheinlichkeit, ein Studium erfolgreich durchlaufen zu können, als geringer ein, etwa weil sie über weniger soziale Netzwerke mit Studiumserfahrung verfügen (Alecu et al. 2022). Herkunftsspezifische Leistungsunterschiede in Form primärer Herkunftseffekte sowie tertiärer Effekte im Rahmen unterschiedlicher Bewertungen durch Externe – beispielsweise, wenn Lehrkräfte Schüler_innen aus nichtakademischem Elternhaus schlechter bewerten – spielen dagegen eine untergeordnete Rolle (Blossfeld et al. 2019). Die Soziale Arbeit kann hier an vielfältiger Stelle ansetzen und Bildungsentscheidungen junger Menschen begleiten, um sekundären Herkunftseffekten entgegenzuwirken.

Innovationspostulat 5: *Die nach der sozialen Herkunft stark ungleichen Zugangschancen zu höherer Bildung sind vor allem durch sozialstrukturell geprägte Bildungsentscheidungen, sogenannte sekundäre Herkunftseffekte, verursacht. An diese muss die Soziale Arbeit mit innovativen Interventionen ansetzen, um Bildungsungleichheiten dauerhaft zu reduzieren.*

4 Fazit

Der Beitrag hat die soziologische Ungleichheitsforschung am Beispiel von Bildungsbenachteiligung in Bezug auf ihre Potenziale für die Genese von Innovationen in Forschung und Praxis der Sozialen Arbeit vorgestellt. Zusammenfassend lassen sich zwei zentrale Potenziale ausmachen: Zunächst bietet das Konzept sozialer Ungleichheiten für die Soziale Arbeit eine Perspektive, wie sie ein *gutes Leben* im Sinne der Abwesenheit struktureller Barrieren bei der Realisierung allgemein geteilter Lebensziele verstehen kann. Es zeigt, welche Ressourcen die Disziplin und Profession in Forschung und Praxis fokussieren muss, um zu diesem Ziel unter Berücksichtigung der individuellen Ebene des Handelns der Einzelnen als auch der Makroebene der gesamtgesellschaftlichen Strukturen beitragen zu können. Schließlich hat der breite Forschungsstand zu den Determinanten sozialer Ungleichheiten, wie er in diesem Beitrag in Bezug auf die Entstehung von Bildungsungleichheiten zumindest punktuell skizziert und in Innovationspostulate für die Soziale Arbeit überführt wurde, zahlreiche Stellschrauben identifiziert, anhand derer soziale Ungleichheiten in der heutigen Gesellschaft reduziert werden können. Die Soziale Arbeit kann diese aufgreifen und sowohl in Form von Interventionen als auch in Bezug auf weitergehende Forschung innovativ nutzen. Die Bearbeitung sozialer Ungleichheiten jenseits von Bildungsungleichheiten bleibt an dieser Stelle lediglich konzeptuell vorbereitet. Der auch hier umfangreich vorhandene Forschungsstand zu deren Ursachen der Ungleichheitsforschung bedarf ebenfalls einer grundlegenden Aufarbeitung in Bezug auf Handlungs- und Forschungsansätze für die Soziale Arbeit.

Literatur

Alecu, Andrea, Havard Helland, Johs Hjellbrekke und Vegard Jarness. 2022. „Who you know: The classed structure of social capital." *The British Journal of Sociology* 73(3): 505–35. doi: 10.1111/1468-4446.12945.

Ayob, Noorseha, Simon Teasdale und Kylie Fagan. 2016. „How Social Innovation ‚Came to Be': Tracing the Evolution of a Contested Concept." *Journal of Social Policy* 45(4): 635–53. doi: 10.1017/S004727941600009X.

Autorengruppe Bildungsberichterstattung. 2020. *Bildung in Deutschland 2020*. Bielefeld: wbv. doi: 10.3278/6001820gw.

Bachsleitner, Anna, Marko Neumann, Michael Becker und Kai Maaz. 2020. „Soziale Ungleichheit bei den Übergängen ins Studium und in die Promotion. Eine kumulative Betrachtung von sozialen Herkunftseffekten im nachschulischen Bildungsverlauf." *Soziale Welt* 71(3): 308–40. doi: 10.5771/0038-6073-2020-3-308.

Becker, Rolf und Walter Müller. 2011. „Bildungsungleichheiten nach Geschlecht und Herkunft im Wandel." S. 55–75 in *Geschlechtsspezifische Bildungsungleichheiten,* herausgegeben von A. Hadjar. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. doi: 10.1007/978-3-531-92779-4_3.

Becker, Rolf, Hrsg. 2019. *Research Handbook on the Sociology of Education.* Cheltenham, UK: Edward Elgar. doi: 10.4337/9781788110426.

Blossfeld, Pia, Gwendolin Blossfeld und Hans-Peter Blossfeld. 2020. „Bildungsexpansion und soziale Ungleichheit. Wie lassen sich die begrenzten Erfolge der Bildungsreformen in Deutschland erklären?" *GWP – Gesellschaft. Wirtschaft. Politik* 69(3): 361–74. doi: 10.3224/gwp.v69i3.11.

Blossfeld, Hans-Peter, Gwendolin Blossfeld und Pia Blossfeld. 2019. „Soziale Ungleichheiten und Bildungsentscheidungen im Lebensverlauf: Die Perspektive der Bildungssoziologie." *Journal for Educational Research Online* 11(1): 16–30. doi: 10.25656/01: 16785.

Blossfeld, Hans-Peter und Andreas Timm. 2017. „Der Einfluss des Bildungssystems auf den Heiratsmarkt." *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 69(1): 645–81. doi: 10.1007/s11577-017-0422-9.

BMBF. 2023. *Bildung und Forschung in Zahlen 2022*. Bonn, Berlin: BMBF.

Burkart, Günter. 2018. *Soziologie der Paarbeziehung.* Wiesbaden: Springer VS. doi: 10.1007/978-3-658-19405-5.

Breen, Richard und John H. Goldthorpe. 1997. „Explaining educational differentials. Towards a formal rational action theory." *Rationality and Society* 9(3): 275–305. doi: 10.1177/104346397009003002.

Coleman, James. 2010. *Grundlagen der Sozialtheorie. Band 1: Handlungen und Handlungssysteme.* München: Oldenbourg. doi: 10.1524/9783486704907.

Dollmann, Jörg. 2016. „Unwillig oder benachteiligt? Migranten im deutschen Bildungssystem." S. 253–80 in *Bildung als Privileg*, herausgegeben von R. Becker und W. Lauterbach. Wiesbaden: Springer VS. doi: 10.1007/978-3-658-11952-2_8.

Durkheim, Emile. 1984. *Die Regeln der soziologischen Methode*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Ehrmann, Annick, Aama Franzke, Julius Tröger und Paul Blickle. 2019. „Studienanfängerinnen. So viele wie noch nie." Zeit Campus. Abgerufen 28. Februar 2024 (https://www.zeit.de/campus/2019-10/geschlechterverhaeltnis-studiengaenge-frauen-maenner-studium-universitaet).

Esser, Hartmut. 1999. *Soziologie*. *Allgemeine Grundlagen*. Frankfurt am Main, New York: Campus Verlag.

Geißler, Rainer. 2014. *Die Sozialstruktur Deutschlands.* Wiesbaden: Springer VS. doi: 10.1007/978-3-531-19151-5.

Giddens, Anthony. 1988. *Die Konstitution der Gesellschaft: Grundzüge einer Theorie der Strukturierung*. Frankfurt am Main, New York: Campus Verlag.

Hägglund, Anna Erika und Markus Lörz. 2020. „Warum wählen Männer und Frauen unterschiedliche Studienfächer?" *Zeitschrift für Soziologie* 49(1): 66–86. doi: 10.1515/zfsoz-2020-0005.

Hadjar, Andreas und Rolf Becker. 2017. „Erwartete und unerwartete Folgen der Bildungsexpansion in Deutschland." S. 211–32 in *Lehrbuch der Bildungssoziologie,* herausgegeben von R. Becker. Wiesbaden: Springer VS. doi: 10.1007/978-3-658-15272-7_7.

Hall, Anja. 2021. „Alles beim Alten? Bildungserträge höherer beruflicher und akademischer Abschlüsse vor und nach Bologna." *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 73: 527–53. doi: 10.1007/s11577-021-00808-1.

Hartmann, Jörg. 2024. „Gleiche Teilhabe oder dauerhafte Nachteile? Die Chancen von Ostdeutschen auf Führungspositionen." *Zeitschrift für Soziologie* 53(1): 25–42. doi: 10.1515/zfsoz-2024-2004.

Hüttemann, Matthias und Anne Parpan-Blaser. 2023. „Innovation im Kontext Sozialer Arbeit." S. 29–40 in *Innovative Soziale Arbeit. Grundlagen, Praxisfelder und Methoden*, herausgegeben von M. Hüttemann und A. Parpan Blaser. Stuttgart: Kohlhammer.

Hradil, Stefan. 1987. *Sozialstrukturanalyse in einer fortgeschrittenen Gesellschaft.* Wiesbaden: Springer Fachmedien. doi: 10.1007/978-3-322-97175-3.

Huinink, Johannes. 2022. „Messung von sozialer Ungleichheit." S. 773–86 in *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*, herausgegeben von N. Baur und J. Blasius. Wiesbaden: Springer VS. doi: 10.1007/978-3-658-37985-8_48.

Huinink, Johannes und Torsten Schröder. 2019. *Sozialstruktur Deutschlands*. München: UVK-Verlag. doi: 10.36198/9783838552019.

IFSW. 2024. „Global Definition of Social Work." Abgerufen 07. Februar 2024 (https://www.ifsw.org/what-is-social-work/global-definition-of-social-work/).

Konietzka, Dirk und Sebastian Wen. 2023. „Gleiches Studium, gleiche Chancen? Eine Mikrozensusanalyse zur Arbeitsmarktposition von Frauen mit männertypischem Studienfach." *Zeitschrift für Soziologie* 52(3): 302–21. doi: 10.1515/zfsoz-2023-2018.

Lengerer, Andrea. 2011. *Partnerlosigkeit in Deutschland*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. doi: 10.1007/978-3-531-92815-9.

Müller, Walter und Reinhard Pollak. 2016. „Weshalb gibt es so wenige Arbeiterkinder in Deutschlands Universitäten?" S. 345–86 in *Bildung als Privileg. Erklärungen und Befunde zu den Ursachen der Bildungsungleichheit*, herausgegeben von R. Becker und W. Lauterbach. Wiesbaden: Springer VS. doi: 10.1007/978-3-658-11952-2_11.

Ochsenfeld, Fabian. 2012. „Gläserne Decke oder goldener Käfig: Scheitert der Aufstieg von Frauen in erste Managementpositionen an betrieblicher Diskriminierung oder an familiären Pflichten?" *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 64: 507–34. doi: 10.1007/s11577-012-0178-1.

OECD. 2023. *Education at a Glance 2023. OECD Indicators*. Paris: OECD Publishing. doi: 10.1787/e13bef63-en.

Ormel, Johan, Siegwart Lindenberg, Nardi Steverink und Lois M. Verbrugge. 1999. „Subjective well-being and social production functions." *Social Indicators Research* 46: 61–90. doi: 10.1023/A:1006907811502.

Relikowski, Ilona, Erbil Yilmaz und Hans-Peter Blossfeld. 2012. „Wie lassen sich die hohen Bildungsaspirationen von Migranten erklären? Eine Mixed-Methods-Studie zur Rolle von strukturellen Aufstiegschancen, Informationsdefiziten und antizipierter Diskriminierung." *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft* 52: 111–36. doi: 10.1007/978-3-658-00120-9_5.

Röh, Dieter. 2013. *Soziale Arbeit, Gerechtigkeit und das gute Leben*. Wiesbaden: Springer VS. doi: 10.1007/978-3-531-19357-1.

Rössel, Jörg. 2009. *Sozialstrukturanalyse. Eine kompakte Einführung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. doi: 10.1007/978-3-531-91709-2.

Seeck, Francis. 2024. *Klassismus überwinden. Wege in eine sozial gerechte Gesellschaft*. Münster: Unrast.

Statistisches Bundesamt (Destatis). 2024. *Genesis-Online. 21311-0010. Stand 28.02.2024. Datenlizenz by-2-0*.

Stifterverband. 2022. *Hochschul-Bildungs-Report 2020*. Essen: Stifterverband.

Weber, Max. 1972. *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie*. Tübingen: Mohr Siebeck.

Zöller, Ulrike, Lea Alt und Manuel Freis. 2024. „Soziale Arbeit und Gerechtigkeit – Professionstheoretische Perspektiven für Studium, Lehre und Praxis." S. 9–12 in *Soziale Arbeit und Gerechtigkeit*, herausgegeben von U. Zöller, L. Alt und M. Freis. Weinheim Basel: Beltz Juventa.

3 Teamresilienz im Kontext der Fachkräftefluktuation in der Heimerziehung[1]

Karla Verlinden und Teresa Frank

Abstract:

Der Beitrag untersucht die Bedeutung von Teamresilienz für die Fachkräftebindung in der Heimerziehung. Angesichts hoher Fluktuation und Fachkräftemangels in diesem Handlungsfeld zeigt sich, dass nicht allein individuelle Resilienz, sondern vor allem die kollektive Widerstandskraft von Teams entscheidend für den Verbleib von Fachkräften ist. Der Artikel stellt aktuelle Forschungsergebnisse dar und leitet praxisorientierte Maßnahmen zur Förderung von Teamresilienz ab: Ausbau kollektiver Wirksamkeit, multiprofessionelle Teamzusammensetzung sowie unterstützendes Führungsverhalten. Teamresilienz wird dabei als innovativer Hebel zur Fachkräftebindung und Qualitätssicherung in der Heimerziehung positioniert.

Keywords:

Teamresilienz, Fachkräftefluktuation, Heimerziehung, Fachkräftebindung, Kollektive Wirksamkeit, Multiprofessionelle Teams, Sozialmanagement, Organisationskultur, Resilienzförderung, Personalmanagement

1 © Die Autor_innen 2026, veröffentlicht im Verlag Beltz Juventa, Open Access: CC BY
Zitation: Verlinden, Karla und Teresa Frank. 2026. »Teamresilienz im Kontext der Fachkräftefluktuation in der Heimerziehung« In: Innovationsmanagement in der Sozialen Arbeit, herausgegeben von Heiko Löwenstein und Sabrina Schmidt. 227–240. Weinheim/Basel: Beltz Juventa.
https://doi.org/10.3262/978-3-7799-9356-8_014

1 Einleitung

Der Fachkräftemangel der Sozialen Arbeit stellt die Disziplin vor große Herausforderungen (Knospe 2022; Wöhrle 2022). Unbesetzte Stellen, geringe Betreuungsschlüssel und Einzeldienste betreffen insbesondere stationäre Arbeitsfelder der Sozialen Arbeit – prinzipiell dort, wo die Arbeit nicht am nächsten Tag geleistet werden kann und Adressat_innen unmittelbar von der Abwesenheit der Fachkräfte betroffen sind. Die Heimerziehung stellt ein solches Handlungsfeld dar und ist neben dem bereits genannten Fachkräftemangel zusätzlich von einer hohen Fluktuation betroffen, denn Fachkräfte verlassen das Feld oft nach kurzer Zeit (Tabel 2020). In Studien zur Resilienz von Fachkräften der Heimerziehung zeichnet sich eine geringe Teamresilienz als Grund für Fachkräfte ab, dieses Handlungsfeld zu verlassen (u. a. Verlinden und Martynovych 2024). Demzufolge könnte die Förderung von Teamresilienz einen Beitrag zur Bekämpfung der Fachkräftefluktuation in der Heimerziehung leisten, indem Fachkräfte sich an die Teams (und Organisationen), in denen sie tätig sind, stärker binden.

Dieser Beitrag widmet sich demnach dem Teamresilienz-Ansatz, der dahingehend als innovativ zu benennen ist, als dass er den Schwerpunkt von der individuellen auf die kollektive Resilienz eines Teams verlagert und so auch die Organisationskultur in den Blick nimmt. Zudem lassen sich aus der Teamresilienz-Perspektive Strategien ableiten, die zur Verhinderung der Fluktuation von Fachkräften der Heimerziehung beitragen können. Neben den Ursachen für die prekäre Situation des Handlungsfeldes und einer Einführung in das Thema Teamresilienz, werden der aktuelle Forschungsstand zur Teamresilienz und anschließend Ansätze zur Fachkräftebindung vorgestellt.

2 Fachkräftefluktuation und Teamresilienz in der Heimerziehung – Stand der Forschung

2.1 Besorgniserregende Fachkräftefluktuation in der Heimerziehung

Der Fachkräftemangel in der Sozialen Arbeit wird zunehmend in der Öffentlichkeit und Politik wahrgenommen. Als Reaktion werben Arbeitgeber_innen und politische Verantwortliche für Um- und Einstiege in soziale Berufe, fördern den Ausbau von Ausbildungsplätzen und der TVÖD bietet höhere Gehälter (BMFSFJ 2022; GEW 2023). Die Heimerziehung ist nach der Kinder- und Jugendarbeit das Feld mit dem höchsten relationalen Zuwachs an Fachkräften (Autor_innengruppe Kinder- und Jugendhilfestatistik 2024: 107; Olszenka, Rauschenbach und Tiedemann 2023: 12 f.). Gleichzeitig steigt der Bedarf an Fachkräften in den Hilfen zur Erziehung (HzE), jedoch kann dies die wachsende Zahl an Studierenden in der

Sozialen Arbeit[2] (Pluto et al. 2024), zudem ist die Vakanzzeit für offene Stellen um 61,7 Prozent gestiegen (Schneiders und Schönauer 2022). Staatliche Regularien verschärfen die Mangelsituation, indem Organisationen oftmals vor der (bürokratischen) Herausforderung stehen, dem Fachkräftegebot entsprechend fachlich qualifiziertes Personal zu finden, um die Betreuung in den Gruppen und Einrichtungen aufrechterhalten zu können.

Ein weiteres Problem ist die Fachkräftefluktuation: Rund ein Drittel der Fachkräfte verlässt den Bereich innerhalb von zwei Jahren, was zu vielen unbesetzten Stellen führt (Fendrich et al. 2024: 10 f.). Neben dem häufigen Stellenwechsel und der daraus resultierenden Daueraufgabe der Einarbeitung stellt auch der hohe Anteil an Berufsanfänger_innen die Organisationen vor große Herausforderungen (Tabel 2020: 27). Studien zeigen, dass Burnout und Erschöpfung unter Fachkräften der Heimerziehung weit verbreitet sind, oft bedingt durch prekäre Arbeitsbedingungen und Personalmangel, was die Qualität der pädagogischen Arbeit beeinträchtigt (Behnisch 2020: 23 f.). Besonders für Berufsanfänger_innen können Krisensituationen ohne ausreichende Unterstützung überfordernd sein (Dietrich et al. 2023: 40; Disney und Purser 2022).

Im Gegensatz zu anderen Berufen wird der Gehaltsfaktor in der Sozialen Arbeit als weniger relevant für den Verbleib oder Ausstieg aus dem Feld betrachtet. Vielmehr wird angenommen, dass das Fehlen von Selbstverwirklichungsmöglichkeiten und Anerkennung erheblich zum Verlassen des Handlungsfeldes beiträgt (Wen und Schmidt 2023: 413). Gleichzeitig steigen die Anforderungen an die Heimerziehung, die als familienersetzende Maßnahme fungiert, kontinuierlich an. In dieser wichtigen gesellschaftlichen Funktion soll Heimerziehung Bildung und Teilhabe ermöglichen und Heranwachsenden, die aus verschiedenen Gründen nicht bei ihren Familien leben können, eine temporäre oder dauerhafte Heimat bieten. Dort haben sie die Möglichkeit, ihre Erfahrungen zu verarbeiten und neue Beziehungen aufzubauen (Günder und Nowacki 2020: 15). Entscheidend sind dabei die Bindungsangebote der Fachkräfte, um eventuelle negative Bindungserfahrungen der Kinder und Jugendlichen zu bearbeiten (Ziegenhain 2020). Somit tragen Fachkräfte in der Heimerziehung eine hohe Verantwortung: Sie übernehmen Versorgungs- und Erziehungsaufgaben, die normalerweise von der Herkunftsfamilie der Kinder/Jugendlichen geleistet werden und müssen sich regelmäßig mit dem herausfordernden Verhalten der stark belasteten Adressat_innen auseinandersetzen (Hansbauer, Merchel und Schone 2020: 252 ff.). Häufiger Wechsel des Betreuungspersonals kann jedoch bestehende Bindungstraumata reaktivieren, weshalb eine konstante und schützende Betreuung essenziell ist

2 In den Hilfen zur Erziehung, insbesondere in der Heimerziehung, sind neben sozialpädagogischen Fachkräften vornehmlich Erzieher_innen tätig (Autor_innengruppe Kinder- und Jugendhilfestatistik 2024: 108). Statistiken darüber, inwiefern die Fachkräfteoffensive den Bedarf an Erzieher_innen in der Heimerziehung decken könnten, liegen den Autor_innen nicht vor.

(Günder und Nowacki 2020: 108 ff.). Dies zeigt auch eine US-amerikanische Studie, die gelebte Erfahrung der Fachkräftefluktuation aus der Perspektive der Adressat_innen der Heimerziehung untersucht: Die Studie resümiert, dass die (oft prompten) Weggänge der Fachkräfte die Adressat_innen bezüglich ihres emotionalen und beziehungsbezogenen Wohlbefindens negativ beeinträchtigen; beispielsweise würden die Beziehungsabbrüche den Beziehungsaufbau mit neuen Fachkräften verlängern und seien durch mehr Misstrauen von Seiten der Adressat_innen geprägt (Curry 2019).

Durch den anhaltenden Personalmangel und die hohe Personalfluktuation in der Heimerziehung können passgenaue Hilfen und eine wirkungsorientierte Arbeit kaum noch gewährleistet werden; Leistungen werden reduziert oder gar ganz eingestellt (Hollenberg 2023). Dies führt dazu, dass Gruppen mitunter schließen müssen und die Vielfalt der Angebote abnimmt, obwohl der Bedarf an diesen Leistungen unverändert hoch bleibt. In dieser angespannten Situation stehen Fachkräfte zunehmend am Rande ihrer Möglichkeiten, was die Erbringung adäquater Hilfsangebote zusätzlich erschwert. Infolgedessen ist anzunehmen, dass nicht nur die Qualität der Hilfeleistung für Kinder, Jugendliche und Familien abnimmt, sondern auch die Arbeitszufriedenheit der Fachkräfte. Neben psychischen und körperlichen Belastungen stellt die Arbeitszufriedenheit der Fachkräfte einen wichtigen Faktor dar, der über den Verbleib oder den Ausstieg aus der Heimerziehung entscheiden kann. Eine Online-Befragung von Sozialarbeiter_innen aus dem Jahr 2019 (Schneiders und Schönauer 2022) zeigte, dass die erlebte Diskrepanz zwischen Arbeitsorientierung und -realität bei der Gruppe, die aussteigen möchte, am größten ist. Diese Gruppe zeigte sich in allen Kategorien am unzufriedensten. Entsprechend korrelierte eine hohe Zufriedenheit hinsichtlich der Arbeitsrealität stark mit den Bleibeabsichten.

Diese Erkenntnisse deuten darauf hin, dass es dringend erforderlich ist, genauer zu untersuchen, welche Aspekte Fachkräfte in der Heimerziehung hält beziehungsweise ihren Weggang aus dem Handlungsfeld beeinflusst. Internationale Studienergebnisse aus der Heimerziehung arbeiten folgende Schlüsselfaktoren für die Fachkräftefluktuation heraus: 1) das negative Image der Heimerziehung, 2) mangelnde Teamkultur, 3) unzureichende Unterstützung durch das Management und Team sowie 4) schlechte Arbeitsbedingungen (u. a. niedriges Gehalt) (Colton und Roberts 2007; Johnco et al. 2014; Nyerges und Antle 2023). Die doppelte Erwähnung von Teams wurde von den Autorinnen zum Anlass genommen, Teams im Kontext der Fachkräftefluktuation in der Heimerziehung genauer zu untersuchen und aus dem Stand der Forschung Maßnahmen abzuleiten.

2.2 Der Zusammenhang von Teamresilienz und Fachkräftefluktuation (in der Heimerziehung)

Der Resilienzbegriff findet in unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen Anwendung, wobei jede eine spezifische Interpretation des Konzepts vornimmt, weshalb sich bislang keine universell akzeptierte Definition etabliert hat (Richardson 2002). Zudem finden sich an jedem Resilienzkonzept Kritikpunkte, die in den jeweiligen Fachgebieten diskursiviert werden (Meyen und Schier 2018).

Konsens der verschiedenen Interpretationen von Resilienz ist, dass sie die Mobilisierung von Ressourcen beschreibt, welche es einer Entität erlauben, Herausforderungen und widrigen Bedingungen zu begegnen, ohne dauerhafte Beeinträchtigungen zu erfahren (Richardson 2002: 313). Demnach können sowohl Organismen als auch Individuen, strukturelle Einheiten und ganze Gesellschaften als resilient betrachtet werden. Folglich beschreibt die für diesen Beitrag zugrundeliegende Definition Resilienz als adaptiven, mehrdimensionalen Prozess des Lernens und der Bewältigung von Krisen sowie von Herausforderungen durch die effektive Nutzung und Aktivierung von Schutzfaktoren und vorhandenen Ressourcen. Teamresilienz wird im Folgenden definiert als die kollektive Fähigkeit einer Gruppe, Widrigkeiten oder Veränderungen zu überstehen, sich an sie anzupassen und positiv auf sie zu reagieren, indem Adaptions- und Lernprozesse initiiert werden (Carmeli, Friedman und Tishler 2013: 149; Hartwig et al. 2020). Zudem beschreibt Teamresilienz die geteilte Überzeugung der Teammitglieder, dass sie in der Lage sind, schwierige Krisen und Konflikte besser vereint bewältigen zu können. Dieses Konzept geht über die Summe der individuellen Resilienz hinaus, da die Resilienz eines Teams durch gemeinsame mentale Modelle, effektive Kommunikation und die Fähigkeit zur Improvisation und gegenseitigen Unterstützung von Herausforderungen gekennzeichnet ist. Resiliente Teams sind in der Lage, Situationen zu verstehen, sich auf ein gemeinsames Ziel auszurichten und trotz Rückschlägen durchzuhalten.

Sozialwissenschaftliche Grundlagenforschungen zu Resilienz sind in der Psychologie der 1950er bis 1970er Jahre zu finden, in denen durch Kohortenstudien verschiedene Persönlichkeitsmerkmale identifiziert wurden, die Individuen den erfolgreichen Umgang mit Widrigkeiten ermöglichen (v. a. Werner 1979). In der darauf aufbauenden Forschung entwickelte sich das Verständnis von Resilienz dahingehend weiter, als dass es nicht mehr nur als Bündelung individueller Merkmale definiert wurde, sondern auch als Ergebnis eines dynamischen Prozesses, welcher auf der Wechselwirkung zwischen Individuum und Umgebung beruht (Rutter 1987). Dadurch öffnete sich die Individualperspektive und sozial- und organisationspsychologische Ansätze fanden Anschluss an das Konzept. Der Begriff der Teamresilienz entstand sodann aus der Betrachtung von kollektiven Bewältigungsmechanismen von Arbeitsteams des Militärs und der Feuerwehr, wobei deren Kommunikationsstrukturen sowie zuverlässige Unterstützungssysteme als

wesentliche Komponente von Teamresilienz herausgearbeitet wurden (Pollock et al. 2003). Es wurde geschlussfolgert, dass die Zusammenstellung einer Gruppe aus resilienten Einzelpersonen nicht alleinig zu einer belastbaren Teamresilienz führt (Alliger et al. 2015: 177). Dieser Befund unterstreicht die Bedeutung der Entwicklung eines separaten Konzepts zur Teamresilienz als Ergänzung zur Individualresilienz.

Und obwohl inzwischen Teams (und auch Organisationen) in sozialen (und medizinischen) Berufsfeldern innerhalb der Resilienzforschung immer mehr Beachtung finden, fokussiert der Großteil der Studien weiterhin die Individualresilienz. Zu ebendieser wird hinsichtlich des Settings Heimerziehung im Kontext Fachkräftefluktuation resümiert, dass eine niedrige Resilienz der einzelnen Fachkräfte zu einem Wechsel des Handlungsfeldes oder gar des Berufes führt; weiter wird mit einer hohen individuellen Resilienz eine höhere Arbeitszufriedenheit, geringere psychische Belastung und längerer Verbleib im Tätigkeitsfeld assoziiert (Collins 2017; Ellett et al. 2007; McFadden, Campbell und Taylor 2015; Molakeng, Truter und Fouché 2021; für Deutschland: Kind et al. 2020). Darauf aufbauend wird konstatiert, es brauche Strategien, die zu einer Steigerung der Individualresilienz von Fachkräften sozialer Berufe beitragen und damit die Fluktuationsrate senkten (Carson, King und Papatraianou 2011; Grant und Kinman 2014).[3] Dass eine Resilienzförderungsmaßnahme für Fachkräfte der Kinder- und Jugendhilfe es alleinig nicht vermag, die Fluktuation zu minimieren, befand jüngst eine cluster-randomisierte Kontrollstudie mit Fachkräften der Hilfen zur Erziehung in den USA (Orsi-Hunt et al. 2023).

Während sich die internationale Forschung seit mehr als zwei Jahrzehnten mit dem Verhältnis von Resilienz und Fluktuation von Fachkräften in der Sozialen Arbeit auseinandersetzt, konzentrieren sich Untersuchungen im deutschsprachigen Raum hauptsächlich auf medizinische und pflegerische Berufsgruppen (Zwack 2013). Dadurch stellen Handlungsfelder der Sozialen Arbeit nach wie vor eine erhebliche Forschungslücke dar – auch wenn seit der COVID-19-Pandemie eine Zunahme an (Individual-)Resilienzforschung in der Sozialen Arbeit zu beobachten ist (Kahl und Bauknecht 2023). In Deutschland liegt, soweit bekannt, nur eine Forschungsarbeit vor, die den Zusammenhang von Teamresilienz und Fachkräftefluktuation in der Heimerziehung untersucht. Es handelt sich hierbei um eine Vergleichsstudie, die ein Sample aus über 1.000 Fachkräften, die die Heimerziehung verlassen haben, hinsichtlich der Resilienz vergleicht und zu dem Schluss kommt, dass die Teamresilienz diese Entscheidung beeinflusst (Verlinden und Martynovych 2024). Eine hohe Teamresilienz ist ein signifikanter negativer

3 Dem Individualresilienz-Ansatz lässt sich vorwerfen, dass er einer neoliberalen Logik folgt, die der Fachkraft die alleinige Verantwortung für den Umgang mit Arbeitsbedingungen zuschreibt und dagegen Aspekte wie soziale Gerechtigkeit, Organisationskultur oder strukturelle Risikofaktoren unberücksichtigt lässt (Garrett 2015).

Prädiktor, der die Wahrscheinlichkeit, die Heimerziehung zu verlassen, um 8 Prozent senkt (Verlinden und Martynovych 2024: 10). Dieses Muster bleibt auch dann bestehen, wenn Variablen wie Geschlecht, Alter, Berufserfahrung und negative Erfahrungen berücksichtigt werden. Dieser Befund erweitert die bisherige deutsche Forschung, welche die Fachkräftefluktuation der Heimerziehung bislang lediglich mit einer geringen Individualresilienz der Fachkräfte beziehungsweise den strukturellen Bedingungen der Heimerziehung begründet (Dittmann und Theile 2017; Kind et al. 2020). Weiter widersprechen die vorliegenden Ergebnisse der Annahme, dass negative Ereignisse im Kontakt mit den Adressat_innen zu Stress (und dadurch mittelbar auch zum Weggang aus dem Handlungsfeld) bei den Fachkräften führen würden (Seti 2008: 201), denn bei der vorliegenden Stichprobe haben negative Ereignisse zwischen Adressat_innen und Fachkräften keinen Einfluss auf den Weggang aus der Heimerziehung (Verlinden und Martynovych 2024).

3 Innovative Maßnahmen zur Fachkräftebindung in der Heimerziehung durch Ausbau von Teamresilienz

Aus den vorliegenden Ergebnissen lässt sich die Relevanz von Teamresilienz auf die Fachkräftebindung in der Heimerziehung ableiten. Da Teams in der Heimerziehung vielfältig und heterogen zusammengestellt sind, bedürfen sie spezifischer, angepasster Maßnahmen zur Teamresilienzförderung. Trotzdem können allgemeine Hinweise zu Implikationen gegeben werden, die die Teamresilienz in der Heimerziehung positiv beeinflussen können.

3.1 Ausbau kollektiver Wirksamkeit

Eine hohe *kollektive Wirksamkeit* von Arbeitsteams wird (vor allem im englischsprachigen Forschungsraum) als einflussreicher Aspekt auf Teamresilienz diskutiert (Bowers et al. 2017; Gucciardi et al. 2018) und mit einer geringen Fachkräftefluktuation assoziiert (Hom und Griffeth 1995; Roulin, Mayor und Bangeter 2014). Diesem Gedanken folgend, soll die kollektive Wirksamkeit hier als innovatives, anschlussfähiges Konzept für die Heimerziehung hinsichtlich des Ausbaus von Teamresilienz und des Abbaus von Fachkräftefluktuation vorgestellt werden: Das Konzept der kollektiven Wirksamkeit basiert auf der sozial-kognitiven Theorie von Bandura (2000) und kann als Erweiterung individueller Selbstwirksamkeitserwartung gelten, da es jene Wahrnehmungen einzelner Gruppenmitglieder hinsichtlich der Fähigkeiten der Gruppe umfasst, bestimmte Ziele erreichen und „gruppenbezogene Probleme durch gemeinsame Anstrengungen" (Mummendey et al. 1999: 232) lösen zu können. Eine hohe kollektive Wirksamkeit führt Studien zufolge zu besseren Teamleistungen und

Arbeitsergebnissen (Elms, Gill und González-Morales 2022; Goddard, Hoy und Hoy 2004; Tasa, Taggar und Seijts 2007). Empirische Befunde zur kollektiven Selbstwirksamkeit und deren Einfluss auf die Förderung der Teamresilienz sind insbesondere für Teams im medizinischen Versorgungskontext sowie im schulischen Bereich dokumentiert (Goddard et al. 2004; Smith et al. 2017). Hier wird deutlich, dass – neben der Antizipation zur erfolgreichen Problemlösung – mit der kollektiven Wirksamkeit auch die Annahme verbunden ist, dass (nur) die Gesamtheit der Bemühungen aller Teammitglieder positive Veränderungen bei den Adressat_innen bewirken könne (Ganotice et al. 2022). Auf Teams in der Heimerziehung angewendet, sollte das Konzept der kollektiven Wirksamkeit dahingehend mehr Beachtung finden, dass es neben der Steigerung der Teamresilienz auch eine entscheidende Rolle bei der Steigerung der Arbeitszufriedenheit und der Qualität der pädagogischen Arbeit spielt (Goddard et al. 2004; Roulin et al. 2014). Zur Steigerung der kollektiven Wirksamkeit müssten Teams der Heimerziehung zuerst ein Verständnis darüber entwickeln, dass eine kollektive Wirksamkeitserwartung ihre Arbeit positiv beeinflussen kann. In einem zweiten Schritt bietet es sich an, gemeinsame Gruppenüberzeugungen zur kollektiven Wirksamkeit zu identifizieren. Dabei hilft neben dem Fokus auf Schnittmengen gemeinsamer Ziele des Teams und der Adressat_innen vor allem auch der Rückblick auf bereits gemeisterte Widrigkeiten. Die durch eine solche dialogische Klärung produzierten Gruppenüberzeugungen versetzen die Teammitglieder in die Lage, das Vertrauen in die eigenen und kollektiven Fähigkeiten auszubauen, und tragen gleichzeitig zur Teamresilienz bei. Hierzu können Impulsfragen wie beispielsweise folgende dienlich sein:

Was ist unser gemeinsames Ziel für die positive Entwicklung der Adressat_innen unserer Einrichtung? Wie können diese Ziele gemeinsam durch uns erreicht werden? Wer kann dazu welchen Beitrag leisten?

Wann und wie haben wir als Team bereits Herausforderungen und Krisen gemeinsam überwunden? Welche Strategien (bspw. strategisches Handeln, Zielsetzung, Aufwand, Ausdauer) haben wir als Team dabei angewendet und wie stehen uns diese Strategien aktuell zur Verfügung? Welche gemeinsamen Ziele haben wir bei der Bewältigung der Herausforderung und Krisen verfolgt?

Wie verbessert unsere teamgestützte Arbeit die Lebenssituation der uns anvertrauten Kinder und Jugendlichen? Wie profitieren die hier lebenden Kinder und Jugendlichen von unserer Teamarbeit?

Welche Krisen werden uns als Team in Zukunft noch herausfordern? Welche Strategien und gemeinsamen Ziele können uns bei der Bewältigung dieser helfen?

Welche Stärken haben wir als Team? Wie können wir diese noch besser ausschöpfen?

Zur Bearbeitung dieser Fragen und generell beim Ausbau von Teamresilienz ist eine prozessbegleitende Unterstützung durch die Managementebene der Einrichtung beziehungsweise des Trägers sinnvoll. Wie das Management darüber hinaus die Fachkräftebindung positiv beeinflussen kann, soll im Folgenden ausgeführt werden.

3.2 Ausbau multiprofessioneller Teams zur Steigerung der Teamresilienz

Ein Aspekt, der durch Personalmanagement beeinflusst werden und sich auf die Teamresilienz auswirken kann, ist die Teamzusammenstellung und hier ist in dem Zusammenhang *multiprofessionellen Teams* der Vorrang zu geben, da diese resilienter sind als nicht-multiprofessionelle Teams (McCray, Palmer und Chiemel 2016). Der Grund dafür ist unter anderem die Verbindung zweier relevanter Identitätsgefühle: Zum einen die Professionsidentität und zum anderen die Identität als Teammitglied selbst (Payne 2007: 184). Durch die verschiedenen Professionen wird eine Vielfalt an Perspektiven, Wissensbeständen und Erfahrungen zusammengetragen, die kreative Lösungen für komplexe Probleme fördern kann (Rolfe 2019). Diese Diversität ermöglicht es dem Team, Herausforderungen aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten und innovative Ansätze zu entwickeln, was wiederum die Resilienz des Teams stärkt. Die unterschiedlichen Sichtweisen können zu einem tieferen Verständnis der Problematik beitragen und so zu effektiveren und nachhaltigeren Lösungsansätzen führen. Dies stärkt die Widerstandsfähigkeit des Teams gegenüber Krisen. Somit können in einem multiprofessionellen Team alle Mitglieder voneinander lernen, was die kontinuierliche berufliche Entwicklung und die Innovationsfähigkeit des Teams fördert. Dies trägt zur Anpassungsfähigkeit und zur langfristigen Resilienz bei, da das Team in der Lage ist, sich kontinuierlich weiterzuentwickeln und auf neue Herausforderungen einzustellen. Für die Heimerziehung stellt die Zusammenstellung eines multiprofessionellen Teams (im Sinne verschiedener Berufsgruppen) keine Schwierigkeit dar; zwar gibt es das Fachkräftegebot, dennoch sind die darin enthaltenen Berufsbilder an sich schon sehr divers (wenn auch im engeren Sinne keine Professionen) (Olszenka et al. 2023) und damit auch in ihrem Verständnis (sozial-)pädagogisch-therapeutischen Interagierens mit den Adressat_innen. Die unterschiedlichen professionellen Hintergründe ermöglichen es, komplexe und vielschichtige Themen der Adressat_innen aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten und zu behandeln. Dies ist besonders vorteilhaft, da die Herausforderungen, mit denen Kinder und Jugendliche in der Heimerziehung konfrontiert sind, oft multidimensional sind und daher ein umfassendes Verständnis und flexible Ansätze erfordern. Die Kombination von Theorien und Methoden, die durch die diverse Zusammensetzung des Teams zur Verfügung stehen, erlaubt es, individuellere und passgenauere Interventionsstrategien zu entwickeln.

Weitere Zugänge zur Steigerung der Teamresilienz gelingen über innovative Strategien zur Fachkräftebindung durch das Management der Heimerziehung. Die bereits genannten Studien, die sich mit Fachkräftemangel und Fluktuation beschäftigen, fokussieren vor allem die Arbeitsbedingungen, also die organisationalen Rahmenbedingungen, als zentraler Einflussfaktor für Arbeitszufriedenheit und Bleibeabsichten (Henn, Lochner und Meiner-Teubner 2017). Gute Arbeitsbedingungen zu ermöglichen, ist eine wesentliche Aufgabe von Leitung des Managements, beispielsweise durch fachliche Unterstützung, Anerkennung sowie gutes Personalmanagement. So wirken sich Averbeck (2019: 189) zufolge das Einrichtungskonzept und damit verbunden das Führungsverhalten zentral auf die Bindung an den Arbeitgeber in der Kinder- und Jugendhilfe aus. Zudem erhöht die Anerkennung der pädagogischen Arbeit, Wen und Schmidt (2023: 409) folgend, die Arbeitszufriedenheit der Arbeitnehmer_innen, sodass Leitungskräfte aufgefordert sind diesen Aspekt bezüglich Fachkräftebindung verstärkt in den Blick zu nehmen. Das Handeln der Leitungskräfte kann sich demnach auch auf die Entwicklung einer resilienten Teamkultur auswirken. Eine unterstützende und einfühlsame Führung fördert nicht nur eine positive Kultur innerhalb des Teams, sondern könnte auch entscheidend für den Aufbau von Teamresilienz und die Bindung an die Organisation sein (Rolfe 2019: 164 ff.). Eine stärkere Berücksichtigung der Fachkräftebindung an die Organisation vor dem Hintergrund der Arbeitszufriedenheit, der Beziehung zur Leitung sowie des Handelns der Leitung eröffnet mehr Strategien zur Resilienzförderung auf Teamebene und organisationaler Ebene, sodass die Fachkräfte in der Heimerziehung verbleiben.

Im Kontext Fachkräftebindung ist die Auseinandersetzung mit dem Commitment-Konzept aussichtsreich. Dieses beschreibt die Verbundenheit der Mitarbeiter_innen mit ihrer Organisation (Felfe 2008: 27). Besonders für die Steigerung von Teamresilienz anschlussfähig erweist sich das affektive Commitment, indem die Identifikation mit der Organisation, ihren Werten und Zielen zu einem Gefühl der Zusammengehörigkeit führt, welches aufrechterhalten werden soll (Averbeck 2019: 60). Dieses Bedürfnis nach Reziprozität kann sich auch über die Organisation hinaus als Ganzes auf einzelne Bestandteile der Organisation (Foci) richten (Averbeck 2019: 65). In der Heimerziehung beispielsweise hat die Sinnhaftigkeit der Arbeit und die Beziehung zu den Adressat_innen eine bindende Wirkung für die Organisation. Mit Blick auf die dargelegten Studienergebnisse kann auch das Team als besonders bindendes Element benannt werden, indem die Teamresilienz der konstanten Fachkräfte deutlich über den Werten der Aussteiger_innen liegt. Somit kann die Erhöhung der Teamresilienz zur Steigerung des affektiven Commitments in Organisationen der Heimerziehung als innovative Maßnahme

des Personalmanagements betrachtet werden. Maßnahmen zur Steigerung des affektiven Commitments in den Blick zu nehmen, ist wiederum Aufgabe des Managements und eng mit dem Leitungshandeln verbunden.

Trotz aller Vorteile der genannten Teamresilienz-Fördermöglichkeiten ist festzuhalten, dass ihre Effektivität von vielen Faktoren abhängt, darunter die Rahmenbedingungen, die Persönlichkeiten der Teammitglieder und die spezifischen Anforderungen der Organisation. Die Anpassung des Führungsstils an den Kontext und die Bedürfnisse des Teams ist daher essenziell. Resiliente Teams entstehen durch kontinuierliche Anpassungen und Lernprozesse, bei denen eine flexible und empathische Führung eine Schlüsselrolle spielt (Rolfe 2019: 170 ff.).

4 Resümee

Um Fachkräftefluktuation in der Heimerziehung zu begegnen, braucht es Bemühungen, das Team zu stärken und dessen Resilienzfähigkeit auszubauen, statt alleinig auf die Resilienz der einzelnen Fachkräfte abzuzielen. Studien zeigen, dass eine hohe Teamresilienz die Bindung von Fachkräften fördern und somit der Fluktuation entgegenwirken kann. In diesem Beitrag wurden innovative Maßnahmen vorgestellt, die die Resilienz von Teams in der Heimerziehung fördern: Der Ausbau kollektiver Wirksamkeit, das Management von Fachkräftebindung, der Ausbau multiprofessioneller Teams sowie einer unterstützenden Führung. Alle diese Maßnahmen tragen durch die Steigerung der Teamresilienz auch zur Minimierung der Fachkräftefluktuation bei.

Der Schlüssel der Wirksamkeit solcher Ansätze liegt jedoch in den Organisationen der Heimerziehung selbst: Es bedarf einer Abkehr von bisherigen Strategien, die verstärkt auf die individuelle Resilienz abzielten, hin zur Etablierung von Maßnahmen zur Förderung der Teamresilienz. Damit verbunden sind vielfach auch Veränderungen der organisationalen Rahmenbedingungen und des Managements, um die Strategien wirksam umzusetzen.

Literatur

Alliger, George, Christopher Cerasoli, Scott Tannenbaum und William Vessey. 2015. „Team resilience: How teams flourish under pressure." *Organizational Dynamics* 44(3): 176–84. doi: 10.1016/j.orgdyn.2015.05.003.

Autor_innengruppe Kinder- und Jugendhilfestatistik. 2024. *Kinder- und Jugendhilfereport 2024: Eine kennzahlbasierte Analyse mit einem Schwerpunkt zum Fachkräftemangel.* Opladen, Berlin, Toronto: Verlag Barbara Budrich.

Averbeck, Linda. 2019. *Herausgeforderte Fachlichkeit. Arbeitsverhältnisse und Beschäftigungsbedingungen in der Kinder- und Jugendhilfe*. Weinheim: Beltz Juventa.

Bandura, Albert. 2000. „Exercise of Human Agency Through Collective Efficacy." *Current Directions in Psychological Science* 9(3): 75–8. doi: 10.1111/1467-8721.00064.

Behnisch, Michael. 2020. *Dokumentation und Auswertung der Werkstatt mit Fachkräften öffentlicher und freier Träger. Dokumentation aus dem Zukunftsforum Heimerziehung*. Frankfurt am Main: IGfH-Eigenverlag.

BMFSFJ 2022. „Bundesprogramm Fachkräfteoffensive Erzieherinnen und Erzieher." Abgerufen 04. April 2025 (https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/themen/familie/kinderbetreuung/fachkraefteoffensive-erzieherinnen-und-erzieher-86374).

Bowers, Clint, Christine Kreutzer, Janis Cannon-Bowers und Jerry Lamb. 2017. „Team Resilience as a Second-Order Emergent State: A Theoretical Model and Research Directions." *Frontiers in Psychology* 8: 1360. doi: 10.3389/fpsyg.2017.01360.

Carmeli, Abraham, Yair Friedman und Asher Tishler. 2013. „Cultivating a resilient top management team: The importance of relational connections and strategic decision comprehensiveness." *Safety Science* 51(1): 148–59. doi: 10.1016/j.ssci.2012.06.002.

Carson, Ed, Sue King und Lisa Papatraianou. 2011. „Resilience Among Social Workers: The Role of Informal Learning in the Workplace." *Practice* 23(5): 267–78. doi: 10.1080/09503153.2011.581361.

Collins, Stewart. 2017. „Social Workers and Resilience Revisited." *Practice* 29(2): 85–105. doi: 10.1080/09503153.2016.1229763.

Colton, Matthew und Susan Roberts. 2007. „Factors that contribute to high turnover among residential child care staff." *Child & Family Social Work* 12(2): 133–42. doi: 10.1111/J.1365-2206.2006.00451.X.

Curry, Ashley. 2019. „‚If You Can't Be with This Client for Some Years, Don't Do It': Exploring the Emotional and Relational Effects of Turnover on Youth in the Child Welfare System." *Children and Youth Services Review* 99: 374–85.

Dietrich, Lea, René Frommont, Jennifer Gach, Jana Hensch und Caroline Schwanke. 2023. *Resilienz von Fachkräften in der Kinder- und Jugendhilfe*. doi: 10.17883/4418.

Disney, Lindsay und Gregory Purser. 2022. „Examining the Relationship between Workplace Safety and Professional Burnout among U. S. Social Workers." *Journal of Evidence-Based Social Work* 19(6): 627–39.

Dittmann, Andrea und Manuel Theile. 2017. „Fachkräfte(-mangel) in der stationären Erziehungshilfe?! – Personalgewinnung und -bindung." *Forum Erziehungshilfen* 23(2): 115–20.

Ellett, Alberta, Jacqueline Ellis, Tonya Jaqueline und Denise Dews. 2007. „A qualitative study of 369 child welfare professionals' perspectives about factors contributing to employee retention and turnover." *Children and Youth Services Review* 29(2): 264-81.

Elms, Alexandria, Harjinder Gill und Maria González-Morales. 2022. „Confidence Is Key: Collective Efficacy, Team Processes, and Team Effectiveness." *Small Group Research* 54(2): 191–218. doi: 10.1177/10464964221104218.

Felfe, Jörg und Franziska Franke. 2012. *Commitment-Skalen (COMMIT). Fragebogen zur Erfassung von Commitment gegenüber Organisationen, Beruf / Tätigkeit, Team, Führungskraft und Beschäftigungsform.* Bern: Huber.

Fendrich, Sandra, Jakob Gossen, Thomas Mühlmann und Thomas Rauschenbach. 2024. „Bestand, Mangel, Bindung und Zukunft des Personals in den Erziehungshilfen." *Unsere Jugend* 76(10): 402–15. doi: 10.2378/uj20241003.

GEW. 2023. „Rückblick Tarifrunden TVöD." Abgerufen 28. März 2025 (https://www.gew.de/tarif/tvoed/rueckblick-tarifrunden-tvoed).

Ganotice, Fraide, Linda Chan, Xiaoai Shen, Angie Ho Yan Lam, Gloria Hoi Yan Wong, Rebecca Ka Liu und George Tipoe. 2022. „Team Cohesiveness and Collective Efficacy Explain Outcomes in Interprofessional Education." *BMC Medical Education* 22(1): 820. doi: 10.1186/s12909-022-03886-7.

Garrett, Paul. 2015. „Questioning tales of ‚ordinary magic': ‚Resilience' and neo-liberal reasoning." *The British Journal of Social Work* 46(7): 1909–25.

Goddard, Roger, Wayne Hoy und Anita Hoy. 2004. „Collective Efficacy Beliefs: Theoretical Developments, Empirical Evidence, and Future Directions." *Educational Researcher* 33(3): 3–13. doi: 10.3102/0013189X033003003.

Grant, Louise und Gaile Kinman. 2014. *Developing resilience for social work practice*. New York: Palgrave MacMillan.

Gucciardi, Daniel, Monique Crane, Nikos Ntoumanis, Sharon Parker, Cecilie Thøgersen-Ntoumani und Kagan Ducker. 2018. „The emergence of team resilience: A multilevel conceptual model of facilitating factors." *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 91(4): 729–68. doi: 10.1111/joop. 12237.

Günder, Richard und Katja Nowacki. 2020. *Praxis und Methoden der Heimerziehung. Entwicklungen, Veränderungen und Perspektiven der stationären Erziehungshilfe.* 6. Aufl. Freiburg: Lambertus-Verlag.

Hansbauer, Peter, Joachim Merchel und Reinhold Schone. 2020. *Kinder- und Jugendhilfe. Grundlagen, Handlungsfelder, professionelle Anforderungen*. Stuttgart: Kohlhammer.

Hartwig, Angelique, Sharon Clarke, Sheena Johnson und Sara Willis. 2020. „Workplace Team Resilience: A Systematic Review and Conceptual Development." *Organizational Psychology Review* 10(3–4): 169–200. doi: 10.1177/2041386620919476.

Henn, Sarah, Barbara Lochner und Christiane Meiner-Teubner. 2017. *Arbeitsbedingungen als Ausdruck gesellschaftlicher Anerkennung Soziale Arbeit.* Frankfurt am Main: Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft.

Hollenberg, Jana. 2023. „Kinder- und JugendHILFE(!) in Not. Fachkräftemangel impliziert Systemkollaps." *Zeitschrift für Kindschaftsrecht und Jugendhilfe* 18(6): 205–8. Köln: Reguvis.

Hom, Peter und Roger Griffeth. 1995. *Employee turnover*. Pennsylvania: South-Western College Publishing.

Johnco, Carly, Alison Salloum, Kaya Olson und LaTishia Edwards. 2014. „Child Welfare Workers' Perspectives on Contributing Factors to Retention and Turnover: Recommendations for Improvement." *Children and Youth Services Review* 47(3): 397–407. doi: 10.1016/j.childyouth.2014.10.016.

Kahl, Yvonne und Jürgen Bauknecht. 2023. „Psychische und emotionale Erschöpfung von Fachkräften der Sozialen Arbeit." *Soziale Passagen* 15(1): 213–32. doi: 10.1007/s12592-023-00448-6.

Kind, Nina, David Bürgin, Jörg Fegert und Marc Schmid. 2020. „What Protects Youth Residential Caregivers from Burning Out? A Longitudinal Analysis of Individual Resilience." *International Journal of Environmental Research and Public Health* 17(7): 2212. doi: 10.3390/ijerph17072212.

Knospe, Yvonne. 2022. „Problematik des Fachkräftemangel und der Leistungsfähigkeit von Mitarbeiter:innen in einem herausfordernden Arbeitsfeld" S. 39–54 in *Führung – Leadership,* herausgegeben von A. Wöhrle, M. Arnold, P. Brandl, Y. Knospe, F. Unger und B. Zierer. Baden-Baden: Nomos.

Meyen, Michael und Janina Schier. 2018. „The resilience discourse: How a concept from ecology could overcome the boundaries between academic disciplines and society." S. 105–20 in *Resilience in Social, Cultural and Political Spheres,* herausgegeben von B. Rampp, M. Endreß und M. Naumann. Wiesbaden: Springer VS.

McCray, Janet, Adam Palmer und Nik Chmiel. 2016. „Building Resilience in Health and Social Care Teams." *Personnel Review* 45(6): 1132–55. doi: 10.1108/PR-04-2014-0095.

McFadden, Paula, Anne Campbell und Bryan Taylor. 2015. „Resilience and Burnout in Child Protection Social Work: Individual and Organisational Themes from a Systematic Literature Review." *The British Journal of Social Work* 45(5): 1546–63.

Molakeng, Mahloma, Elmien Truter und Ansie Fouché. 2021. „Resilience of Child Protection Social Workers: A Scoping Review." *European Journal of Social Work* 24(6): 1028–50.

Mummendey, Amélie, Andreas Klink, Ralf Mielke, Michael Wenzel und Markus Blanz. 1999. „Sociostructural Characteristics of Intergroup Relations and Identity Management Strategies: Results from a Field Study in East Germany." *European Journal of Social Psychology* 29(2–3): 259–85.

Nyerges, Eva, Becky Antle, Ashley R. Logsdon, Jennifer Kendrick, Anita Barbee und Lisa Purdy. 2023. „Strengthening the Residential Care Workforce: Exploring the Role of Organizational Climate and Culture and Staff Intention to Stay or Leave." *Residential Treatment for Children & Youth*: 41(3): 1–20. doi: 10.1080/0886571X.2023.2202891.

Olszenka, Ninja, Thomas Rauschenbach und Catherine Tiedemann. 2023. „Zwischen Expansion und Heterogenität – das Personal der Kinder- und Jugendhilfe." *KOMDAT Jugendhilfe* 3(22): 12–16.

Orsi-Hunt, Rebecca, Courtney Harrison, Kayla Rockwell und Anita Barbee. 2023. „Addressing Secondary Traumatic Stress, Burnout, Resilience and Turnover in the Child Welfare Workforce: Results from a 6-Month, Cluster-Randomized Control Trial of Resilience Alliance." *Children and Youth Services Review* 151: 107044. doi: 10.1016/j.childyouth.2023.107044.

Payne, Malcolm. 2007. „Resilient Multiprofessional Teams." S. 181–98 in *Resilience in Palliative Care: Achievement in adversity,* herausgegeben von B. Monroe und D. Oliviere. New York: Oxford University Press. doi: 10.1093/acprof: oso/9780199206414.003.0012.

Pluto, Liane, Andreas Mairhofer, Christian Peucker und Eric van Santen. 2024. *Einrichtungen stationärer Hilfen zur Erziehung. Empirische Analyse zu Organisationsmerkmalen, Adressat:innen und Herausforderungen*. Weinheim, Basel: Beltz Juventa.

Pollock, Claire, Douglas Platon, Leigh Smith und John Violanti. 2003. „Team Resilience." S. 74–88 in *Promoting Capabilities to manage posttraumatic stress. Perspectives on Resilience,* herausgegeben von D. Paton, J. M. Violanti und L. M. Smith. Springfield: Charles Thomas.

Richardson, Glenn E. 2002. „The Metatheory of Resilience and Resiliency." *Journal of Clinical Psychology* 58(3): 307–21. doi: 10.1002/jclp. 10020.

Rolfe, Mirjam. 2019. *Positive Psychologie und organisationale Resilienz. Stürmische Zeiten besser meistern*. Berlin: Springer.

Roulin, Nicolas, Eric Mayor und Adrian Bangerter. 2014. „How to Satisfy and Retain Personnel Despite Job-Market Shortage." *Swiss Journal of Psychology* 73(1): 13–24. doi: 10.1024/1421-0185/a000123.

Rutter, Michael. 1987. „Psychosocial resilience and protective mechanisms." *The American journal of orthopsychiatry* 57(3): 316–31.

Seti, Candice. 2008. „Causes and Treatment of Burnout in Residential Child Care Workers: A Review of the Research." *Residential Treatment For Children & Youth* 24(3): 197–29.

Schneiders, Katrin und Anna-Lena Schönauer. 2022. „Fachkräftemangel in der Sozialwirtschaft: Empirische Befunde zu Ursachen und Handlungsbedarfen." S. 355–70 in *Zwischen gesellschaftlichem Auftrag und Wettbewerb: Sozialmanagement und Sozialwirtschaft in einem sich wandelnden Umfeld*, herausgegeben von C. Gehrlach, M. von Bergen und K. Eiler. Wiesbaden: Springer VS.

Smith, Jessica, Karen H. Morin, Leigh E. Wallace und Eileen T. Lake. 2017. „Association of the Nurse Work Environment, Collective Efficacy, and Missed Care." *Western Journal of Nursing Research* 40(6): 779–98. doi: 10.1177/0193945917734159.

Tabel, Agathe. 2020. *Empirische Standortbestimmung der Heimerziehung. Fachwissenschaftliche Analyse von Daten der amtlichen Kinder- und Jugendhilfestatistik*. Frankfurt am Main: Expertise.

Tasa, Kevin, Simon Taggar und Gerhard Seijts. 2007. „The development of collective efficacy in teams: a multilevel and longitudinal perspective." *The Journal of applied psychology* 92(1): 17–27. doi: 10.1037/0021-9010.92.1.17.

Verlinden, Karla und Yevgeniy Martynovych. 2024. „Resilience in residential child care – Results of a survey among professionals." *Residential Treatment for Children & Youth* 1–17. doi: 10.1080/0886571x.2024.2350727.

Wen, Sebastian und Sabrina Schmidt. 2023. „Die Arbeitszufriedenheit von Fachkräften im Sozialwesen und ihre Determinanten." *neue praxis* 53(5): 404–20.

Werner, Emmy und Ruth Smith. 1979. „An epidemiologic perspective on some antecedents and consequences of childhood mental health problems and learning disabilities: a report from the Kauai Longitudinal Study." *Journal of the American Academy of Child Psychiatry* 18(2): 292–306.

Wöhrle, Armin, Maik Arnold, Paul Brandl, Yvonne Knospe, Frank Unger und Brigitta Zierer. 2022. *Führung – Leadership.* Baden-Baden: Nomos.

Ziegenhain, Ute. 2020. „Bindung im Kindes- und Jugendalter." S. 1–14 in *Psychiatrie und Psychotherapie des Kindes- und Jugendalters,* herausgegeben von J. Fegert, F. Resch, P. Plener, M. Kaess, M. Döpfner, K. Konrad und T. Legenbauer. Berlin, Heidelberg: Springer. doi: 10.1007/978-3-662-49289-5_40-1.

Zwack, Julika. 2013. *Wie Ärzte gesund bleiben – Resilienz statt Burnout.* Stuttgart: Georg Thieme. doi: 10.1055/b-002-57179.

4 Innovative Jugendhilfeplanung[1]

Katharina Motzke und Sandra Rostock

Abstract:

Die Jugendhilfeplanung als strategisch relevantes Planungsinstrument zur Sicherstellung einer bedarfsgerechten Kinder- und Jugendhilfestruktur weist eine große Kluft auf hinsichtlich der an sie gestellten Programmatik und der Realität in der kommunalen Umsetzung. Der Beitrag ‚Innovative Jugendhilfeplanung' von Katharina Motzke und Sandra Rostock zeigt auf, welche Innovationspotenziale die Jugendhilfeplanung grundsätzlich hat, und illustriert dies an der aktuellen Herausforderung der inklusiven Ausrichtung der Kinder- und Jugendhilfe. Er beleuchtet zudem die notwendigen Voraussetzungen dafür, dass Jugendhilfeplanung die an sie gestellten Ansprüche umsetzen und Weiterentwicklungs- und Innovationspotenziale ausschöpfen kann.

Keywords:

Planung, Kinder- und Jugendhilfe, Jugendhilfeplanung, Innovation, Innovationspotenziale, innovative Jugendhilfeplanung, inklusive Kinder- und Jugendhilfe

1 © Die Autor_innen 2026, veröffentlicht im Verlag Beltz Juventa, Open Access: CC BY
Zitation: Motzke, Katharina und Sandra Rostock. 2026. »Innovative Jugendhilfeplanung« In: Innovationsmanagement in der Sozialen Arbeit, herausgegeben von Heiko Löwenstein und Sabrina Schmidt. 241–255. Weinheim/Basel: Beltz Juventa.
https://doi.org/10.3262/978-3-7799-9356-8_015

1 Einleitung

Innovative Jugendhilfeplanung? Wenngleich das Innovative der Jugendhilfeplanung (JHP) bereits in ihrer Anlage in den 1990er Jahren in die Wiege gelegt wurde, so ist sie diesem Anspruch bis heute (leider) wenig nachgekommen. Bereits 2012 forderte das Bundesjugendkuratorium (2012: 7) eine „Neuaktivierung und Profilierung der Jugendhilfeplanung als strategisches und zentrales Instrument einer beteiligungsorientierten, lebenslagenbezogenen und bedarfsgerechten Kinder- und Jugendpolitik". Der 14. Kinder- und Jugendbericht konstatierte, Jugendhilfeplanung werde „vielerorts unterkomplex betrieben, und es werden die bestehenden Steuerungsmöglichkeiten häufig nicht ausgeschöpft" (BMFSFJ 2013: 391). Die Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe schloss sich 2015 in einem Diskussionspapier mit der Forderung an: „Jugendhilfeplanung aktivieren!" (AGJ 2015).

Dass seitdem eine solche Neuaktivierung – auch mit Blick auf deren Innovationspotenziale – nicht stattgefunden hat, sondern JHP weiterhin als profillos wahrgenommen wird, zu gering ausgestattet sei und deren strategische Bedeutsamkeit von Leitungs- und Politikebene zu wenig erkannt werde, zeigt eine aktuelle Studie des Instituts für soziale Arbeit e. V. (ISA, siehe Oettler und Pudelko 2023). Die Kluft zwischen Programmatik und Realität gilt es endlich zu schließen und damit einen „zweiten Frühling für die Kinder- und Jugendhilfeplanung" (Hinken und Schröer 2017: 25) einzuläuten.

Dieser Beitrag geht in einem ersten Schritt der Frage nach, welche Innovationspotenziale die JHP in Deutschland grundsätzlich hat, und illustriert dies an der aktuellen Herausforderung der inklusiven Ausrichtung der Kinder- und Jugendhilfe. In einem zweiten Schritt werden die notwendigen Voraussetzungen dafür beleuchtet, dass JHP die an sie gestellten Ansprüche umsetzen und Weiterentwicklungs- und Innovationspotenziale auch wirklich ausschöpfen kann, denn

> „Jugendhilfeplanung hat […] die Funktion, sachbezogene Argumente und ‚Munition' für unverzichtbare Auseinandersetzung und Positionierung um Art und Ausmaß einer ‚Öffentlichen Verantwortung für das Aufwachsen von Kindern und Jugendlichen' zu liefern" (Schrapper 2010: 65).

2 Innovative Programmatik der Jugendhilfeplanung

Das Jugendamt, als Träger der öffentlichen Jugendhilfe, ist zur Wahrnehmung seiner Gesamt- und Planungsverantwortung (§ 79 Abs. 2 SGB VIII) verpflichtet, eine zielorientierte und bedarfsgerechte Infrastruktur der kommunalen Kinder- und Jugendhilfe sicherzustellen. Die JHP hat dabei die Aufgabe, für alle Leistungen und Angebote nach dem SGB VIII den Bestand an Einrichtungen und Diensten

im kommunalen Zuständigkeitsbereich festzustellen, den Bedarf zu ermitteln und darauf basierend notwendige Maßnahmen zu planen (§ 80 Abs. 1 SGB VIII).[2] Daneben formuliert der Gesetzgeber weitere Anforderungen an die JHP, etwa die Gewährleistung eines wirksamen, vielfältigen, inklusiven und aufeinander abgestimmten Angebotes, die Beteiligung der freien Träger im gesamten Planungsprozess und die Abstimmung mit anderen örtlichen sowie überörtlichen Planungen (§ 80 Abs. 2, 4 und 5 SGB VIII). In Jugendhilfeplanungsprozessen werden damit wichtige Steuerungs- und Entscheidungsgrundlagen für die Leitungsebene (Verwaltung des Jugendamtes) und politische Entscheidungsträger (Jugendhilfeausschuss und ggf. Rat/Kreistag) vorbereitet, die schließlich über die Ergebnisse der Jugendhilfeplanungsprozesse entscheiden. Für die Umsetzung der gefassten Planungsbeschlüsse sind die freien und öffentlichen Träger von Einrichtungen und Diensten der Kinder- und Jugendhilfe zuständig.

JHP nimmt damit eine strategisch wichtige Funktion hinsichtlich der fachlichen wie fachpolitischen Gestaltungslinien für die kommunale Kinder- und Jugendhilfe wahr. Sie arbeitet, in diskursiven Aushandlungsprozessen mit verschiedenen Akteur_innen, Bedarfe und notwendige Maßnahmen für ein gelingendes Aufwachsen heraus. Damit unterstützen die Ergebnisse der JHP innerhalb der Kinder- und Jugendhilfe notwendige Prioritätensetzungen bei Förderungsentscheidungen und die bedarfsgerechte Verteilung ohnehin knapper Ressourcen.

Aus den bisherigen Überlegungen lassen sich idealtypische Merkmale zusammenfassen, die die innovative Programmatik der JHP verdeutlichen:

JHP ist komplex und kommunikativ:

- JHP ist eine hochkomplexe Aufgabe: Sie bezieht sich auf das gesamte Spektrum der Kinder- und Jugendhilfe, hat Schnittstellen mit anderen kommunalen Planungsfeldern, agiert zusammen mit zahlreichen unterschiedlichen Akteur_innen aus Politik, Verwaltung, freien Trägern, Adressat_innen etc. und befindet sich im Spannungsfeld von Fachlichkeit, Politik und kommunalen Finanzbedingungen (Merchel 2016: 78). JHP sollte daher „Teil einer als integriert konzipierten kommunalen Sozialplanung sein" (Maykus und Schone 2010: 415).
- Das Zentrum des Planungsgeschehens bildet die prozesshafte Gestaltung von Aushandlungsvorgängen. Daher ist „Jugendhilfeplanung als kommunikativer Prozess" (Merchel 1994 zit. n. Merchel 2016: 79) zu verstehen, der sich vor allem (systemtheoretisch betrachtet) durch strukturelle Offenheit

2 Laut Merchel (2016: 86 ff.) müssen für ein methodisches Vorgehen im Planungskreislauf aber zwingend noch der Schritt der Konzepterörterung (d. h. die Planung der Planung) vorgeschaltet sowie der Schritt der Evaluation zum Abschluss und zur Fortschreibung ergänzt werden.

auszeichnet (Maykus und Schone 2010: 424). Die so verstandenen offenen Planungsprozesse können dann „Katalysator für lokale Entwicklungen und Innovation sein" (Maykus und Schone 2010: 420).

JHP ist kreativ und bedarfsorientiert:

- Durch Kommunikation können die in der JHP notwendigen Reflexions- und Entwicklungsprozesse gestaltet werden, wodurch die Chance einer „strategisch nutzbaren Kreativität" (Maykus und Schone 2010: 424) gegeben ist. Diese ist Voraussetzung für innovative Weiterentwicklung.
- Insbesondere der zentrale Prozess der Bedarfsermittlung ist offen zu gestalten: Junge Menschen und ihre Familien bringen ihre Bedürfnisse ein, gesellschaftliche Entwicklungen und fachliche Positionen sind zu berücksichtigen ebenso wie gesetzliche und politische Vorgaben. JHP zeigt damit auf, wo Lücken in der Versorgungsstruktur sichtbar werden und Angebote weiterentwickelt oder neu eingerichtet werden müssen. Durch festgestellte Erfordernisse bei der Bedarfsermittlung nimmt sie damit Einfluss auf (sozial-)politische Entscheidungen. Sie trägt damit wesentlich zur Qualitätsentwicklung bei und hat das Potenzial, Innovationen anzuregen und auf den Weg zu bringen (Merchel 2016: 99).

JHP ist institutionalisiert und zukunftsorientiert:

- Auch bei der Realisierung der Maßnahmen aus der Infrastrukturplanung ist JHP dann auf die Mitwirkung der beteiligten Organisationen angewiesen (Merchel 2016: 19). Die betrifft einerseits die Kooperationsbereitschaft, andererseits die Innovationsfähigkeit.
- JHP entwickelt die Kinder- und Jugendhilfe weiter und macht sie zukunftsfähig: Gesellschaftliche Entwicklungsprozesse führen zur Entstehung von neuen sozialen Problemlagen für Kinder und Jugendliche und deren Familien, die empirisch erfasst, reflektiert und fachlich bewertet werden müssen (Merchel 2016: 81; Merchel 2018: 40). Daraus kann Innovationsbedarf resultieren. Allerdings sollte der Gestaltungsprozess der Kinder- und Jugendhilfe die Balance wahren zwischen der Stabilisierung bewährter Jugendhilfestrukturen und der Erprobung von Neuem (Maykus und Schone 2010: 418).

3 Bezüge zur Innovationsforschung

Um das in den verschiedenen Aspekten ausgemachte Innovationspotenzial der JHP konkreter beschreiben zu können, helfen Erkenntnisse aus der Forschung zu Innovationen in der Sozialen Arbeit[3] weiter. Wie aus der Einleitung in diesem Band zu entnehmen, sind Innovationen im eigens entwickelten Verständnis des hiesigen Masterstudienganges

> „neu geschaffene oder neu kombinierte Konzepte als intentionale Reaktion auf Problemstellungen. Dabei wird das Neue als nützlich bewertet, weshalb sie nachgeahmt und schließlich institutionalisiert werden. Innovationen in und durch die Soziale Arbeit zeichnen sich durch einen professionellen und disziplinären Bezug aus" (siehe Einleitung von Schönig, Löwenstein, Motzke und Schmidt in diesem Band).

Bezogen auf die JHP ist grundsätzlich die Bandbreite an möglichen Formen der Neuentwicklung groß: Sie reicht von neuen Produkten (z. B. neue Angebote in der Kinder- und Jugendhilfe, aber auch neuartige Planungskonzepte, etc.) über neue Prozesse (z. B. durch neue Ansätze bei der Bedarfsermittlung oder den Einbezug bisher nicht berücksichtigter Zielgruppen) bis hin zu neuen Strukturen (z. B. durch die Erweiterung auf eine örtlich zugeschnittene integrierte Sozialplanung). Darüber hinaus sind Neuentwicklungen in allen Phasen des Planungskreislaufes denkbar.[4]

Zustande kommt dieses Innovationspotenzial nach Merchel (2018: 41 ff.) dadurch, dass der Prozesslogik der JHP in allen Prozesselementen Bewertung und Aufzeigen von Veränderungsperspektiven inhärent ist.[5] Voraussetzung dafür ist eine bewusst herbeigeführte „reflexive Distanz" (Merchel 2018: 42) zu gewohnten Denkweisen und routinehaften Handlungsabläufen, die Störungen und Irritationen erzeugt, von der aus die vorhandene Angebotsstruktur im Hinblick auf Angemessenheit eingeschätzt sowie Entwicklungsperspektiven initiiert werden können. Denn es kann nicht davon ausgegangen werden, dass sich die (regionalen) Organisationen der Kinder- und Jugendhilfe ihrer (notwendigen!) konservativen Organisationslogik bewusst sind und eigene Strategien zur Förderung ihrer organisationalen Lernfähigkeit entgegensetzen (Merchel 2018: 45). Deshalb ist die JHP *der* geeignete und auch extra dafür geschaffene Ort zur Entwicklung produktiver Störungsimpulse, die innovative Gestaltungswirkung haben. Denn

3 Siehe dazu den Beitrag von Motzke in diesem Band.

4 Es ist anzumerken, dass der Planungskreislauf der JHP Ähnlichkeiten mit dem Innovationskreislauf (oder den Phasen von Innovationsprozessen – siehe Parpan-Blaser (2018: 257)) aufweist.

5 Für eine genauere Betrachtung von Bewertungsaspekten in den einzelnen Prozesselementen der JHP siehe Merchel (2018: 40 f.) und Herrmann (2018: 26 ff.).

bei ihr laufen die zentralen Bewertungsprozesse zur vorhandenen Infrastruktur und die Debatten zu den praktischen Schlussfolgerungen aus diesen Bewertungsprozessen zusammen (Merchel 2018: 46).

Besonders herausfordernd dabei ist, dass mehrere Akteur_innen mit verschiedenen Interessen und Bewertungsnormen einbezogen sind und dass die Organisationen, die die beteiligten Akteur_innen repräsentieren, gleichzeitig Gegenstand und Zielpunkt der Planungen sind (d. h. sie sind Beteiligte im Planungsgeschehen *und* sollen mit ihren Organisationen die Planungsergebnisse umsetzen; Merchel 2018: 42).[6] Daher plädiert Herrmann (2018) dafür, JHP (wie schon einst) primär als politischen und konfliktreichen Prozess zu verstehen, der immer mit der Durchsetzung fachlicher und politischer Interessen verwoben ist und der von Planungsfachkräften strategisch mitgestaltet werden soll. Besonders weist er darauf hin, dass einzelne Prozesse im Planungskontext unterschiedlichen Logiken folgen (Hermann 2018: 24 ff.): Die Informationsbeschaffung und -verarbeitung folgt einer wissenschaftlichen Rationalität mit formal-logischem Ablaufschema, während die Prozesse der Konsensbildung an politscher Rationalität orientiert sind. Die JHP ist daher herausgefordert, beide Prozesse eng miteinander zu verbinden. Bezogen auf die wünschenswerte Entwicklung von Innovationspotenzial betont Fürst die „geringe Innovationsneigung der Verwaltung, weil Innovationen i. d. R. so viele Veränderungen auslösen, dass die damit verbundenen Störungen von Routinen, Machtstrukturen, Statusinteressen etc. zu erheblichen Widerständen führen" (Fürst 2008: 61 zit. n. Herrmann 2018: 29 f.). Diese Betrachtungsweise verweist auf die Multirationalität als typische Innovationsparadoxie im Sozialsektor (Schöttler 2019: 90 f.) und kann auch einen Zugang zu den Fragen ermöglichen, warum Planungen scheitern oder sich in unbeabsichtigte Richtungen entwickeln können.

Wie auch in der Innovationsforschung (mit Blick auf die Steuerbarkeit und das Management von Innovationen durch Akteur_innen) stellt sich in der JHP die Frage, inwieweit die dargestellten Prozesse planerisch steuerbar sind. Da der gesamte Prozess sehr komplex ist und stark von den Interaktionen der beteiligten Akteur_innen abhängt, können ihn Planungsfachkräfte allenfalls moderieren und ihm Orientierung geben – letztlich kann daher Planung nur in einem sehr begrenzten Rahmen Steuerungsfunktionen wahrnehmen (Herrmann 2018: 34). Dennoch sind die Steuerungserwartungen an die JHP hoch und bewegen sich zwischen zielgenauer Bedarfsdefinition, wirtschaftlicher Ressourcenverwendung

6 Die gesetzlichen Vorgaben zeigen eine klare Arbeitsteilung und damit auch Einflusshierarchie im Planungskontext (Herrmann 2018: 24): Der jeweilige Träger der öffentlichen Jugendhilfe (d. h. das Jugendamt) trägt die Planungsverantwortung und die politische Steuerung obliegt dem Jugendhilfeausschuss – wobei die Umsetzung seiner Beschlüsse wiederum die Verwaltung des Jugendamtes übernimmt (Teil der Verwaltung sind i. d. R. die Planungsfachkräfte). Zudem müssen die anerkannten freien Träger sowie die Adressat_innen beteiligt werden.

und der Umsetzung von kommunalpolitisch gesetzten Schwerpunkten (Merchel 2016: 184). Dies macht einerseits die Profilbildung sehr schwierig, die JHP so dringend braucht, und bedeutet andererseits eine direkte Überforderung, die ein Scheitern der Planungsprozesse quasi vorprogrammiert.[7]

4 Innovationspotenziale am Beispiel von Inklusion

Wie zentral JHP als „Motor fachlicher Entwicklungen" (Graßhoff et al. 2023: 9) ist und welche Innovationspotenziale das beinhaltet, soll im Folgenden anhand der aktuellen Herausforderungen zur Schaffung einer inklusiven Architektur der Kinder- und Jugendhilfe für junge Menschen mit und ohne Behinderungen verdeutlicht werden. Das Beispiel wurde aufgrund seiner Komplexität gewählt, die es ermöglicht, unterschiedliche (Handlungs-)Ebenen und Voraussetzungen zu differenzieren, anhand derer sich Potenziale aufzeigen lassen.

Das SGB VIII wird seit 2021 durch das Kinder- und Jugendstärkungsgesetz (KJSG) schrittweise mit dem Ziel einer verbindlichen inklusiven Struktur für alle Kinder/Jugendlichen reformiert. Damit soll die Kinder- und Jugendhilfe zuständig für alle jungen Menschen mit körperlicher, geistiger, seelischer und Sinnesbeeinträchtigung werden. So sollen einerseits Verschiebebahnhöfe in der Hilfegewährung verhindert (BMFSFJ 2009: 232 f.) und andererseits entsprechend der UN-Behindertenrechtskonvention sowie der UN-Kinderrechtskonvention Kinder/Jugendliche als eigenständige Rechtssubjekte mit selbstbestimmter Lebensführung in den Mittelpunkt gestellt werden (Graßhoff et al. 2023: 6). Bis zu einer gesetzlichen Regelung auf Bundesebene (§ 108 SGB VIII) werden ab 2024 in den Jugendämtern sogenannte Verfahrenslots_innen eingesetzt, die die Adressat_innen bei der Beantragung und Inanspruchnahme von Leistungen der Eingliederungshilfe beraten und begleiten und damit zur Synchronisierung der Rechtskreise beitragen (§ 10b SGB VIII).

Als Planungsinstrument kommt der JHP beim Ausbau einer inklusiven Kinder- und Jugendhilfe eine zentrale Rolle zu. Denn mit dem KJSG ist sie ab sofort gefordert, „Inklusion als einen zentralen Fachstandard der Kinder- und Jugendhilfe bei der Planung zu berücksichtigen" (Lüders 2023: 222). Betont wird zudem, dass der Gegenstand des Planungshandelns hier insbesondere in den Verwobenheiten der Fall-, Organisations- und Infrastrukturebene bei freien und öffentlichen Trägern besteht (Graßhoff et al. 2023: 8; aber auch Merchel

7 Ergänzend erwähnt werden soll an dieser Stelle, dass eine Stärkung der Steuerungskompetenz des öffentlichen Trägers im Zentrum des (gescheiterten) zweiten Referentenentwurfs des Gesetzes zur Stärkung von Kindern und Jugendlichen (KJSG) stand. Aus Sicht einiger freier Träger galt dies als Plädoyer hin zu einem Verwaltungssteuerungsmodell, in dem beteiligungsorientierte Planungsverfahren mit ihren irritierenden und Verwaltungsabläufe störenden Prozessen keinen substanziellen Raum mehr haben sollten.

2016: 19).[8] Vor diesem Hintergrund können mögliche Innovationspotenziale im Zusammenhang mit den Planungsebenen (rein analytisch, zentral ist die Verwobenheit) sowie mit den Innovationsformen (Produkt, Prozess, Struktur) unterschieden werden:

- Auf der *Planungsebene der Infrastruktur* sind einerseits Produktinnovationen möglich, zum Beispiel innovative konzeptionelle Zugänge einer inklusiven JHP. Dabei werden die Planungsgegenstände durch die Debatte und die daraus entstandene Gesetzeslage mit Begriffen wie Inklusion und Teilhabe erweitert beziehungsweise verändert, denen genuin Bewertungen und Veränderungsperspektiven zugrunde liegen. Das hat Auswirkungen auf den ganzen Planungsprozess, der zum Beispiel bei Inklusion den Fokus weg von Behinderung und hin auf die Verbesserung der Lebensbedingungen und Teilhabemöglichkeiten für junge Menschen mit und ohne Behinderungen ausrichtet (siehe z. B. Rohrmann 2023). Dafür müssen Planungstraditionen aufgegeben werden und innovative Ideen für Konzepte und Strategien der Zusammenarbeit entwickelt werden. Andererseits sind Prozessinnovationen denkbar, zum Beispiel agilere Planungsansätze und -methoden (siehe z. B. Gottwald und Schröder 2023) oder innovative Wege der Bedarfsermittlung mit den Betroffenen (siehe z. B. Werth 2023). Dies steigert einerseits die Chance auf Akzeptanz der Innovation durch die Adressat_innen und andererseits die Schaffung bedarfsgerechter Angebote. Zuletzt sind auf dieser Ebene Strukturinnovationen möglich, etwa die Integration der JHP in übergreifende Planungsprozesse kommunaler Daseinsvorsorge (siehe z. B. Gottwald und Schröder 2023) oder die Selbstorganisation und Selbstvertretung von Kindern/Jugendlichen mit und ohne Beeinträchtigung in der JHP (siehe z. B. Ilgauds und Loh 2023).
- Auf der *Planungsebene der Einrichtungen und Dienste* können Produktinnovationen zum Beispiel darin bestehen, dass JHP – unter anderem resultierend aus den fachlichen Irritationen und Neubewertungen – Anstöße zur Entwicklung innovativer, bedarfsgerechter Angebote durch die Einrichtungen gibt sowie Unterstützung bei deren Implementierung und Diffusion[9] leistet. Auch Prozess- und Strukturinnovationen in Einrichtungen und Diensten können durch JHP mit Blick auf neue Voraussetzungen und Bedingungen

8 Dies zeigt sich auch in der Aufgabe der systematischen Qualitätsentwicklung (§ 79a SGB VIII). Zudem macht Lüders in Rückgriff auf Merchel deutlich, dass die Herausforderungen für die JHP im Kontext einer inklusiven Kinder- und Jugendhilfe als „Komplexitätsausweitung" (Merchel 2021: 124 zit. n. Lüders 2023: 224) zu verstehen sind, die einen neuen Blick vor allem auf institutionelle und organisatorische Rahmenbedingungen nötig machen.

9 Diffusion ist hier zu verstehen als Prozess, in dessen zeitlichem Verlauf eine Innovation über verschiedene Kanäle an die Mitglieder eines sozialen Systems kommuniziert wird (Rogers 2003: 36).

angeregt und eingefordert – wenngleich nicht selbst initiiert – werden. Das betont auch Merchel (2016: 18), wenn er darauf verweist, dass über die Infrastrukturplanung Impulse zur Konzept- und Organisationsentwicklung in die Einrichtungen gegeben werden, aber auch andersherum Erfahrungen der Fachkräfte aus der Praxis wiederum die Planungsdiskurse beeinflussen. Und „bei der Realisierung der Maßnahmen aus der Infrastrukturplanung ist man auf die Kooperationsbereitschaft und die Innovationsfähigkeit der beteiligten bzw. betroffenen Organisationen angewiesen" (Merchel 2016: 19). Mit Lüders (2023: 220) kann darauf hingewiesen werden, dass JHP für die Befriedigung der von ihr festgestellten Bedarfe neben der Quantität der Angebote immer auch die entsprechenden organisationalen Bedingungen zum Inhalt ihrer Planungen machen muss.[10]

- Wenngleich die Verwobenheiten der *Fallplanungsebene* mit denen der Einrichtungen und Dienste eng sind, so sind die Innovationspotenziale der JHP hier wesentlich geringer und können an dieser Stelle vernachlässigt werden.

Das Beispiel zeigt, wie zentral die beschriebene innovative Programmatik der JHP für fachliche und organisatorische Weiterentwicklungen ist beziehungsweise von der Anlage her sein könnte. Im Weiteren soll es deshalb darum gehen, welche Voraussetzungen für deren Umsetzung nötig sind.

5 Innovative Programmatik und Realität

Um das beschriebene Innovationspotenzial der JHP zu nutzen, bedarf es einer hinreichenden Ausstattung von JHP, einer angemessenen Einbindung in die Strukturen des Jugendamtes und der Kommunalverwaltung, einer klaren Beschreibung der Rolle und Aufgaben von JHP sowie eines politischen Willens und Auftrags (Merchel 2016: 134; Oettler und Pudelko 2023: 113).

Allerdings ist die Kluft zwischen Programmatik und Realität der JHP groß. Dies wird immer wieder in den fachlichen Auseinandersetzungen mit dem Thema diskutiert (siehe z. B. Graßhoff et al. 2023; Merchel 2016, 2018) und zeigt sich in den Ergebnissen empirischer Forschung zur JHP. So auch in der Studie „Jugendhilfeplanung in Deutschland" des ISA, die eine Bestandsaufnahme von JHP im gesamten Bundesgebiet umfasst (Oettler und Pudelko 2023).

Die Studie kommt zu dem Ergebnis, dass in den meisten Jugendämtern die *Personalausstattung zur Erfüllung der Aufgaben der JHP zu gering* ist (Oettler und Pudelko 2023: 45). So verfügt jedes Jugendamt im Durchschnitt über 1,5

10 Siehe hierzu den Beitrag von Schmidt und Rosenfelder in diesem Band, der sich ebenfalls mit den Bedingungen von Organisationen des Sozialwesens als Ort von Innovation beschäftigt.

Stellen für die JHP, die meisten Jugendämter (73 %) haben eine Fachkraft für die JHP angestellt, aber nur 39 Prozent der Jugendämter geben an, mit einem Vollzeitäquivalent JHP zu betreiben und nur gut ein Viertel der befragten Jugendämter hat ein Planungsteam aus mindestens zwei Personen[11] (Oettler und Pudelko 2023: 33, 40, 44). Bemerkenswert ist zudem, dass es seit 2010 (Adam, Kemmerling und Schone 2010; Schone 2022) nahezu kaum Stellenzuwächse gegeben hat, obwohl im selben Zeitraum die planerischen Herausforderungen in den Jugendämtern zugenommen haben (genannt seien bspw. der weiterhin notwendige Ausbau der Kindertagesbetreuung, die Betreuung geflüchteter Kinder und Jugendlicher mit ihren Familien sowie der Ausbau präventiver Leistungen).

Zwei Drittel der Planungsfachkräfte sind für weitere Aufgaben zuständig, die in der Regel nicht zur JHP gehören, was deren Ressourcen einschränkt und eine angemessene Aufgabenerfüllung unmöglich macht (Oettler und Pudelko 2023: 34). Merchel sieht in einer Stellenkopplung die Gefahr, dass „Jugendhilfeplanung droht, marginalisiert zu werden zu einem Aufgabenbereich, der dann wahrzunehmen ist, wenn ‚sonst nichts Dringendes anliegt'" (Merchel 2016: 137).

Die Konsequenz der mangelnden Personalausstattung, verbunden mit einer Aufgabenvielfalt, zeigt sich auch in der *Tendenz zu Teilfachplanungen und einer mangelnden Abstimmung mit anderen kommunalen Planungsbereichen*. Die dringlichsten beziehungsweise die gesetzlich explizit normierten Planungen (in NRW beispielsweise v. a. die Planung der Kindertagesbetreuung sowie die Kinder- und Jugendförderplanung) werden priorisiert, andere Planungsbereiche werden nur unzulänglich oder gar nicht bearbeitet, eine systematische Gesamtplanung findet nicht statt (Oettler und Pudelko 2023: 57). Obwohl ein Bewusstsein für abgestimmte Planungen mit anderen Ressorts vorhanden ist, bestehen dafür in der konkreten Umsetzung jedoch oft Hindernisse. Die im Hinblick auf integrierte Planungsprozesse und die, nochmals durch das KJSG betonte, notwendige Abstimmung und koordinierende Planung mit anderen Planungsbereichen sind damit nach dem aktuellen Stand nicht hinreichend möglich (Oettler und Pudelko 2023: 89 f.)

Nur gut die Hälfte der Jugendhilfeplanungsfachkräfte hat eine Stabsstelle bei der Jugendamtsleitung. Eine entsprechende Stabsstelle wird in der Regel von den planenden Personen als positiv bewertet, da es einfacher ist, eine koordinierende Funktion hinsichtlich der Bezüge in andere Fachabteilungen zu übernehmen und um die notwendigen Abstimmungen hinsichtlich der Steuerungsprozesse mit der Amtsleitung sicherzustellen (Oettler und Pudelko 2023: 35 f.). Auch Merchel

11 JHP findet auch in anderen Fachabteilungen des Jugendamtes statt. Die in diesen Bereichen zur Verfügung stehenden Ressourcen für JHP bildet die Studie nicht ab (Oettler und Pudelko 2023: 42).

empfiehlt, Planungsfachkräfte organisatorisch nah an der Leitung anzusiedeln, denn „Planung richtet sich auf Aufgaben der Infrastrukturgestaltung, für die letztlich Leitungspersonen verantwortlich sind" (Merchel 2016: 143 f.).

Etwa die Hälfte (56 %) der befragten Jugendhilfeplanungsfachkräfte bewertet den Einfluss der JHP auf kommunale Entscheidungen als mindestens stark (Oettler und Pudelko 2023: 105), zwei Drittel messen der JHP eine hohe bis sehr hohe Bedeutung für die kommunale Infrastrukturgestaltung zu (Oettler und Pudelko 2023: 110), gleichzeitig *fehlt oftmals ein politischer Planungsauftrag*, die Rolle des Jugendhilfeausschusses wird als profillos beschrieben und Planungsthemen werden nicht immer durch die JHP gesetzt, sondern durch Priorisierung im Jugendhilfeausschuss etwa nach der öffentlichen Aufmerksamkeit eines Themas, Parteipolitik oder Fördergeldern (Oettler und Pudelko 2023: 106, 114). Dies deutet darauf hin, dass zumindest nicht grundsätzlich von einer systematischen und strategisch ausgerichteten JHP ausgegangen werden kann und somit ihre innovative Programmatik kaum zum Tragen kommen kann.

6 Wann innovative Jugendhilfeplanung möglich wird

Eine erste entscheidende Voraussetzung für die Entfaltung von Innovationspotenzialen ist ein *Bewusstsein innerhalb des Jugendamtes sowie in Kommunalpolitik und -verwaltung über die strategisch relevante Bedeutung der JHP* als Steuerungs- und Entscheidungsgrundlage sowie als Innovationsmotor und darüber, „dass vorausschauende Planung eine notwendige und hilfreiche Möglichkeit ist, entstehende Probleme rechtzeitig zu antizipieren und Lösungsstrategien prospektiv zu entwickeln" (Oettler und Pudelko 2023: 106). Dies kann nur gelingen, wenn sie die notwendige Unterstützung durch Leitungskräfte und Politik erhält. Hier ist eine Haltung notwendig, die es JHP gestattet, „produktiv zu stören" (Merchel 2016: 139), also Angebotslücken und Veränderungsnotwendigkeiten in der Kinder- und Jugendhilfeinfrastruktur kritisch aufzeigen zu dürfen, und die Bereitschaft, sich konstruktiv mit gemeinsam als notwendig bewerteten Maßnahmen und den dafür nötigen Ressourcen auseinanderzusetzen (Merchel 2016: 99, 148 ff.). Denn nur so kann das Jugendamt entsprechend den sich verändernden Anforderungen in seiner Umwelt „Innovationsoffenheit und Lernbereitschaft" (Merchel 2016: 148) entwickeln. Wenn sich JHP allein an der Kassenlage orientiert, wird der Anspruch, eine bedarfs- und zielorientierte Kinder- und Jugendhilfelandschaft zu planen und notwendige und geeignete Angebote und Einrichtungen zur Verfügung zu stellen, ad absurdum geführt – wenngleich es natürlich geboten ist, finanziell Machbares im Rahmen der JHP zu berücksichtigen.

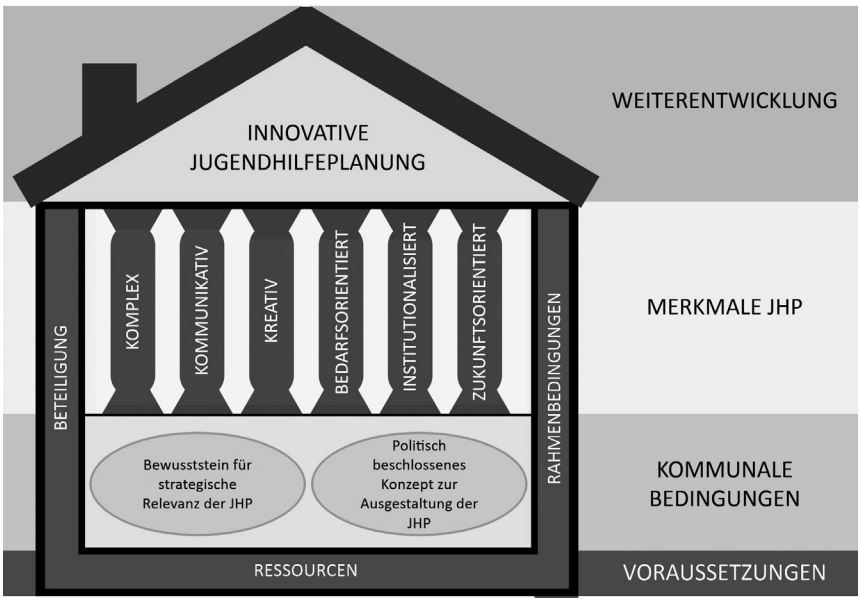
Es braucht zweitens *ein politisch beschlossenes Konzept zu den Zielen sowie zur strategischen Ausrichtung und Gestaltung der JHP auf kommunaler Ebene* für die unterschiedlichen Aufgaben und Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe.

Daraus abzuleiten ist eine klare und differenzierte Beschreibung der Aufgaben und der Rolle der JHP und die dafür notwendige Einbindung in die Struktur des Jugendamtes sowie die kommunalen Planungsstrukturen und schließlich die Etablierung einer Planungskultur. Auf der Grundlage eines kommunalen Planungskonzepts lässt sich – über Verfahren der Personalbemessung – ableiten, welche Ressourcen für die JHP notwendig sind, wie diese in Kommunikationsprozesse einzubinden ist und welche Beteiligte es braucht. Die Fachkräfte der Jugendhilfeplanung brauchen für ihre Aufgabe ein breites Spektrum an Kompetenzen (BAGLJÄ 2024), hier muss sichergestellt werden, dass entsprechende Qualifizierungsmöglichkeiten genutzt werden können (Lüders 2023: 225 f.).

JHP ist nicht allein die Aufgabe der Jugendhilfeplanungsfachkraft, die die entsprechenden Planungsprozesse organisiert, moderiert und steuert, sie kann drittens nur gelingen, wenn *alle beteiligten Akteur_innen sich konstruktiv einbringen und im Sinne der jungen Menschen und ihrer Familien versuchen, die bestmöglichen Lösungen, Angebote und Maßnahmen für ein gelingendes Aufwachsen auf den Weg zu bringen*. JHP ist eine Gesamtaufgabe aller institutionellen Akteur_innen in der Kinder- und Jugendhilfelandschaft (Graßhoff et al. 2023: 12).

Abschließend lassen sich die in diesem Beitrag als zentral herausgearbeiteten Merkmale innovativer JHP in folgender Abbildung verdichtet darstellen:

Abbildung 1: Innovative Jugendhilfeplanung



Quelle: Eigene Darstellung

7 Fazit und Ausblick

JHP ist nicht nur gesetzlicher Auftrag, sondern unverzichtbare Voraussetzung der Infrastrukturgestaltung kommunaler Kinder- und Jugendhilfe. Damit kann JHP, die auch Schnittstellen zu anderen Planungsbereichen herstellt, als wesentliches Instrument zur Weiterentwicklung und Innovation in der kommunalen Kinder- und Jugendhilfe betrachtet werden. Aktuelle Herausforderungen wie demografischer Wandel, Umgang mit Migration, Digitalisierung und insbesondere die inklusive Ausrichtung der Kinder- und Jugendhilfe erfordern umso mehr eine JHP, die die notwendigen Planungsprozesse gestaltet und im Ergebnis Entwicklungsimpulse und Innovationspotenziale aufzeigt, die ein gelingendes Aufwachsen ermöglichen.

Dafür braucht es vor allem ein Leitungshandeln, das den Stellenwert von JHP erkennt, eine entsprechende Profilbildung unterstützt und die organisationalen Rahmenbedingungen für eine qualifizierte JHP schafft. Mit einer ausreichenden Personalausstattung kann auch die oftmals zu geringe Beteiligung der Adressat_innen an Planungsprozessen verstärkt in den Blick genommen werden, um Planungsergebnisse bedarfs- und zielorientierter zu gestalten.

Auch der politische Wille muss vorhanden sein, JHP als Gestaltungs- und Innovationsinstrument zu nutzen. Hier ist vor allem der Jugendhilfeausschuss gefordert, der sich insbesondere auch mit JHP zu befassen hat (§ 71 Abs. 3 SGB VIII). Gerade in Zeiten knapper Finanzhaushalte zeigt die JHP Gestaltungsoptionen auf, die der Steuerung und Prioritätensetzung durch Politik dienlich sein können. So betonen Fischer, Hilse-Carstensen und Huber (2022: 649), dass sich ohne Planung und Steuerung „keine strategischen und abgestimmten Antworten auf die zentralen […] Fragen zur künftigen Sicherung der kommunalen Daseinsvorsorge finden" ließen.

Krisenhafte Zeiten mit zunehmenden Aufgaben und höher werdender Komplexität führen oftmals zu weniger strategischem Handeln und teilweise einem „eher inkrementellem Durchwursteln" (Grohs und Reiter 2014: 29) – insbesondere, wenn Personal, Zeit und Finanzen knapp sind. Doch gerade herausfordernde Zeiten brauchen ein systematisches, zielgerichtetes Agieren. Dafür braucht es Zielsetzungen und Konzepte als Orientierungsrahmen – das gilt auch für die JHP. Ein klares Profil, verbunden mit einer Aufgaben- und Rollenbeschreibung, die dazu notwendige Personalausstattung und organisatorische Einbindung in die Jugendamts- und Kommunalstruktur können eine wirkungsvolle JHP sicherstellen. Diese dient der Weiterentwicklung und Qualitätssicherung einer bedarfsorientierten kommunalen Kinder- und Jugendhilfe und hilft, ohnehin knappe Finanzen zielgerichteter zu steuern. Damit kann das Jugendamt dem Auftrag des SGB VIII gerecht werden, für ein gelingendes Aufwachsen von Kindern und Jugendlichen zu sorgen.

Literatur

Adam, Thomas, Stefanie Kemmerling und Reinhold Schone. 2010. *Jugendhilfeplanung in Deutschland. Entwicklungsstand und Planungsanforderungen unter besonderer Berücksichtigung der Planungspraxis in Nordrhein-Westfalen. Ergebnisse einer Erhebung bei den öffentlichen Trägern der Jugendhilfe*. Münster: Institut für soziale Arbeit e. V.

AGJ (Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe). 2015. „‚Jugendhilfeplanung aktivieren!' Diskussionspapier der Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe – AGJ." Abgerufen 16. April 2025 (https://www.agj.de/publikationen/buecher-broschueren-materialien/detail/jugendhilfeplanung-aktivieren.html).

BAGLJÄ (Bundesarbeitsgemeinschaft Landesjugendämter). 2024. *Arbeitshilfe. Kompetenzprofil Jugendhilfeplanung*. 2. Fassung.

BJK (Bundesjugendkuratorium). 2012. *Neuaktivierung der Jugendhilfeplanung. Potenziale für eine kommunale Kinder- und Jugendpolitik*. München.

BMFSFJ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend). 2009. *13. Kinder- und Jugendbericht. Bericht über die Lebenssituation junger Menschen und die Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland*. 2. Aufl. Berlin: DruckVogt GmbH.

BMFSFJ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend). 2013. *14. Kinder- und Jugendbericht. Bericht über die Lebenssituation junger Menschen und die Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland. Stellungnahme der Bundesregierung zum Bericht der Sachverständigenkommission*. Paderborn: Bonifatius GmbH.

Braun-Thürmann, Holger und René John. 2010. „Innovation: Realisierung und Indikator des sozialen Wandels." S. 53–69 in *Soziale Innovation. Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma*, herausgegeben von J. Howaldt und H. Jacobsen. Wiesbaden: VS Verlag.

Fischer, Jörg, Theresa Hilse-Carstensen und Stefan Huber. 2022. „Kommunale Planung und Steuerung in der Praxis – ein Blick auf die weitere Entwicklung." S. 632–51 in *Handbuch Kommunale Planung und Steuerung. Planung, Gestaltung, Beteiligung*, herausgegeben von J. Fischer, T. Hilse-Carstensen und S. Huber. Weinheim Basel: Beltz Juventa.

Gottwald, Mario und Kerstin Schröder. 2023. „Kritische Betrachtung der Jugendhilfeplanung im Lichte des inklusiven SGB VIII." S. 95–108 in *Kinder- und Jugendhilfeplanung INKLUSIV. Planung und Gestaltung von Angeboten der Kinder- und Jugendhilfe für und mit alle(n)*, herausgegeben von G. Graßhoff, F. Hinken, K. Sekler und B. Strahl. Hannover: AFET Bundesverband für Erziehungshilfen e. V.

Graßhoff, Gunther, Florian Hinken, Koralia Sekler und Benjamin Strahl. 2023. „Einleitung: Kinder- und Jugendhilfeplanung inklusiv." S. 6–13 in *Kinder- und Jugendhilfeplanung INKLUSIV. Planung und Gestaltung von Angeboten der Kinder- und Jugendhilfe für und mit alle(n)*, herausgegeben von G. Graßhoff, F. Hinken, K. Sekler und B. Strahl. Hannover: AFET Bundesverband für Erziehungshilfen e. V.

Grohs, Stephan und Renate Reiter. 2014. *Kommunale Sozialpolitik. Handlungsoptionen bei engen Spielräumen. Expertise im Auftrag der Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung*. Bonn: bub Bonner Universitäts-Buchdruckerei.

Herrmann, Franz. 2018. „Von der Arbeit in Widersprüchen und Konflikten. Jugendhilfeplanung als politischer Prozess." S. 19–38 in *Profil und Professionalität der Jugendhilfeplanung*, herausgegeben von C. Daigler. Wiesbaden: Springer.

Hinken, Florian und Wolfgang Schröer. 2017. „Es war einmal – und hat Zukunft: Kinder- und Jugendhilfeplanung." *Sozial Extra 41*: 24–25.

Howaldt, Jürgen und Michael Schwarz. 2010. „Soziale Innovation – Konzepte, Forschungsfelder und -perspektiven." S. 87–108 in *Soziale Innovation. Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma*, herausgegeben von J. Howaldt und H. Jacobsen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Ilgauds, Danny und Robin Loh. 2023. „Selbstorganisation und Selbstvertretung in der Jugendhilfeplanung." S. 167–86 in *Kinder- und Jugendhilfeplanung INKLUSIV. Planung und Gestaltung von Angeboten der Kinder- und Jugendhilfe für und mit alle(n)*, herausgegeben von G. Graßhoff, F. Hinken, K. Sekler und B. Strahl. Hannover: AFET Bundesverband für Erziehungshilfen e. V.

Lüders, Christian. 2023. „Jugendhilfeplanung und Organisationsentwicklung." S. 217–32 in *Kinder- und Jugendhilfeplanung inklusiv. Planung und Gestaltung von Angeboten der Kinder- und Jugendhilfe für und mit alle(n)*, herausgegeben von G. Graßhoff, F. Hinken, K. Sekler und B. Strahl. Hannover: AFET Bundesverband für Erziehungshilfen e. V.

Oettler, Philipp-Emanuel und Julia Pudelko. 2023. *Jugendhilfeplanung in Deutschland. Herausforderungen, Potenziale und Entwicklungstendenzen*. Münster: Waxmann.

Maykus, Stephan und Reinhold Schone. 2010. „Gestaltung und Innovation der Kinder- und Jugendhilfe – ohne Jugendhilfeplanung undenkbar?!" S. 407–28 in *Handbuch Jugendhilfeplanung. Grundlagen, Anforderungen und Perspektiven*, herausgegeben von S. Maykus und R. Schone. 3. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Merchel, Joachim. 2016. *Jugendhilfeplanung. Anforderungen, Profil, Umsetzung.* München, Basel: Ernst Reinhardt.

Merchel, Joachim. 2018. „Jugendhilfeplanung: Ein Ort zur Erzeugung von entwicklungsnotwendigen Irritationen in der kommunalen Kinder- und Jugendhilfe." S. 39–54 in *Profil und Professionalität der Jugendhilfeplanung*, herausgegeben von C. Daigler. Wiesbaden: Springer VS.

Parpan-Blaser, Anne. 2018. „Steuerung und Gestaltung von Innovationsprozessen." S. 253–74 in *Gestaltung von Innovationen in Organisationen des Sozialwesens. Rahmenbedingungen, Konzepte und Praxisbezüge*, herausgegeben von J. Eurich, M. Glatz-Schmallegger und A. Parpan-Blaser. Wiesbaden: Springer VS.

Rogers, Everett. 2003. *Diffusion of innovations*. 5. Aufl. New York: Free Press.

Rohrmann, Albrecht. 2023. „Von der Behindertenplanung zu einer Inklusionsplanung – Konzeptionelle Reflexionen." S. 60–77 in *Kinder- und Jugendhilfeplanung INKLUSIV. Planung und Gestaltung von Angeboten der Kinder- und Jugendhilfe für und mit alle(n)*, herausgegeben von G. Graßhoff, F. Hinken, K. Sekler und B. Strahl. Hannover: AFET Bundesverband für Erziehungshilfen e. V.

Schöttler, Roland. 2019. „Innovationsprozesse in Sozialunternehmen: Entfalten von Paradoxien." S. 85–96 in *Innovative Unternehmen der Sozial- und Gesundheitswirtschaft. Herausforderungen und Gestaltungserfordernisse*, herausgegeben von B. Becher und I. Hastedt. Wiesbaden: Springer VS.

Schone, Reinhold. 2022. „Entwicklungen in der Jugendhilfeplanung und aktuelle Herausforderungen. Vortrag auf der Transferveranstaltung zum ISA-Forschungsprojekt ‚Jugendhilfeplanung in Deutschland' am 27.01.2022." Abgerufen 19. April 2025 (www.isa-muenster.de/fileadmin/images/ISA_Muenster/Tagungsdokumentationen/Jugendhilfeplanung_27012022/Entwicklungen_in_der_Jugendhilfeplanung_und_aktuelle_Herausforderungen.pdf).

Schrapper, Christian. 2010. „Zwischen Nothilfe und notwendiger gesellschaftlicher Mehrleistung?" S. 45–66 in *Handbuch Jugendhilfeplanung. Grundlagen, Anforderungen und Perspektiven*, herausgegeben von S. Maykus und R. Schone. 3. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Werth, Patrick. 2023. „Zur Partizipation von Kindern und Jugendlichen mit Beeinträchtigungen im Kontext der Jugendhilfeplanung." S. 130–46 in *Kinder- und Jugendhilfeplanung INKLUSIV. Planung und Gestaltung von Angeboten der Kinder- und Jugendhilfe für und mit alle(n)*, herausgegeben von G. Graßhoff, F. Hinken, K. Sekler und B. Strahl. Hannover: AFET Bundesverband für Erziehungshilfen e. V.