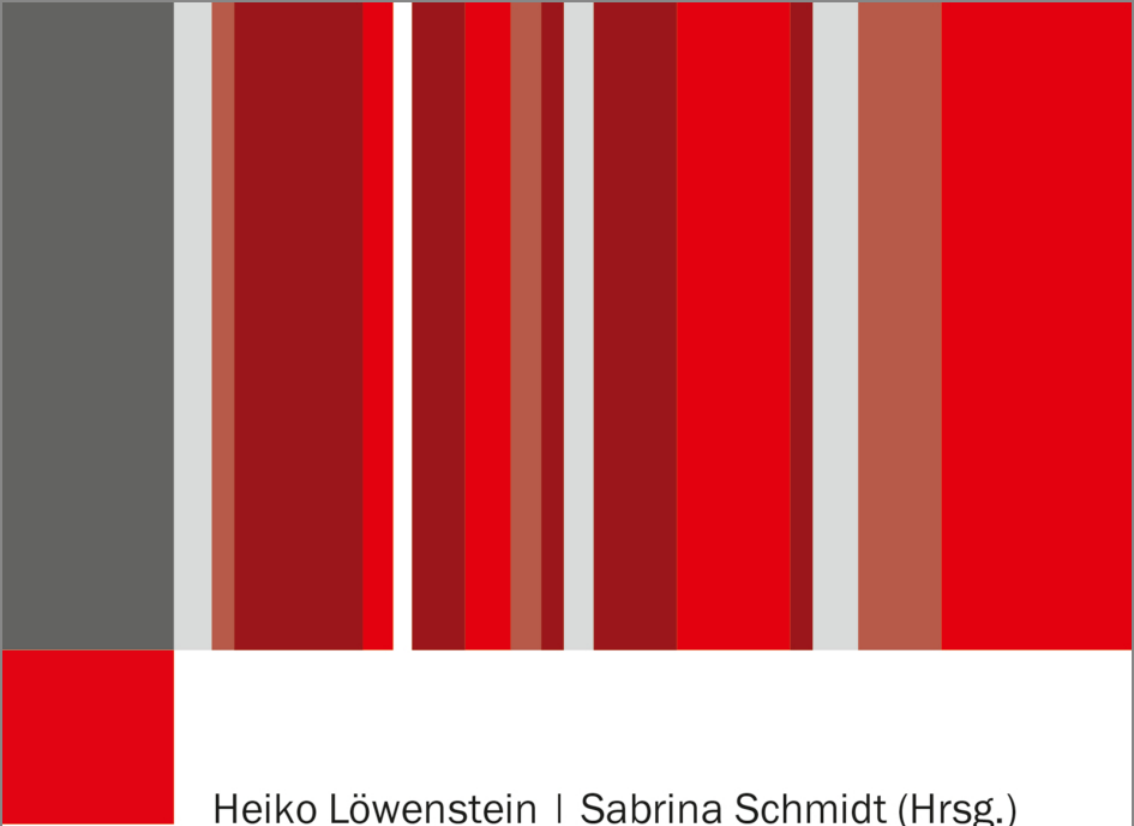




Heiko Löwenstein | Sabrina Schmidt (Hrsg.)

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 meritatorischer 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 <i>Werner Schöning und Matthias Meyer</i>	131
3	Work on Personalmarketing und -führung! Impulse für eine innovative Ausrichtung des Personalmanagements in Organisationen Sozialer Arbeit <i>Amelie Bernal Copano, Katrin Lake und Nora Sellner</i>	148
4	Kommunikation als konstitutives Element der Innovationsgestaltung <i>Julia Steinfort und Birgitta Sträter</i>	163
5	Soziale Arbeit und ihr Verhältnis zu Innovationen des digitalen Wandels Soziomaterielle und bewertungssoziologische Zugänge <i>Karolin Kappler</i>	179

III Transferperspektiven

1	Theorieentwicklung Sozialer Arbeit als Grundlagenselbsterforschung Ausweitung der Innovationszone durch Beiträge von Master-Studierenden <i>Werner Schöning</i>	196
2	Soziale Ungleichheit als Innovationsperspektive in der Sozialen Arbeit am Beispiel von Bildungsbenachteiligungen <i>Sebastian Wen</i>	213
3	Teamresilienz im Kontext der Fachkräftefluktuation in der Heimerziehung <i>Karla Verlinden und Teresa Frank</i>	227
4	Innovative Jugendhilfeplanung <i>Katharina Motzke und Sandra Rostock</i>	241

Das Ziel öffnet die Wege¹

Innovationsmanagement in Theorie und Praxis des Kölner Masterstudiengangs Soziale Arbeit

Werner Schöning, 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: Schöning, 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 „Basterei“ 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.

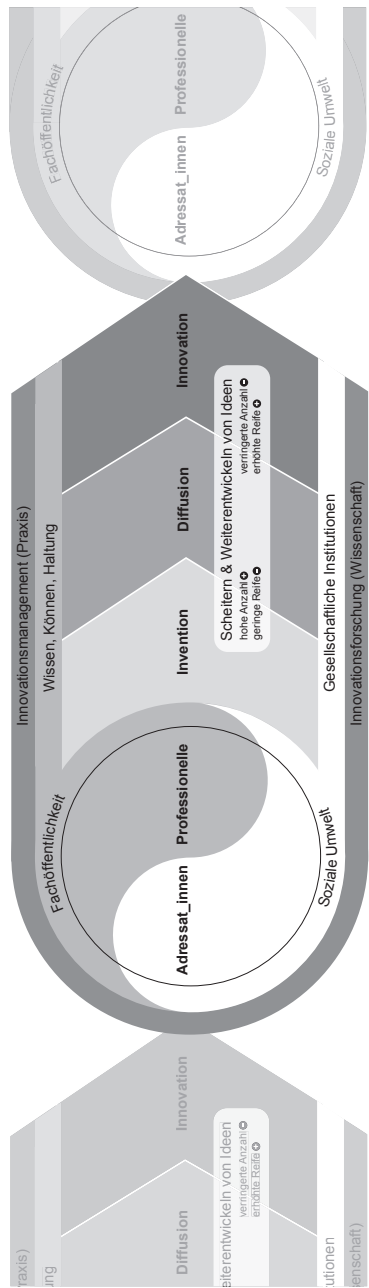
3 Der IMSA-Prozess: Rahmungen und Schritte des praktischen Werdens

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. Galler 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 Schöning verweist in seinem Beitrag ‚Innovationsmanagement und Vernetzung bei Koopkurrenz durch Führung in der Sozialwirtschaft. Das Portfolio meritatorischer Güter mitgestalten‘ zunächst darauf, dass in der Sozialwirtschaft der Sozialen Arbeit meritatorische 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 Schöning 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 Grundlagenelbsterforschung*‘ 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

I Grundlagen

1 Der Innovationsdiskurs in der Sozialen Arbeit in Deutschland¹

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 Professionalisierung², 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 Folgeinnovationen 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 wiederum 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 rekurren (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.