

## **Projektpapier 3:**

# **Soziale Dienste und Innovation im Kreis Siegen-Wittgenstein**

**Ergebnisse einer empirischen Befragung von  
Leitungskräften**

**ZPE-Projektgruppe Social Entrepreneurship: Konrad Meisner, Prof. Dr.  
Johannes Schädler, Reiner Jakobs, Frank Liekmeier, Nina Wilden  
12/2023**

## Inhaltsverzeichnis

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. Einführung</b> .....  | <b>1</b>  |
| 1.1 Annahmen zur wohlfahrtstaatlichen Entwicklung und deren Auswirkungen auf Innovationsprozesse in sozialen Dienstleistungsorganisationen..... | 2         |
| 1.2 Zielsetzung, Methodik und Durchführung.....   | 4         |
| <b>2. Ergebnisse der Befragung</b> .....  | <b>6</b>  |
| A. Sozialstrukturelle und qualifikationsbezogene Merkmale von Führungskräften .....   | 6         |
| A.1. Leitungsebene .....  | 6         |
| A.2: Dauer in Position .....  | 6         |
| A.3: Altersstruktur .....   | 8         |
| A.4: Geschlecht der Führungskräfte .....  | 9         |
| A.5 Schulischer und beruflicher Bildungsabschluss .....   | 11        |
| A.5.3 Fachliche Qualifikationsprofil der Führungskräfte .....   | 13        |
| A.5.3 Fachliche Qualifikationsprofil und Alter der Führungskräfte .....   | 14        |
| A.6 Soziale Herkunft der Führungskräfte.....  | 14        |
| A.7. Ehrenamtliche Tätigkeiten .....  | 15        |
| A.8. Zugangsformen für Leitungspositionen .....   | 16        |
| A.8. Persönliche Anforderungen an Führungskräfte im Sozialbereich .....   | 16        |
| A.10. Berufliche Anforderungen und private Lebensführung der Führungskräfte .....   | 17        |
| A.11 Geschlechtergleichstellung in den Leitungspositionen .....   | 18        |
| B. Einschätzungen zum Innovationsbedarf und Innovationsbereitschaft im Bereich sozialer Dienste.....  | 21        |
| B.1 Einschätzungen zur Innovationsbereitschaft im Feld.....   | 21        |
| B.2 Förderung der Innovationsbereitschaft im Feld .....   | 23        |
| B.3 Notwendigkeit und Bereitschaft zur Innovation in der eigenen Organisation.....  | 24        |
| D. Einschätzungen zu Situation und Perspektiven der eigenen Organisation.....   | 25        |
| D.1 Derzeitige Problemstruktur der sozialen Unternehmen.....  | 25        |
| D.2 Mittelfristige Perspektiven der Sozialunternehmen .....   | 25        |
| E. Einschätzungen zu Innovationserfahrungen .....   | 27        |
| E.1 Innovationen in den vergangenen Jahren.....   | 27        |
| E. 2 Art der Innovationen.....  | 28        |
| E. 3 Gründe für Innovationen .....  | 32        |
| E.4 Begünstigende und erschwerende Umstände für Innovationen .....  | 32        |
| F. Innovationsempfehlungen .....  | 34        |
| F.1 Umgang mit innovativen Geschäftsideen.....  | 34        |
| F. 2 Empfehlungen nach Leitungsebene .....  | 35        |
| <b>3. Zusammenfassende Thesen zur Auswertung</b> .....  | <b>36</b> |
| <b>4. Abschließende Bemerkungen und nächste Schritte</b> .....  | <b>42</b> |
| 4.1. Schlussfolgerungen.....  | 42        |
| 4.2.Wissenschaftliche Grenzen .....   | 43        |
| 4.3. Weitere Schritte .....   | 43        |
| <b>5. Literatur</b> .....   | <b>45</b> |

## Abbildungsverzeichnis

|   |   |
|---|---|
| Abbildung 1: Verteilung der Leitungsebenen.....   | 6   |
| Abbildung 2: Verweildauer in Leitungsposition .....   | 7   |
| Abbildung 3: Dauer in Leitungspositionen.....   | 8   |
| Abbildung 4: Dauer in Leitungsposition nach Dauer in der Position.....                                  | 9   |
| Abbildung 5: Geschlechterverteilung.....  | 10  |
| Abbildung 6: Geschlechterverteilung in Leitungsebenen .....   | 11  |
| Abbildung 7: Bildungsgrade der Leitungskräfte .....   | 12  |
| Abbildung 8: Höhe des berufsqualifizierenden Abschlusses.....   | 13  |
| Abbildung 9: Fachliches Qualifikationsprofil .....  | 14  |
| Abbildung 10: Fachliches Qualifikationsprofil nach Alter.....   | 14  |
| Abbildung 11: Sozialschicht der Eltern und Selbsteinschätzung .....                                     | 15  |
| Abbildung 12: Ehrenamtliche Tätigkeit .....   | 15  |
| Abbildung 13: Zugang zu Leitungsposition .....  | 16  |
| Abbildung 14: Voraussetzungen an Leitungskräfte .....   | 17  |
| Abbildung 15: Private Abstriche durch Leitungsposition .....  | 18  |
| Abbildung 16: Gleichstellung der Geschlechter insgesamt.....  | 19  |
| Abbildung 17: Gleichstellung der Geschlechter in der Bewertung von Männern und Frauen                   | 20  |
| Abbildung 18: Allgemeine Bereitschaft zur Innovation.....   | 21  |
| Abbildung 19: Innovationsbereitschaft nach Feldern .....  | 22  |
| Abbildung 20: Zusammenfassende Betrachtung der Innovationsbereitschaft in den Feldern                   | 22  |
| Abbildung 21: Förderung der Innovationsbereitschaft .....   | 23  |
| Abbildung 22: Innovationsnotwendigkeit und -bereitschaft in der eigenen Organisation .....              | 24  |
| Abbildung 23: Einschätzung der derzeitigen Problemstruktur der eigenen Organisation .....               | 25  |
| Abbildung 24: Entwicklung der eigenen Organisation in den nächsten 3 -5 Jahren .....                    | 26  |
| Abbildung 25: Vergleich derzeitiger und zukünftiger Problemstrukturen.....                              | 26  |
| Abbildung 26: Durchschnittliche Einschätzung der derzeitigen Problemstruktur nach<br>Leitungsebene..... | 27  |
| Abbildung 27: Bedeutsame Innovationseinführungen der vergangenen Jahre .....                            | 28  |
| Abbildung 28: Einführung bedeutsamer Innovationen nach Feldern .....                                    | 28  |
| Abbildung 29: Art der Innovationen .....  | 29  |
| Abbildung 30: Innovationsbereiche nach Wichtigkeit.....   | 30  |
| Abbildung 31: Empfehlungen an Berufsanfänger:innen mit Konzeptidee .....                                | <b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b> |
| Abbildung 32: Empfehlungen an Berufsanfänger:innen nach Leitungsebene.....                              | <b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b> |

## 1. Einführung

Dieser Forschungsbericht ist ein Ergebnis des Projekts Social Entrepreneurship und Social Intrapreneurship' am Zentrum für Planung und Entwicklung Sozialer Dienste (ZPE) der Universität Siegen. Das ZPE-Projekt (Laufzeit 2022-2024) ist Teil eines größer angelegten Vorhabens der Universität Siegen unter dem Titel „EnableUS“<sup>1</sup>, das den Wissenstransfer zwischen Hochschule und regionaler Ökonomie in den verschiedensten Bereichen des gesellschaftlichen Handelns befördern möchte. Im Mittelpunkt des Projekts „Social Entrepreneurship und Social Intrapreneurship“ stehen Fragen der konkreten Entwicklung und Umsetzung innovativer Angebote im Bereich des Sozialwesens. Insbesondere interessieren dabei Themen der Gründung von innovativen Dienstleistungsorganisationen verschiedenster Art (Social Entrepreneurship) sowie Themen der unternehmerischen Gestaltung von Innovationsvorhaben in bestehenden Dienstleistungsorganisationen (Social Intrapreneurship). Dabei wird an Forschungsarbeiten am ZPE angeknüpft, die sich mit der Entwicklung sozialer Infrastruktur im kommunalen Raum befassen (Bertelmann et al. 2023) und die durch empirische Untersuchungen weiter vertieft werden sollen. Nicht zuletzt ist es Ziel, die Projektergebnisse für Lehr- und Lernmaterialien für Studierende der Sozialen Arbeit sowie für regionale Mitarbeiterfortbildungen nutzbar zu machen.

In diesem Zusammenhang wird im Kreis Siegen-Wittgenstein eine empirische Regionalstudie durchgeführt, in der Daten zur Entwicklung von Rechtsformen und Trägerstrukturen sowie zur Situation sozialer Unternehmen im Kreis Siegen-Wittgenstein erhoben und ausgewertet werden. Zudem interessiert, wie Leitungskräfte ihre Situation, den Modernisierungsbedarf und die Innovationskraft ihrer Organisation und deren Feldumgebung einschätzen. Es soll danach gefragt werden, wie sich dies insgesamt und für verschiedene Felder sozialer Dienstleistungen darstellt und welche Entwicklungen im Zeitverlauf stattgefunden haben. Der Kreis Siegen-Wittgenstein kann in sozio-ökonomischer, sozialgeografischer und demografischer Hinsicht als typischer nordrhein-westfälischer Flächenkreis gelten. Daher sind die Ergebnisse nicht nur für die örtlichen Akteure von Interesse, sondern z. T. auch von überregionaler Aussagekraft. Allerdings ist sicher auch von spezifischen regionalen ‚Eigensinnigkeiten‘ auszugehen, die auf spezifischen regionalen Entwicklungspfaden beruhen. Die Regionalstudie soll sich im engeren Sinne auf soziale Dienstleistungsorganisationen im Kreisgebiet beziehen, die – im weiteren Sinne verstanden – soziale Leistungen von öffentlichem Interesse erbringen. Dabei handelt es sich i.d.R. um Organisationen mit Angeboten, die zumindest teilweise eine sozialrechtliche Rahmung aufweisen. Dienstleister im Sozialbereich können verschiedene Rechtsformen annehmen und sowohl freigemeinnützig als auch privat-gewerblich tätig sein. Wenn also im Folgenden auch von Sozialunternehmen gesprochen wird, dann orientiert sich das am entsprechenden EU-Konzept, das darauf abzielt „möglichst viele sinnvolle Ansätze aus allen Mitgliedsstaaten und Kulturen ein(zuschließen), die eine Alternative zum Mainstream der Wirtschaft bieten können und gleichzeitig auf verschiedenste Weise soziale Zwecke verwirklichen“ (Schlüter 2023, S. 441).

Die Regionalstudie ist in a) eine Strukturanalyse, b) eine schriftliche Leitungskräftebefragung und c) in eine leitfadengestützte Interviewphase gegliedert. Der erste Teil, d. h. die

---

<sup>1</sup> Das Projekt EnableUS wird vom Ministerium für Wirtschaft, Industrie, Klimaschutz und Energie gefördert (siehe: <https://www.enableus-siegen.de/>).

Zusammenstellung und Auswertung von strukturbezogenen Daten sozialer Dienstleistungsorganisationen im Kreis Siegen-Wittgenstein ist bereits erarbeitet. Die Ergebnisse wurden im Rahmen des Projektpapiers 2 „Rechtsformen und Trägerstrukturen Sozialer Dienste im Kreis Siegen-Wittgenstein – Ergebnisse einer Strukturanalyse“ festgehalten<sup>2</sup>.

Als weiteres Ergebnis der regionalen Untersuchungen dokumentiert das vorliegende Projektpapier nun die Ergebnisse einer Online-Befragung der Führungskräfte von sozialen Dienstleistungsorganisationen im Kreis Siegen-Wittgenstein. Im Kern interessierte, wer die dort tätigen Führungskräfte sind und wie sie ihre Situation, den Modernisierungsbedarf und die Innovationskraft ihrer Organisation sowie deren Feldumgebung einschätzen. Damit verlässt die Untersuchung die Makroebene und ermöglicht einen besseren Blick auf die internen Bedingungen für Innovation innerhalb bestehender Organisationen. Das damit angesprochene Themenfeld „Social **In**trapreneurship“ ist insgesamt und besonders bezogen auf Deutschland wenig empirisch erforscht. Die Untersuchung stellt diesbezüglich einen ersten Einstieg in Forschungsansätze dar, mit denen Erkenntnisse über das Innovationsverhalten von Sozialorganisationen gewonnen werden können.

Der Erfolg von Organisationen wird seit Beginn der betriebswissenschaftlichen Forschung mit deren Innovationstätigkeiten in Verbindung gebracht. Innovationen erhöhen demnach die Anpassungsfähigkeit und die Resilienz von Unternehmen und gelten als unabdingbar für ihr langfristiges Bestehen. Die generelle Frage ist, ob und inwieweit dies auf Organisationen übertragen werden kann, die im Kontext wohlfahrtstaatlicher Bedingungen tätig sind und somit auch einer sozialrechtlichen Logik von Rechtsansprüchen und Antragsverfahren unterworfen sind (vgl. Rohrman & Schädler 2023). Nicht zuletzt dies begründet die Sinnhaftigkeit einer empirischen Untersuchung wie sie hier dokumentiert ist.

Leitungskräften in Organisationen wird gemeinhin das Potential zugeschrieben, ‚treibende Kräfte‘ von Innovationen zu sein. Als Entscheidungsträger gelten sie auf verschiedenen Ebenen und mit unterschiedlichen Funktionen als maßgeblich verantwortlich für die Entwicklung und Umsetzung von Innovationen. Dies gilt auch für soziale Dienstleistungsorganisationen. Es erschien daher zielführend, die Führungskräfte auf der unteren (operativ), mittleren (taktisch) und obersten (strategisch) Ebene mit Hilfe eines online-Befragungsinstruments systematisch um entsprechende Einschätzungen zu bitten.

## 1.1 Annahmen zur wohlfahrtstaatlichen Entwicklung und deren Auswirkungen auf Innovationsprozesse in sozialen Dienstleistungsorganisationen

Bei der Konstruktion des online-Befragungsinstruments wurde von einer Reihe von Annahmen zur wohlfahrtstaatlichen Entwicklung ausgegangen, die auf die Situation und auf das Innovationsverhalten von sozialen Dienstleistungsorganisationen Auswirkungen haben könnten. Einige wesentliche Annahmen sollen im Folgenden skizziert werden:

1. Im Zuge gesellschaftlicher Prozesse hat seit den 1990er Jahren eine Ökonomisierung des Leistungsgeschehens in der Sozialen Arbeit stattgefunden. Dies drückt sich zum einen in Prozessen der „Verbetriebswirtschaftlichung“ der sozialen Einrichtungen und Dienste nach

---

<sup>2</sup> Die Strukturanalyse findet sich im Downloadbereich der Projektwebsite unter dem Link: <https://zpe.uni-siegen.de/social-entrepreneurship/publikationen/>

innen und zum anderen in der „Vermarktlichung“ ihrer Beziehungen nach außen aus (vgl. Heinze & Schmid & Strünck 1997).

2. Das Selbstverständnis vieler sozialer Organisationen hat sich gleichsam ‚vermarktlicht‘. Eine große Anzahl von Einrichtungen, Diensten und Stellen, die Dienstleistungen im Sozial- und Gesundheitsbereich erbringen, beschreibt sich nun mit großer Selbstverständlichkeit selbst als soziale Unternehmen: Dies hat zu innerorganisatorischen Veränderungen der strukturellen und kulturellen Bedingungen geführt, die mit der Begrifflichkeit der Sozialökonomie beschrieben werden können (vgl. Vaudt 2022).

3. Mit der Ökonomisierung der sozialen Dienstleistungsorganisationen war die Erwartung auf eine Erhöhung der Wirtschaftlichkeit verbunden. Traditionell finden sich in den Leitungsstrukturen der Sozialunternehmen Personen mit einem pädagogischen, psychosozialen oder theologischen Fachabschluss. Im Zuge der Ökonomisierung kann eine Zunahme von Führungskräften mit einem betriebswirtschaftlichen oder administrativen Abschluss erwartet werden (vgl. Vaudt 2022).

4. Leitungstätigkeit in Sozialen Diensten geht einher mit spezifischen Persönlichkeitsanforderungen. Im Zusammenhang mit Innovationsprozessen interessieren personenbezogene Aspekte wie Geschlecht, Alter, Motivation, Rekrutierungswege, Einschätzung der Arbeitsbedingungen, genderbezogene Unterschiede und Selbstverständnis als Leitungskraft in einem Sozialunternehmen (vgl. Deeken & Butz 2010; Bastemeyer, 2012).

5. In der Fachdiskussion der vergangenen Jahre ging es insbesondere um die Stärkung der Selbstbestimmungsmöglichkeiten der Nutzer:innen sozialer Dienste sowie um die Schaffung inklusiver Angebote. Zwar wurde in den vergangenen Jahren durch eine Reihe von gesetzlichen und anderen Maßnahmen die Position der Nutzer\*innen Sozialer Dienste durch Ausbau von Beratungsangeboten und Erweiterung von Wahlmöglichkeiten bei der Inanspruchnahme von Diensten und Einrichtungen gestärkt. Allerdings besteht diesbezüglich vielfach noch erheblicher Modernisierungsbedarf (vgl. Rohrman & Schädler 2023).

6. In den vergangenen Jahrzehnten haben gesellschaftliche Entwicklungen und neue Gesetze zu einer erheblichen Ausweitung des Angebots sozialer und gesundheitsbezogener Dienste geführt, die auch im Kreis Siegen-Wittgenstein deutlich erkennbar ist. Betrachtet man die Entwicklung in einer Innovationsperspektive, wird ein „additives Veränderungsmuster“ deutlich. Das heißt konzeptionell gesehen, dass zahlreiche innovative Angebote hinzugekommen sind, ohne dass eher traditionelle Konzepte aufgegeben wurden (vgl. Rohrman & Schädler 2023).

7. Bei der Entwicklung und Umsetzung innovativer Ideen und Angebote im Sozial- und Gesundheitsbereich stoßen die Akteure auf „crowded fields“, d. h. auf lang etablierte organisationale Strukturen, mit verfestigten Handlungsrouninen, feldspezifischen Wissensbeständen und komplexen leistungsrechtlichen Grundlagen. Die gegebenen Pfadabhängigkeiten führen zur Befürchtung hoher Übergangskosten und erschweren die Verwirklichung von anerkannten Reformzielen durch innovative Praktiken (Schädler 2018).

8. Die angenommene Ökonomisierung in den verschiedenen Bereichen des Sozialwesens sollte zu einem Umfeld der Organisationen führen, das über Bedingungen von Markt und

Wettbewerb Innovationen fördert und in den Mittelpunkt der unternehmerischen Tätigkeit stellt. Es kann angenommen werden, dass Organisationen durch Innovationen besser im Vergleich zur Konkurrenz dastehen, eine höhere finanzielle Sicherheit erreichen und so ihre organisationale Stärke festigen. Daher kann erwartet werden, dass Organisationen in sozialen Feldern eine hohe Innovationsbereitschaft haben (vgl. Evers, A. & Ewert, B. 2010; Göler von Ravensburg, Grief & Mildenerger, 2021; Vaudt 2022)

9. Das Kernproblem sozialer Dienste ist seit jeher die Finanzierung ihrer Leistungen, insbesondere wenn Klient:innen einen hohen Unterstützungsbedarf und wenig eigene Ressourcen haben. Allerdings ist die Sozialwirtschaft von Personal und Strukturproblemen ähnlich betroffen wie das Handwerk oder die Industrie. Neben dem Fachkräftemangel sowie unzureichender Finanzierung ist der steigende bürokratische Aufwand für die Organisationen ein wachsendes Problem. Dies behindert die Organisationen dabei „neue Wege zu gehen“.

10. Während herkömmlich sich soziale Organisationen entweder in freigemeinnütziger oder öffentlicher Trägerschaft befanden, sind im Zuge der Ökonomisierung seit den 1990er Jahren vermehrt privat-gewerbliche Trägerschaften hinzugekommen und es haben sich hybride Formen gebildet. Diese Entwicklung schlägt sich im Sozialwesen von Feld zu Feld unterschiedlich nieder (vgl. Evers, A. & Ewert, B. 2010; Schlüter 2023).

## 1.2 Zielsetzung, Methodik und Durchführung

Zielsetzung der schriftlichen Befragung war es, die Einschätzungen von Führungskräften in sozialen Dienstleistungsorganisationen zu ihrer Situation, zu bisherigen Entwicklungen, zum Entwicklungsbedarf und zu Innovationserfahrungen ihrer Organisation und deren Feld einzuschätzen. Damit sollten Erkenntnisse darüber gewonnen werden, wie sich wichtige Bereiche der sozialen Infrastruktur im Kreis Siegen-Wittgenstein, insgesamt und nach verschiedenen Feldern sozialer Dienstleistungen betrachtet, entwickelt haben.

In einer ersten Konzeptionsphase wurden daher vor dem Hintergrund der oben dargestellten Annahmen entsprechende Fragebatterien erstellt, wobei auch auf bereits vorhandene Instrumente zurückgegriffen wurde (vgl. Projekt bürgerschaftliches Engagement & Management 2005). Als Programm für die Umfrage wurde das Onlinetool „LimeSurvey“ genutzt. Der Online-Fragebogen bestand aus geschlossenen und offenen Fragen, um differenzierte Daten zu erhalten. So wurden Fragen mit eindeutiger Antwortmöglichkeit überwiegend geschlossen programmiert. Oftmals wurde eine Option „Sonstiges“ angeboten, um abweichende Antworten zu ermöglichen. Die Antwortoption „Sonstiges“ wurde mit einem Freifeld umgesetzt, das mehrere Antworten ermöglichte. Um die Teilnehmer:innen bestmöglich bei der Beantwortung der Fragen zu unterstützen, wurde der Fragebogen so programmiert, dass zumindest eine Erinnerung bei nicht beantworteten Fragen erschien. Diese forderte dazu auf, offene Fragen erneut anzuschauen. Die Führungskräfte wurden jedoch nicht gezwungen, alle Fragen auszufüllen. Dies diente insbesondere dazu, trotz vereinzelter fehlender Antworten auch im späteren Bereich des Fragebogens möglichst viele Angaben zu erhalten. Der Fragebogen enthielt keine Option dafür, bereits beantwortete Fragen zu revidieren.

Die Umfrage wurde auf zwei verschiedenen Wegen an die Führungskräfte herangetragen. Einerseits wurde hierzu eine eigens erstellte Datenbank genutzt. Die Datenbank enthielt die Mail-Kontakte verschiedener Führungskräfte in allen drei Ebenen. Diese wurden in das Onlinetool eingespeist und automatisiert kontaktiert. Zudem wurde die Umfrage im Vorfeld

durch die Projektleitung in entsprechenden örtlichen Gremien den Wohlfahrtsverbänden vorgestellt. Die obersten Leitungskräfte sagten eine Unterstützung der Untersuchung zu und erhielten einen Link, der zu einer offenen Version der Umfrage führte. Dieser Link wurde innerhalb der Organisationen weitergeleitet, um alle Leitungsstufen zu erreichen. Um möglichst viele Leitungskräfte zu erreichen, wurden innerhalb des Untersuchungszeitraums zusätzlich Erinnerungen versendet.

In einem nächsten Schritt wurden die eingegangenen Daten zusammengeführt und bereinigt. Zur Bereinigung wurden alle leeren Datensätze sowie die mit fehlenden Daten entfernt. Der dadurch entstandene Datensatz beinhaltet dann 182 Antwortprofile mit 122 Variablen. 12 der Variablen sind offene Textfragen, sechs dieser Fragen ermöglichten „Sonstiges“ als initiale Antwort. Fünf Fragen ermöglichten mehrere Antworten.

Die generierten Daten wurden zunächst gesichtet. Hierzu wurden univariate Auszählungen der Daten vorgenommen und in Diagrammen visualisiert, die für den vorliegenden Bericht aufbereitet wurden.

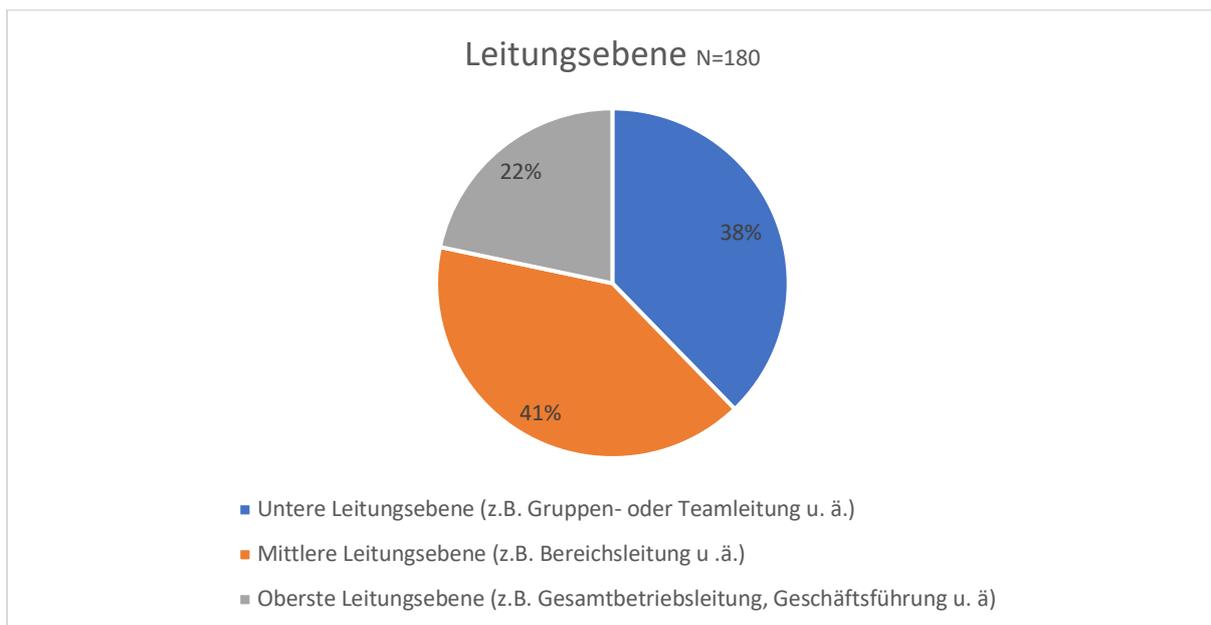
## 2. Ergebnisse der Befragung

### A. Sozialstrukturelle und qualifikationsbezogene Merkmale von Führungskräften

#### A.1. Leitungsebene

Der Zielgruppe der vorliegenden Studie sind Führungskräfte in Sozialunternehmen. Um einen genauen Überblick über die Verteilung verschiedener Leitungsebenen zu erhalten, wurden daher die befragten Personen gebeten, Auskunft darüber zu geben, auf welcher Leitungsebene ihres Unternehmens sie tätig sind. 22 % (40) der Grundgesamtheit von 180 Personen finden sich in der obersten Leitungsposition wieder. 41 % (72) der befragten Personen geben an in einer mittleren Leitungsebene zu arbeiten. 38% (68) der Befragten ordnen sich der unteren Leitungsebene zu. Diese Werte spiegeln nicht die tatsächliche Verteilung von Leitungspositionen in Sozialunternehmen wider. Erwartbar wäre nach dem hierarchischen Gedanken eine Pyramidenverteilung, d. h. im Verhältnis zur obersten Leitungsebene mehr Personen in der mittleren und deutlich mehr in der unteren Leitungsebene. Aussagekraft gewinnt die vorliegende Zusammensetzung des teilnehmenden Personenkreises dennoch insofern, als sie in besonderem Maße die Einschätzungen der Führungskräfte in den höheren Leitungsebenen abbilden kann.

Abbildung 1: Verteilung der Leitungsebenen

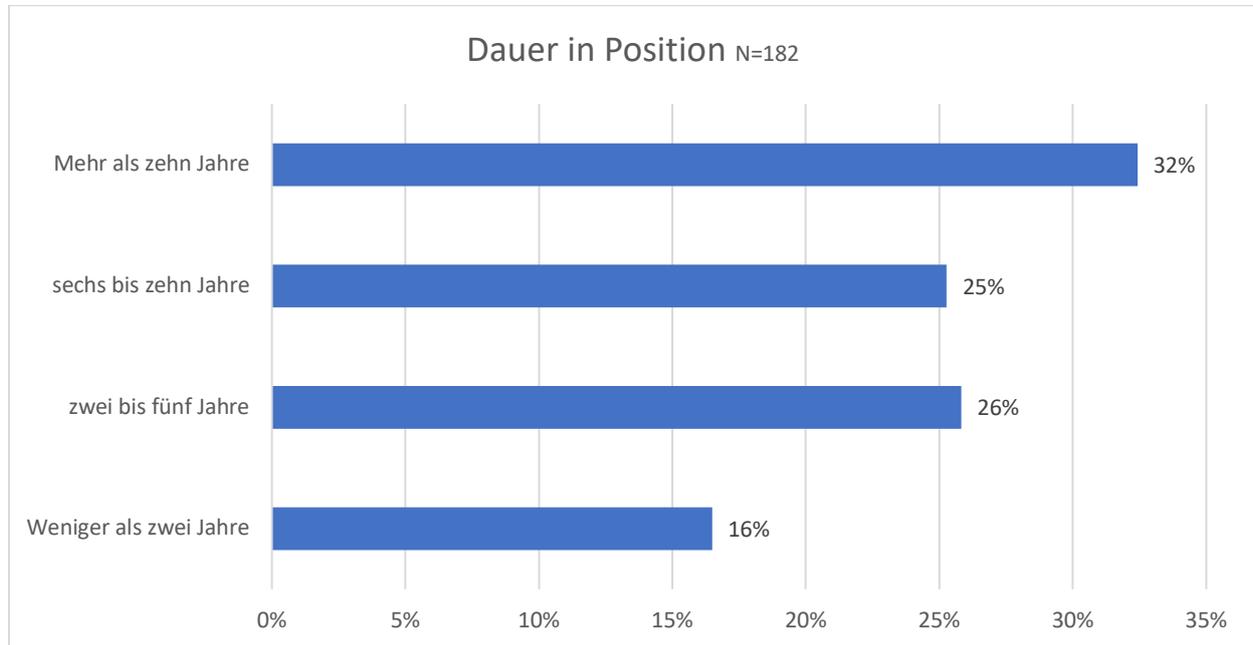


#### A.2: Dauer in Position

Um mehr über die Struktur der Führungskräfte in Sozialunternehmen im Kreis Siegen-Wittgenstein zu erfahren, wurde danach gefragt, wie lange die betreffenden Personen bereits in ihrer derzeitigen Position tätig sind. Dabei konnten sich die Befragten 4 Ausprägungen zuordnen (weniger als zwei Jahre, zwei bis fünf Jahre, sechs bis zehn Jahre, mehr als zehn Jahre). Die Darstellung in Abbildung 2 basiert auf einer Gesamtzahl von 182 Antworten. Es zeigt sich, dass 16 % der Teilnehmer:innen weniger als zwei Jahre in der aktuellen Position sind. Fast 25 % der Teilnehmer:innen sind jeweils zwischen zwei bis fünf und sechs bis zehn Jahre in

der aktuellen Leitungsposition. Knapp ein Drittel (32 %) sind bereits mehr als zehn Jahre in der aktuellen Position angestellt.

Abbildung 2: Verweildauer in Leitungsposition

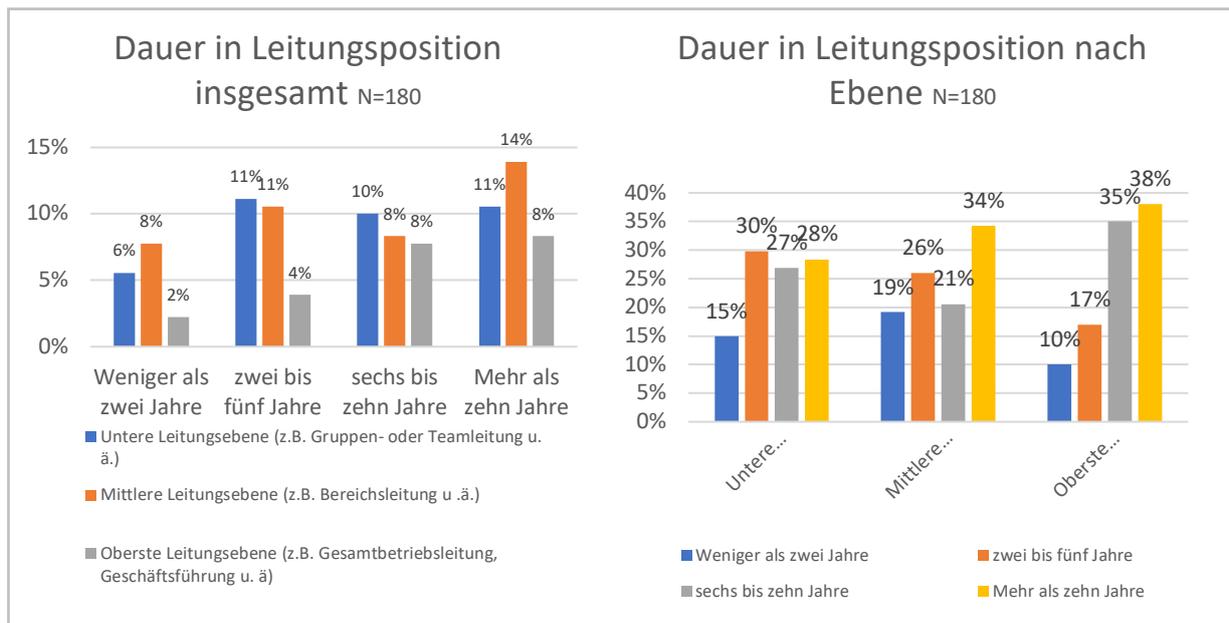


Von zusätzlichem Interesse ist, wie lange die betreffenden Leitungspersonen bereits ihre Position innehaben, um ein Gefühl für die Fluktuation in den Leitungsebenen zu verstehen. Um ein Gefühl für die Fluktuation in den Leitungsebenen zu erhalten ist die Dauer der laufenden Anstellungen in den Leitungsebenen von zusätzlichem Interesse. Abbildung 3 stellt diese Informationen dar. Das linke Diagramm zeigt die Ausprägungen für alle 180 befragten Leitungspersonen. Das rechte Diagramm bezieht sich hingegen auf die Anzahl der Befragten innerhalb der Leitungsebenen. Daher kann für die Untere Leitungsebene auf Basis von 67 Antworten gesagt werden, dass 55 % der Personen länger als 6 Jahre in der Position angestellt sind. 30 % haben ihre Position zwischen zwei und fünf Jahren besetzt, 15 % weniger als zwei Jahre.

Eine ähnliche Verteilung ergibt sich für das mittlere Management. Hier sind ebenfalls etwas mehr als die Hälfte (55 %) der Angestellten länger als sechs Jahre in der aktuellen Position. Die Menge an Personen, die länger als zehn Jahre als mittlere Leitungskraft tätig sind, ist um 6 % höher. Auch das Niveau für die Kategorien unter sechs Jahren zeigt, dass es hier eine höhere Mobilität gibt: 26 % der Leitungskräfte sind zwischen zwei und fünf Jahre in ihrer Position, 19 % seit weniger als zwei Jahren.

Ein deutlich anderes Bild ergibt sich bei den obersten Leitungskräften. 73 % der Leitungskräfte sind seit sechs oder mehr Jahren in der aktuellen Position beschäftigt, davon fast die Hälfte seit zehn oder mehr Jahren. 17 % der Befragten sind zwischen zwei und fünf Jahren in der Unternehmensleitung, 10 % sind unter zwei Jahren dabei. Während in den Bereichen des unteren und mittleren Managements somit eine höhere Mobilität vermutet werden kann, weisen die Ergebnisse für die Top-Managementpositionen eine recht hohe personelle Kontinuität auf. Dies ermöglicht den jeweiligen Organisationen Stabilität im Alltag, kann sich aber begrenzend auch auf die Innovationsbereitschaft auswirken. Entsprechende Zusammenhänge wären zu diskutieren

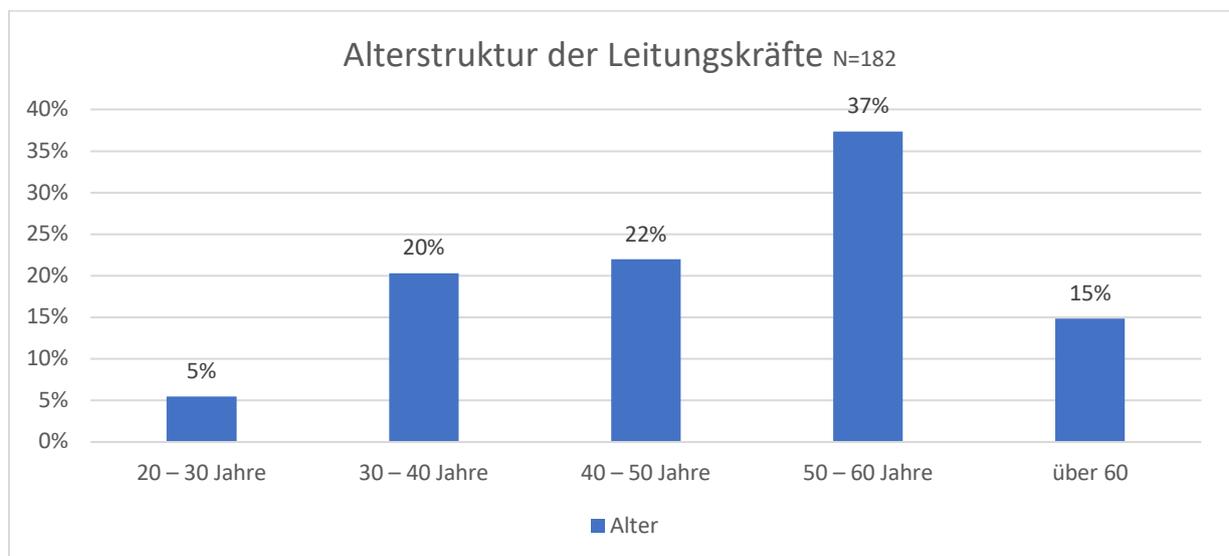
Abbildung 3: Dauer in Leitungspositionen



### A.3: Altersstruktur

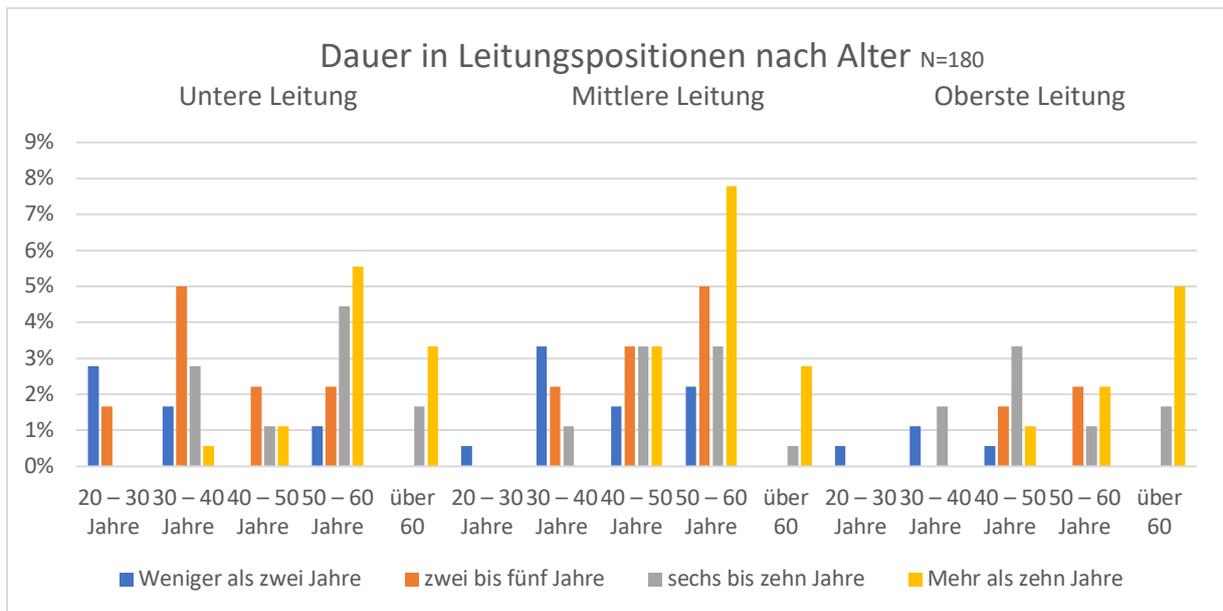
Für die Einschätzung der Personalsituation im Leitungsbereich der Sozialen Dienste im Kreis Siegen-Wittgenstein ist auch die jetzige Altersstruktur der Führungskräfte von Interesse. Die Teilnehmer:innen der Befragung konnten sich fünf Ausprägungen in Abständen von jeweils 10 Jahren, sowie der Kategorie „über 60“ zuordnen. Abbildung 4 gibt einen Überblick über die Verteilung der insgesamt 182 gegebenen Antworten. Demnach sind rund 25 % der Führungskräfte unter 40 Jahren (5 % zwischen 20 und 30 Jahren; 20 % zwischen 30 und 40 Jahren). 22 % der Führungskräfte sind 40-50 Jahre alt. Damit ist der überwiegende Teil Befragten (53 %) älter als 50 Jahre. Die Befragten über 60 Jahre bilden 15 % der Gesamtgruppe. Aus den Daten der Umfrage selbst erschließt sich leider nicht, ob und wann in breiterem Maße Leitungswechsel anstehen.

Abbildung 4: Dauer in Leitungspositionen



Es ist von Relevanz zu sehen, wie sich die Dauer in der Leitungsposition zum Alter der Manager verhält. Abbildung 5 gibt einen Überblick über die aktuelle Situation. Die Altersstruktur in den unteren Leitungsebenen erscheint ausgeglichen und künftig anfallende Nachbesetzungen scheinen unproblematisch zu sein. Erstaunlich ist an dieser Stelle, dass die Kategorie der 40-50-Jährigen abflacht. Beim mittleren Management lässt sich eine Tendenz vermerken, nach der die meisten Angestellten im Alter zwischen 50 und 60 Jahren bereits längere Zeit im Unternehmen beschäftigt sind. Ihre Positionen werden in den nächsten Jahren neu besetzt werden müssen. Diese können nach der Datenlage allerdings nicht vollständig aus dem Personalbestand rekrutiert werden. Die Situation verschärft sich in der obersten Leitungsebene.

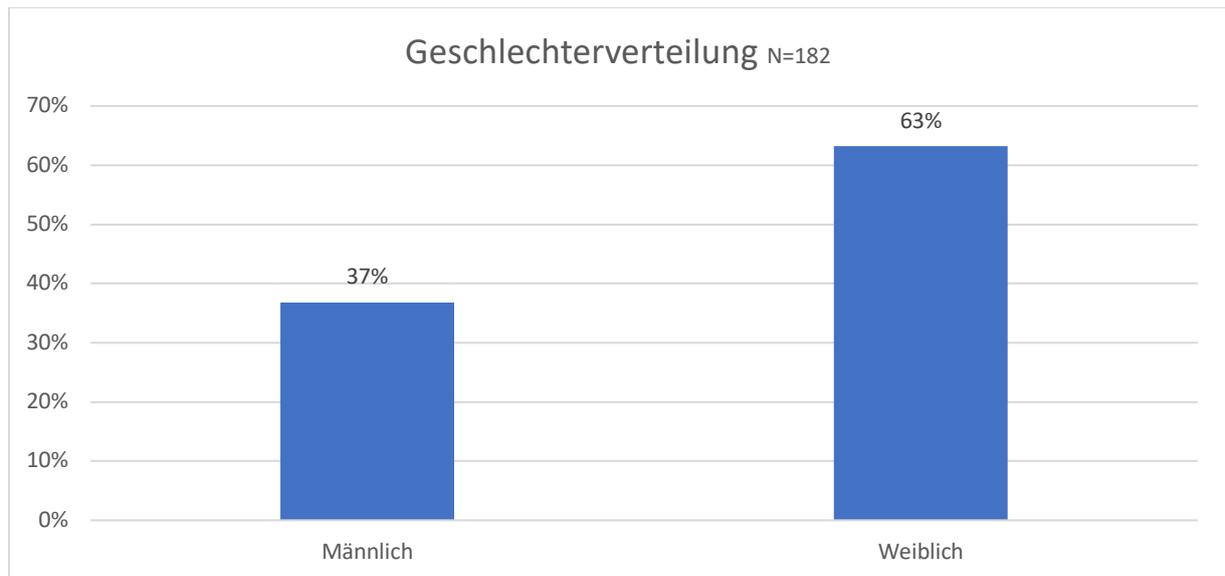
Abbildung 5: Dauer in Leitungsposition nach Dauer in der Position



#### A.4: Geschlecht der Leitungskräfte

Das Geschlecht der teilnehmenden Leitungskräfte wurde in drei verschiedenen Ausprägungen abgefragt. Zur Auswahl standen hier die Ausprägungen: „männlich“, „weiblich“ sowie „divers“. Insgesamt haben auf diese Frage 182 Personen geantwortet. . Keine teilnehmende Person hat „divers“ als das persönliche Geschlecht gewählt. Die Betrachtung zeigt, dass 63 % der Teilnehmer:innen weiblich und 37 % männlich sind. Dies entspricht im Grunde den durch meist ‚weibliches‘ Personal geprägten Feldern der Sozialen Arbeit. Dies entspricht im Grunde der erwarteten eher ‚weiblich‘ geprägten Geschlechtsverteilung in den Feldern der Sozialen Arbeit.

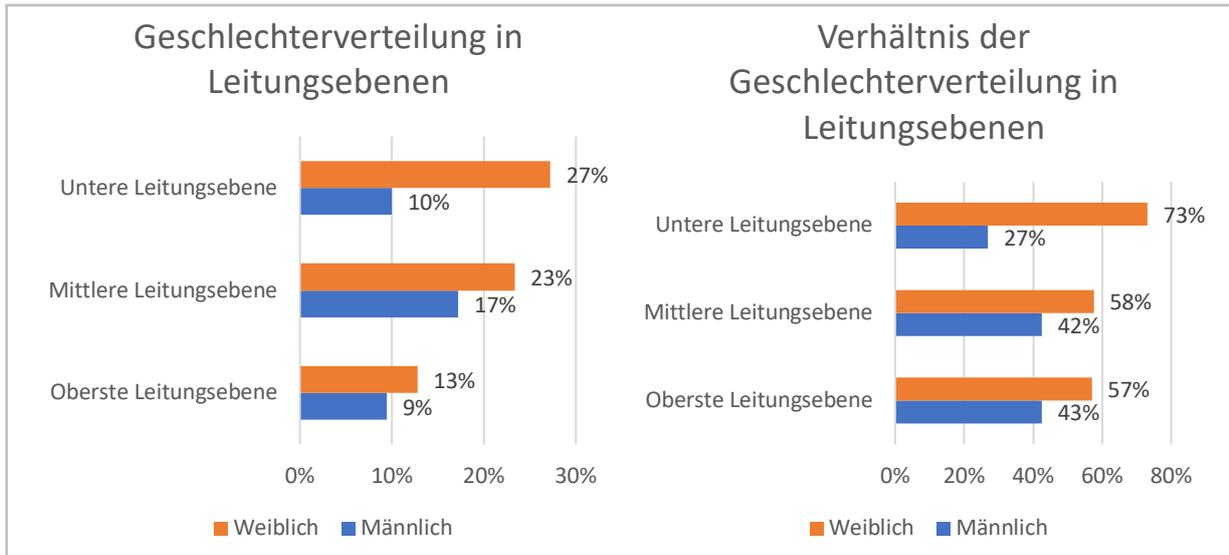
Abbildung 6: Geschlechterverteilung



Betrachtet man das Verhältnis von männlichen und weiblichen Führungskräften auf den verschiedenen Leitungsebenen, dann zeigt sich, dass mit der Höhe der Leitungsebene der Anteil männlicher Führungskräfte zunimmt. Trotz der Zunahme der ‚männlichen‘ Anteile, überwiegt auch auf der obersten Ebene der Frauenanteil.

Von 67 Führungskräften waren auf den unteren Leitungsebenen 27 % männlich. Auf der mittleren Ebene waren von 73 Führungskräften 42 % männlich. Und auf der obersten Leitungsebene waren von 40 Führungskräften 43 % männlich und somit 57 % weiblich.

Abbildung 7: Geschlechterverteilung in Leitungsebenen



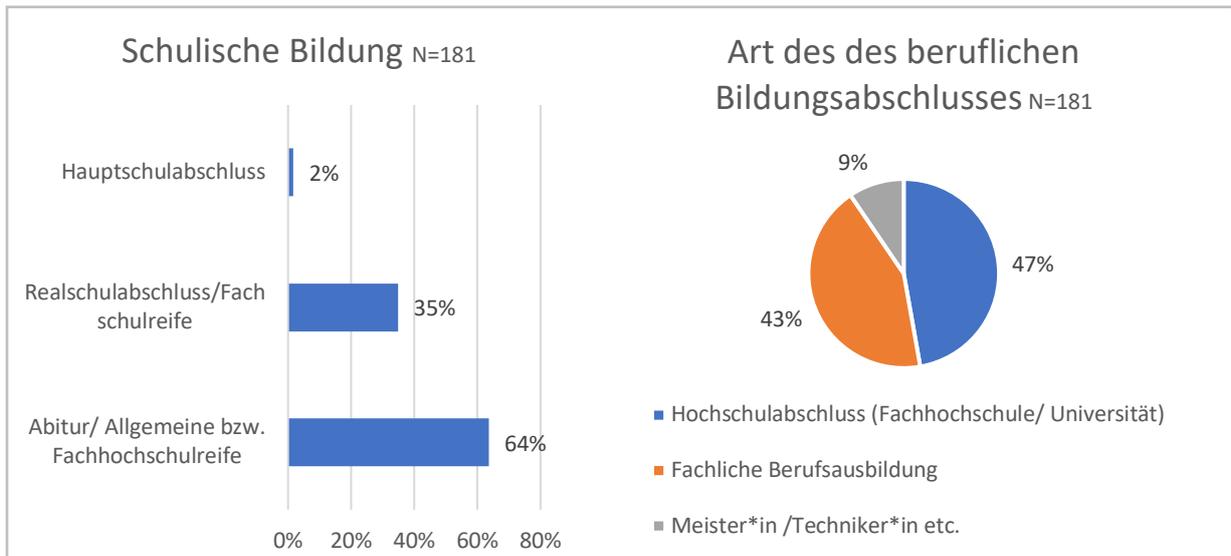
#### A.5 Schulischer und beruflicher Bildungsabschluss

Um die Zusammensetzung der Leitungskräfte besser zu verstehen, wurden die Befragten gebeten Angaben zu ihrem Schulabschluss, sowie zu ihren berufsqualifizierenden Abschlüssen zu machen.

##### A.5.1 Schulische Bildung

In einem ersten Schritt wurde erfragt, welche schulischen Abschlüsse bei den Leitungskräften vorliegen. Insgesamt haben 181 Personen geantwortet. Abbildung 8 macht deutlich, dass etwa zwei Drittel der Leitungskräfte (64 %) über das Abitur oder einen vergleichbaren Abschluss verfügen. Etwa ein Drittel (35 %) der Angaben entfallen auf den Realschulabschluss oder die Fachschulreife, nur Wenige (2 %) haben einen Hauptschulabschluss. Genauso wurde die Art des beruflichen Bildungsabschlusses betrachtet. 9 % der Leitungskräfte können einen fachlichen Abschluss als Meister:in oder Techniker:in vorweisen. 43 % der Leitungskräfte haben eine fachliche Berufsausbildung und 47 % erreichten einen Hochschulabschluss.

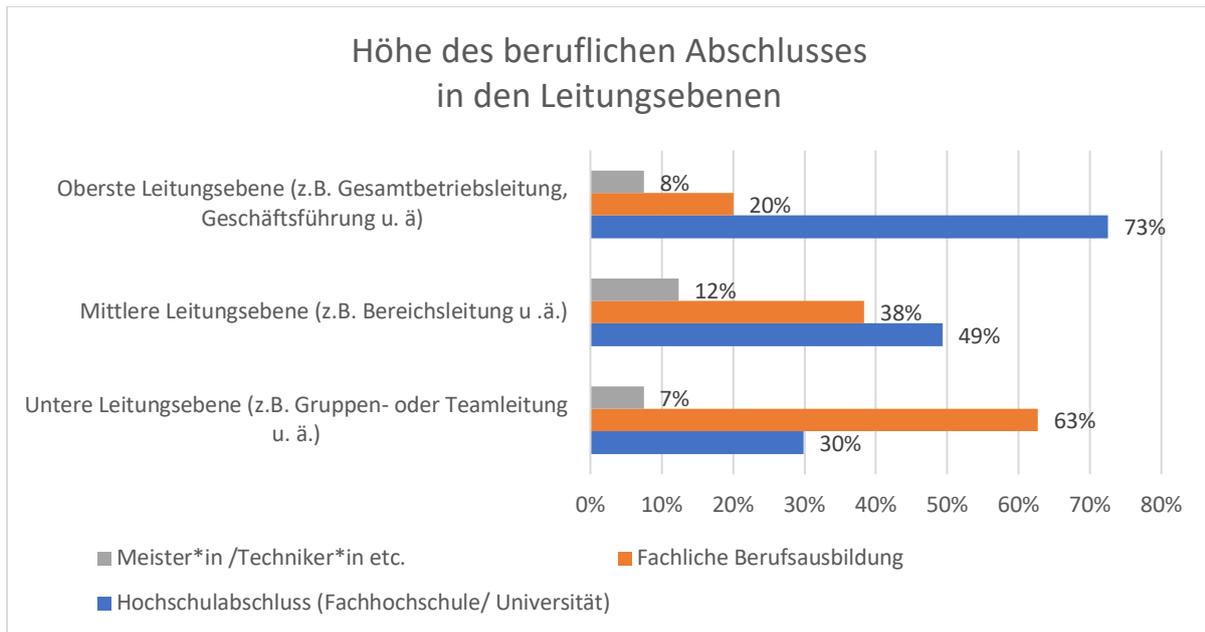
Abbildung 8: Bildungsgrade der Leitungskräfte



#### A.5.2 Beruflicher Bildungsabschluss nach Leitungsebene

Weiteren Aufschluss über die Zusammensetzung der Leitungskräfte zeigt eine vergleichende Betrachtung der beruflichen Bildungsabschlüsse zwischen den drei genannten Leitungsebenen. Demnach sind 73 % aller Positionen in der Obersten Leitungsebene durch eine Person mit akademischem Abschluss besetzt. Auf der mittleren Leitungsebene hat immer noch fast die Hälfte (49 %) einen Hochschulabschluss gegenüber 30 % auf der unteren Ebene. In der unteren Leitungsebene sind hingegen überwiegend Personen mit Berufsschulabschluss (63 %) zu finden. Insgesamt erscheint die Zusammensetzung des Leitungspersonals zwar in recht hohem Maße akademisiert, wobei der Zugang auch zu mittleren und hohen Leitungspositionen aber auch für Personen mit einer fachschulischen Berufsausbildung möglich ist. Dies gilt auch, wenn auch etwas weniger häufig, auch für Personen mit Techniker- oder Meisterqualifikation. Insgesamt kann damit auch eine Deutung in Richtung einer sozialen Mobilität vorgenommen werden.

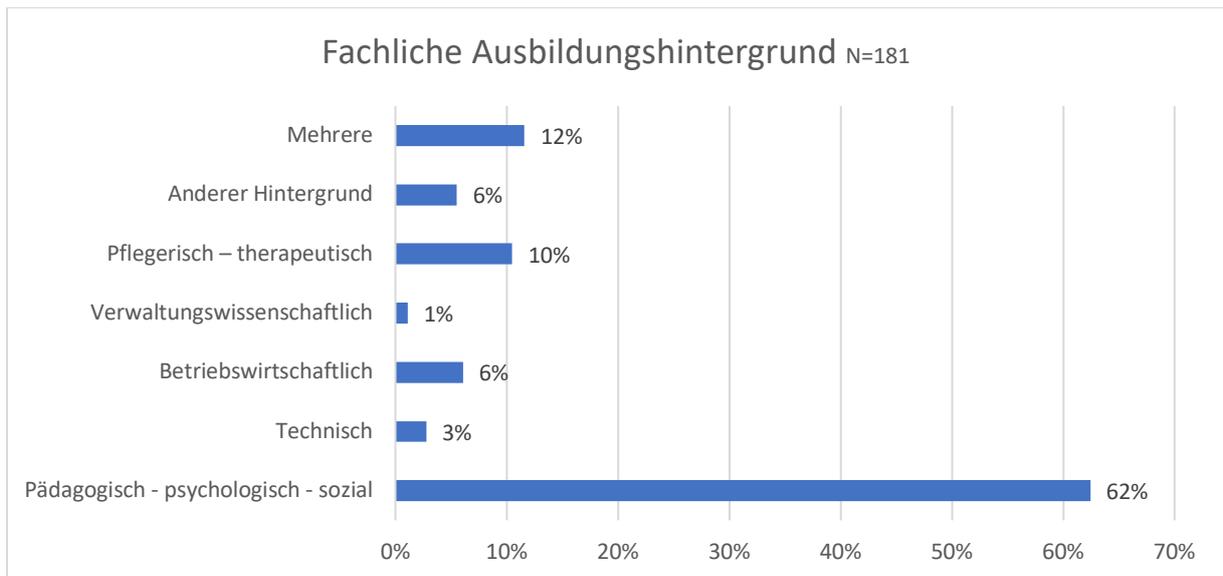
Abbildung 9: Höhe des berufsqualifizierenden Abschlusses



#### A.5.3 Fachliches Qualifikationsprofil der Leitungskräfte

Die Frage nach dem fachlichen Qualifikationsprofil konnte mit 6 verschiedenen Ausprägungen beantwortet werden. Es konnten mehrere Aspekte gewählt werden, sodass insgesamt 207 Nennungen erfolgten. Zur eindeutigen Bestimmung des persönlichen Ausbildungshintergrundes wurde eine zusätzliche Kategorie erstellt, welche Mehrfachangaben in der Kategorie „Mehrere Ausbildungshintergründe“ zusammenfasst. Insgesamt konnten so 181 eindeutige Profile erstellt werden. Demnach verfügen 62 % aller befragten Leitungskräfte über eine pädagogisch-psychosoziale Qualifikation. 10 % der Befragten gaben an, eine pflegerische oder therapeutische Ausbildung absolviert zu haben. Eine betriebswirtschaftliche Grundqualifikation haben lediglich 6 % der Leitungskräfte. Eine noch marginalere Rolle spielen die technischen (3 %) bzw. die verwaltungswirtschaftlichen (1 %) Qualifikationen. 12 % der Befragten konnten sich nicht einer der genannten Professionsbilder zuordnen und gaben mehrere Ausbildungshintergründe an. Insgesamt kann also davon ausgegangen werden, dass die Leitungskräfte in den sozialen Dienstleistungsunternehmen zum allergrößten Teil über eine hochschulische bzw. fachschulische Ausbildung im Rahmen der Sozialen Arbeit verfügen. Die Annahmen einer zunehmenden „Verbetriebswirtschaftlichung“ können hinsichtlich der ermittelten Berufsprofile der Leitungskräfte nicht bestätigt werden.

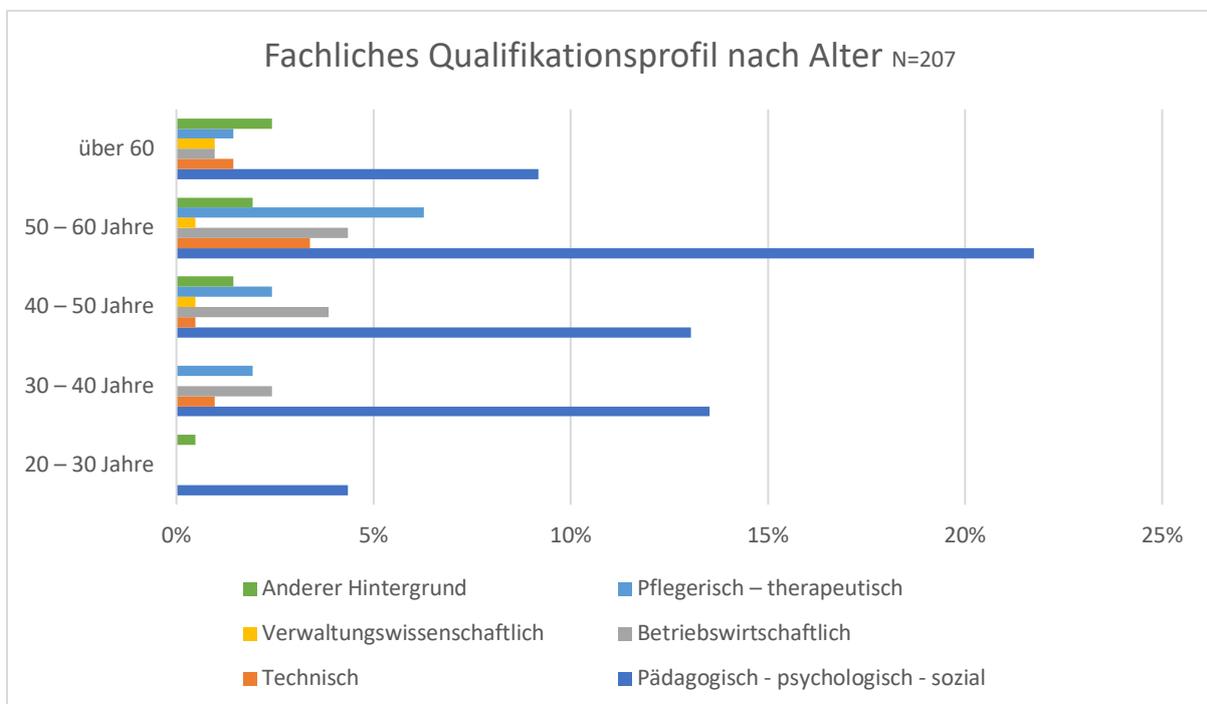
Abbildung 10: Fachliches Qualifikationsprofil



#### A.5.3 Fachliches Qualifikationsprofil und Alter der Führungskräfte

Untersucht wurde, ob sich die beruflichen Qualifikationsprofile der Führungskräfte hinsichtlich deren Alter unterscheiden. Die entsprechende Korrelation mit prozentualen Anteilen zeigt Abbildung 11. Dabei zeigt sich über alle Altersgruppen hinweg die dominierende Bedeutung der pädagogisch-psychosozialen Qualifikationen insbesondere gegenüber betriebswirtschaftlichen und pflegerisch-therapeutischen Ausbildungen.

Abbildung 11: Fachliches Qualifikationsprofil nach Alter

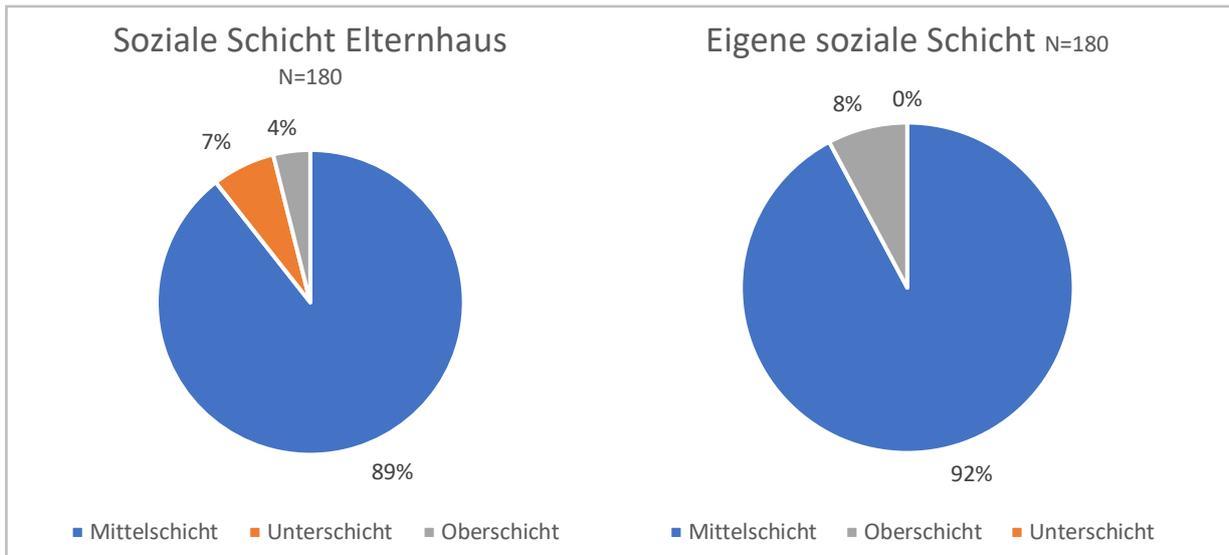


#### A.6 Soziale Herkunft der Führungskräfte

Für ein Verständnis der Sozialstruktur der Führungskräfte interessiert auch die Frage nach deren sozialer Herkunft. Daher wurden die befragten Personen zunächst um Angaben zur sozialen

Schicht ihres Elternhauses gebeten. Danach sollten sie sich selbst zu einer sozialer Schicht zuordnen. Insgesamt haben 180 Personen auf diese Frage geantwortet. Die meisten Personen (89 %) ordnen ihre Eltern der Mittelschicht zu, 7 % kommen aus Unterschichtsfamilien und 4 % aus der gesellschaftlichen Oberschicht (siehe Abbildung 12). Die Selbsteinschätzung der Befragten zeigt, dass sich keine Person mehr der Unterschicht zurechnet und somit soziale Mobilität innerhalb der Leitungspositionen der sozialen Felder zumindest kalkulatorisch vermutet werden kann.

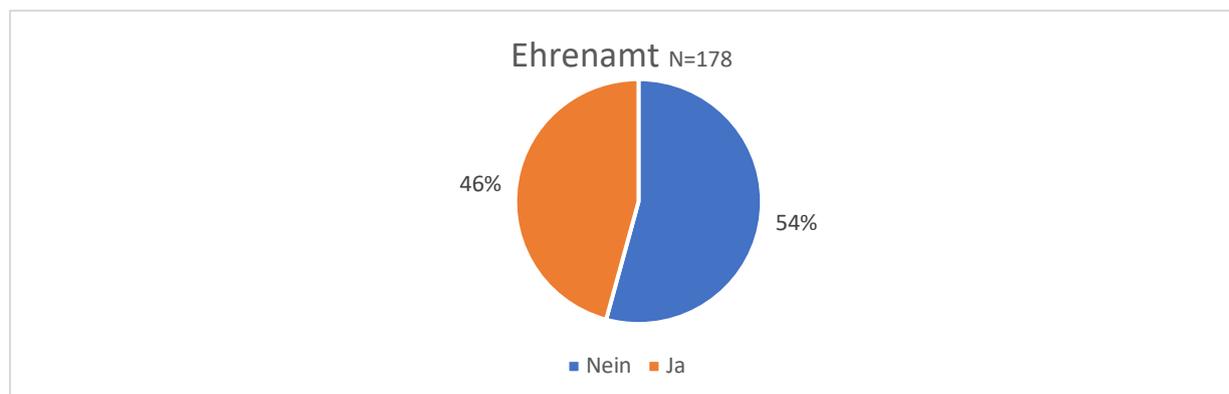
Abbildung 12: Sozialschicht der Eltern und Selbsteinschätzung



#### A.7. Ehrenamtliche Tätigkeiten

Die befragten Führungskräfte wurden zusätzlich nach sozialem Engagement vor Aufnahme der Berufstätigkeit befragt. 46 % der Führungskräfte waren bereits vor ihrem Berufseinstieg in ehrenamtlichen Tätigkeiten aktiv. Dies kann als recht hoher Wert und als Ausdruck für hohes persönliches Engagement gewertet werden. Es kann aber auch eine Chance bieten, Erfahrungen zu gewinnen und sich mit den Strukturen und Mechanismen in einem bestimmten Bereich der Sozialen Arbeit vertraut zu machen. Dies spräche dafür, dass Personen, die sich bereits in jungen Jahren in einem Ehrenamt engagieren, eher Zugang zu Leitungspositionen haben

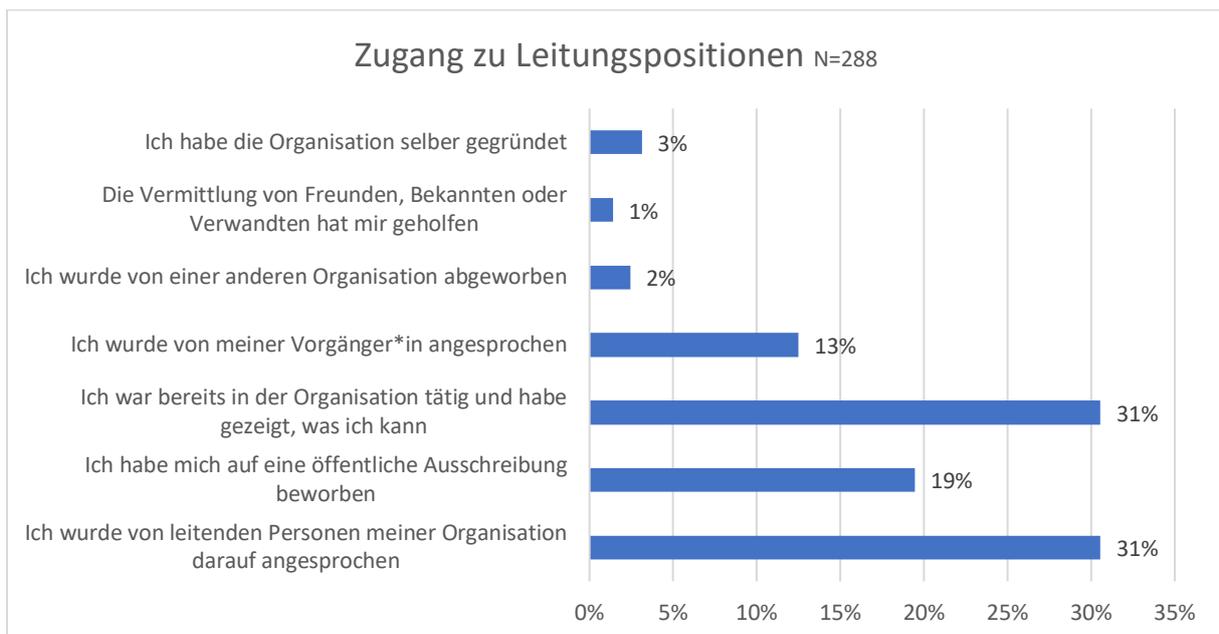
Abbildung 13: Ehrenamtliche Tätigkeit



#### A.8. Zugangsformen für Leitungspositionen

Zusätzlich zu sozialstrukturellen und qualifikationsbezogenen Aspekten interessiert, wie die Leitungskräfte in die jeweiligen Positionen gekommen sind. Dazu konnten die Befragten sich zu sieben Möglichkeiten verschiedener Zugangswege äußern. Abbildung 14 zeigt, dass in etwa drei Viertel aller Fälle die Rekrutierung der Leitungskräfte aus der eigenen Organisation heraus erfolgt. Besonders häufig geben die Befragten an, dass sie aufgrund gezeigter Leistungen in die höhere Position gekommen sind, oft auch durch direkte Ansprache durch Vorgesetzte. Mit 19 % wird die Bewerbung auf freie Stellenausschreibungen genannt. 13 % der Befragten geben an, durch die Vorgänger direkt angesprochen worden zu sein. 3 % der Personen geben an, das Unternehmen selbst gegründet zu haben. Abwerbungen (2 %) und die Vermittlung durch Freunde und Bekannte (1 %) spielen so gut wie keine Rolle. Zu diskutieren ist, ob und in welchem Maße die festgestellte interne Rekrutierung von Leitungskräften mit den Rechtsformen der gGmbHs und e.V.s zusammenhängen. Insbesondere eingetragene Vereine haben durch interne Vorstände und ähnliche Organe ein hohes Maß an Kontrolle über die Personalpolitik der jeweiligen Sozialunternehmen. Dabei wäre auch zu fragen, ob in Zeiten des zunehmenden Fachkräftemangels, gegenseitiges Abwerben des Personals größere Bedeutung erhalten wird.

Abbildung 14: Zugang zu Leitungsposition

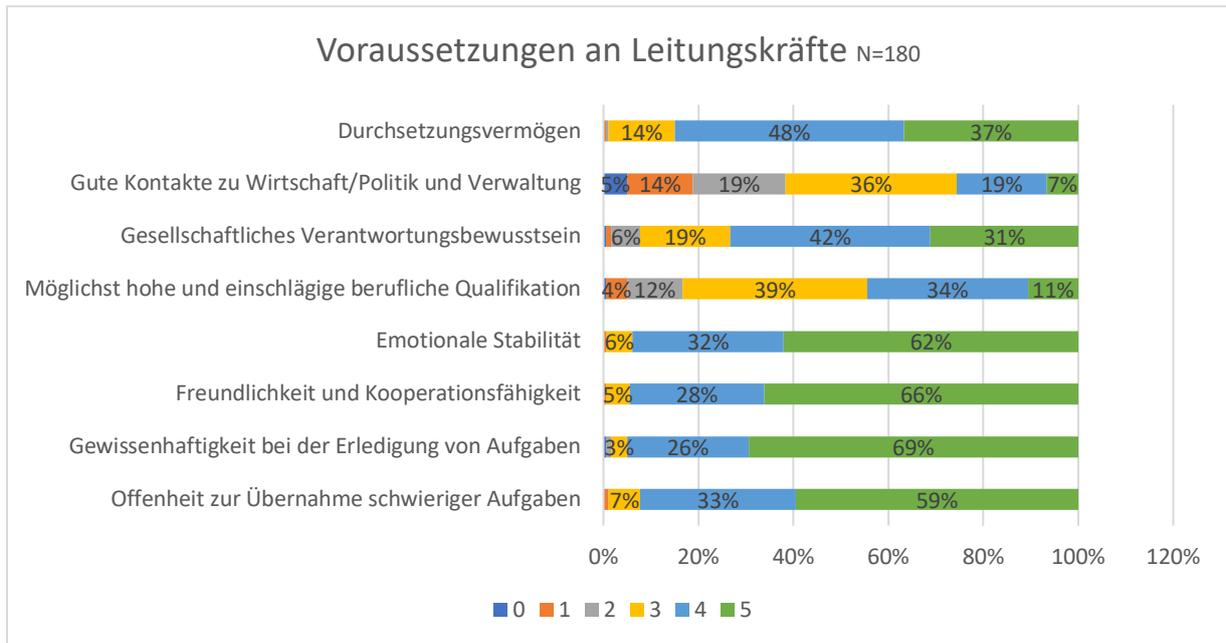


#### A.8. Persönliche Anforderungen an Leitungskräfte im Sozialbereich

Des weiteren interessiert, welche persönlichen Merkmale und Fähigkeiten für Leitungskräfte in sozialen Unternehmen aus Sicht der Befragten besonders wichtig sind. Daher wurden die Leitungskräfte gebeten, auf einer Skala von 0 (unwichtig) bis 5 (sehr wichtig) eine Einschätzung zur Bedeutung einzelner ‚weicher‘ Faktoren abzugeben, die nicht durch Zeugnisse oder Zertifikate bestätigt werden können, jedoch im beruflichen Alltag sehr bedeutsam sind. Abbildung 15 dokumentiert die Angaben der Teilnehmer:innen der Umfrage. Demnach werden emotionale Stabilität, Gewissenhaftigkeit, Freundlichkeit und Kooperationsbereitschaft, Offenheit zur Übernahme schwieriger Aufgaben sowie Durchsetzungsvermögen als besonders wichtig erachtet. Die Werte zwischen wichtig und sehr wichtig bewegen sich bei über 85 % und stellen dadurch Faktoren dar, welche unerlässlich zu

sein scheinen. Zudem erachten 73 % der Befragten ein hohes gesellschaftliches Verantwortungsbewusstsein als wichtig. Hingegen eher weniger wichtig erscheinen Faktoren wie eine möglichst hohe einschlägige Fachqualifikation. Dies könnte durch die Pluralität der Aufgaben in Leitungspositionen erklärt werden. Während die operative Arbeit mit dem Klienten oder Patienten eben eine solche Qualifikation voraussetzt, stehen Führungskräfte oft vor organisationsbezogenen oder wirtschaftlichen Aufgaben. Vergleichsweise geringe Bedeutung messen die Befragten auch dem Kriterium ‚Gute Kontakte in Wirtschaft, Politik oder Verwaltung‘ bei. Lediglich 26 % der Befragten sehen hier einen wichtigen Faktor.

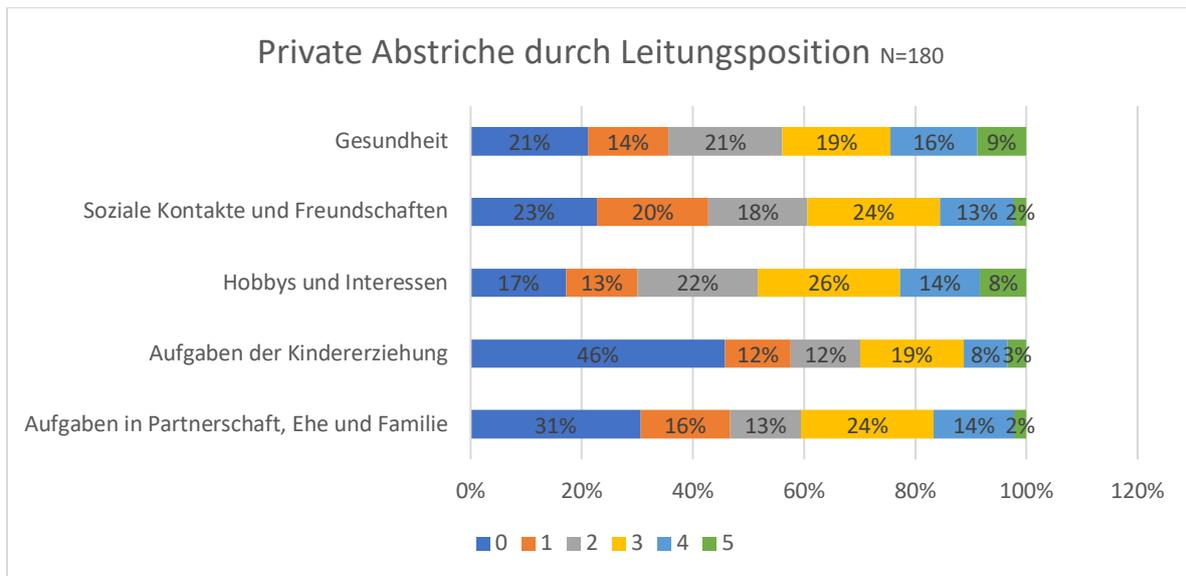
Abbildung 15: Voraussetzungen an Führungskräfte



#### A.10. Berufliche Anforderungen und private Lebensführung der Führungskräfte

Um Erkenntnisse über die Vereinbarkeit von beruflichen Anforderungen und privater Lebensführung der Führungskräfte in der Sozialwirtschaft zu erlangen, wurde nach Abstrichen in verschiedenen Bereichen des Privatlebens gefragt. Entsprechende Fragen konnten auf einer Skala von 0 (keine Abstriche) bis 5 (sehr starke Abstriche) beantwortet werden. Abbildung 16 gibt hier einen Überblick über das Antwortverhalten. Die geleisteten Abstriche beziehen sich demnach am meisten auf die persönlichen Interessen und Hobbys, aber auch auf die Sorge um die eigene Gesundheit. Demgegenüber zeigt sich ein starkes Bemühen, die familiären Verpflichtungen, insbesondere in der Kindererziehung nicht zu vernachlässigen.

Abbildung 16: Private Abstriche durch Leitungsposition



#### A.11 Geschlechtergleichstellung in den Leitungspositionen

Außerdem sind Fragen der Gleichstellung der Geschlechter in Leitungspositionen in sozialen Unternehmen interessant. Hierzu galt es vier verschiedene Aussagen auf einer Skala von 0 (unzutreffend) bis 5 (zutreffend) zu bewerten.

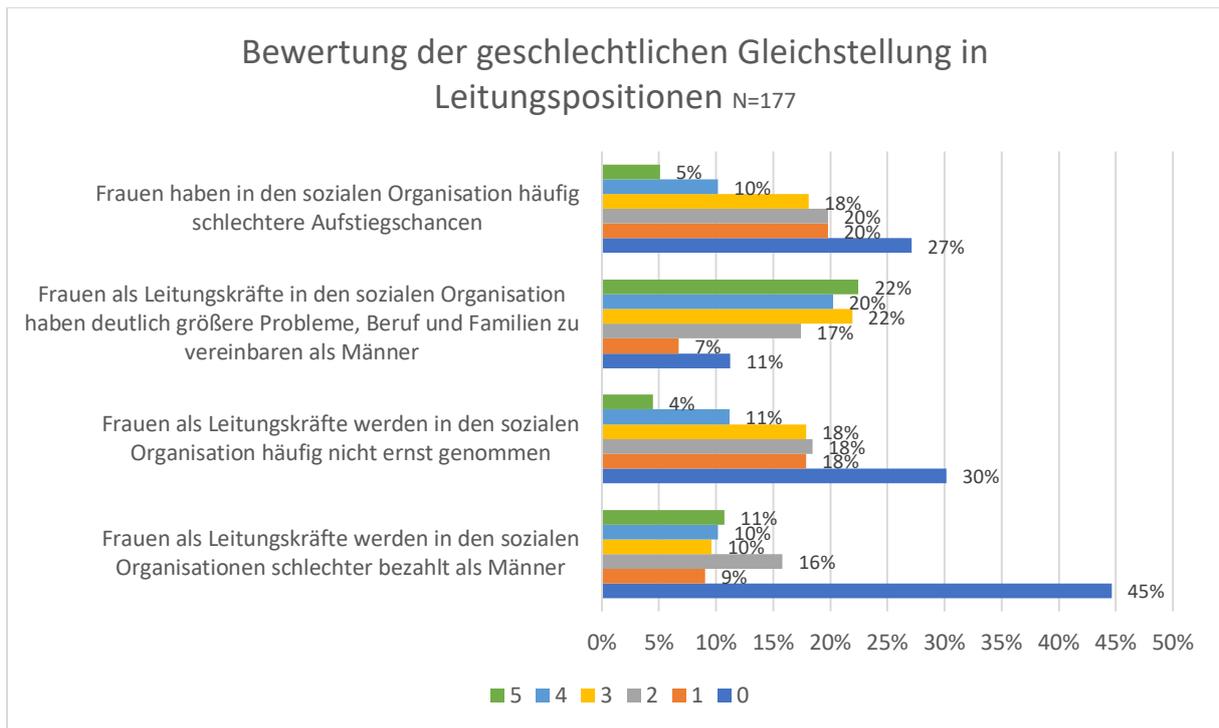
Die These, dass Frauen häufig schlechtere Aufstiegschancen haben, wird zwar mehrheitlich (67 %) eher nicht geteilt. Allerdings meint auch etwa ein Drittel der Führungskräfte, dass diese Aussage zutreffend sein könnte. Das Befragungsergebnis ist somit als Problemanzeige zu werten.

Erklärungen für die zuvor genannte Problemanzeige könnten darin bestehen, dass es für Frauen in Leitungspositionen problematischer sein könnte, Familie und Beruf zu vereinbaren, als für Männer. Die Abbildung zeigt, dass die Befragten zu 64 % davon ausgehen, dass dies eher zutrifft oder voll zutrifft. 18 % geben an, dass sich die Vereinbarkeitsprobleme nicht nennenswert zwischen weiblichen und männlichen Führungskräften unterscheiden. Eine weitere Untersuchung dieses Aspekts durch einen qualitativen Untersuchungsansatz erscheint erforderlich

Die dritte Aussage, welche die Befragten bewerten sollten ist, ob Frauen als Führungskräfte in sozialen Organisationen weniger ernst genommen werden als Männer. Insgesamt stimmen 33 % der befragten Personen dem eher oder sogar uneingeschränkt zu. Hingegen stellten ca. zwei Drittel diese Aussage in Frage, wobei 30 % die These ganz zurückwiesen.

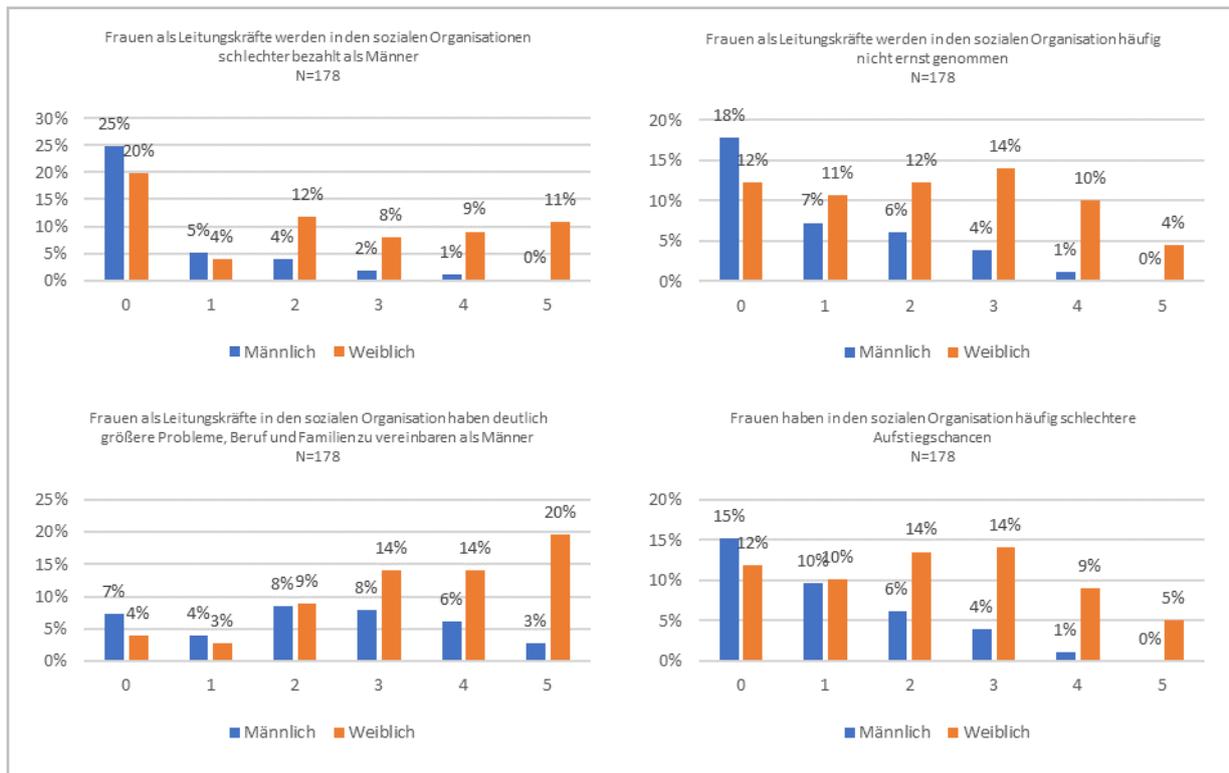
Zuletzt stand die These der ungleichen Bezahlung von männlichen und weiblichen Führungskräften zur Bewertung. 70 % der Befragten verneinen die finanzielle Schlechterstellung von Frauen in Leitungspositionen und sagen, dass dies kein Problem darstellt. Immerhin etwas mehr als 30 % der Befragten sehen dies anders und erkennen eine strukturelle Benachteiligung. Die Ausprägungen zwischen eher zutreffend bis voll zutreffend sind mit jeweils 10 % besetzt. Hier wäre eine tiefergehende Untersuchung von besonderem Interesse, etwa hinsichtlich von Fragen nach dem Einfluss von Organisationsgrößen, Rechtsformen oder Tarifbindungen auf ungleiche Bezahlungsphänomene.

Abbildung 17: Gleichstellung der Geschlechter insgesamt



Werden die Aussagen jedoch zusätzlich nach dem Geschlecht der befragten Personen analysiert, lässt sich ein Geschlechtereffekt erfassen. Abbildung 18 zeigt eindeutig eine sehr hohe Diskrepanz zwischen den Antworten von Frauen und Männern in allen vier genannten Bereichen (Aufstiegschancen, Vereinbarkeitsprobleme, Durchsetzungsvermögen, und Bezahlung). Männer scheinen bestehende Gleichstellungsprobleme weniger wahrzunehmen als Frauen.

Abbildung 18: Gleichstellung der Geschlechter in der Bewertung von Männern und Frauen



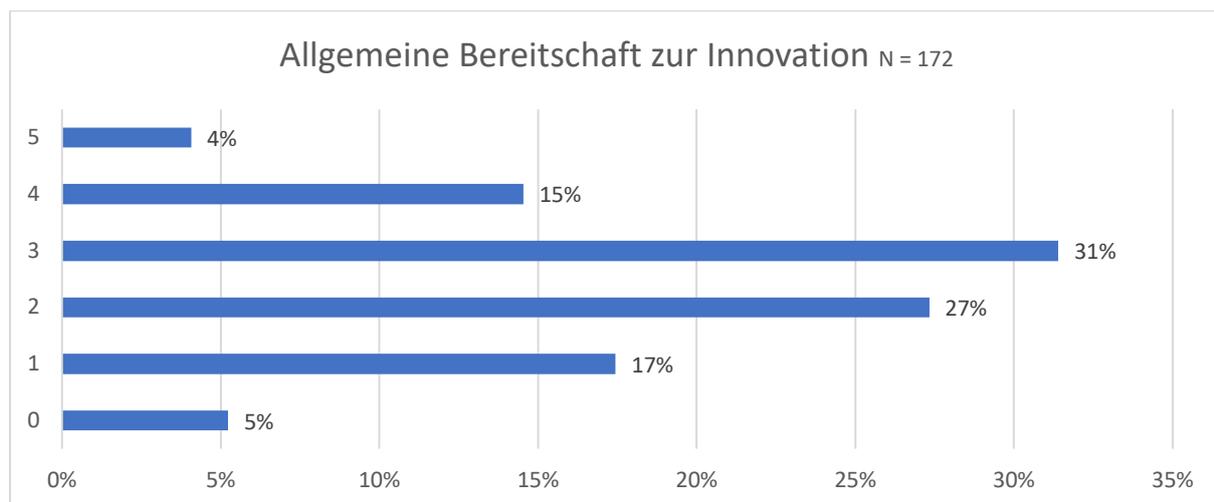
## B. Einschätzungen zu Innovationsbedarf und Innovationsbereitschaft im Bereich sozialer Dienste

### B.1 Einschätzungen zur Innovationsbereitschaft im Feld

Mit Verweis auf die einschlägige Fachdiskussion wurde danach gefragt, wie hoch im jeweiligen Tätigkeitsfeld die Bereitschaft eingeschätzt wird, „neue Wege zu gehen“ (Innovationsbereitschaft). Dabei wurden die Befragten gebeten, auf einer 5-stufigen Likert-Skala einen Wert zwischen „niedriger“ Innovationsbereitschaft (0) und „hoher“ Innovationsbereitschaft (5) anzugeben. 172 Personen gaben eine Einschätzung ab. Aus der Zusammenschau der Antworten können sowohl Erkenntnisse darüber gewonnen werden wie die Innovationsbereitschaft sozialer Dienste insgesamt feldübergreifend, aber auch in Bezug auf einzelne Felder eingeschätzt wird.

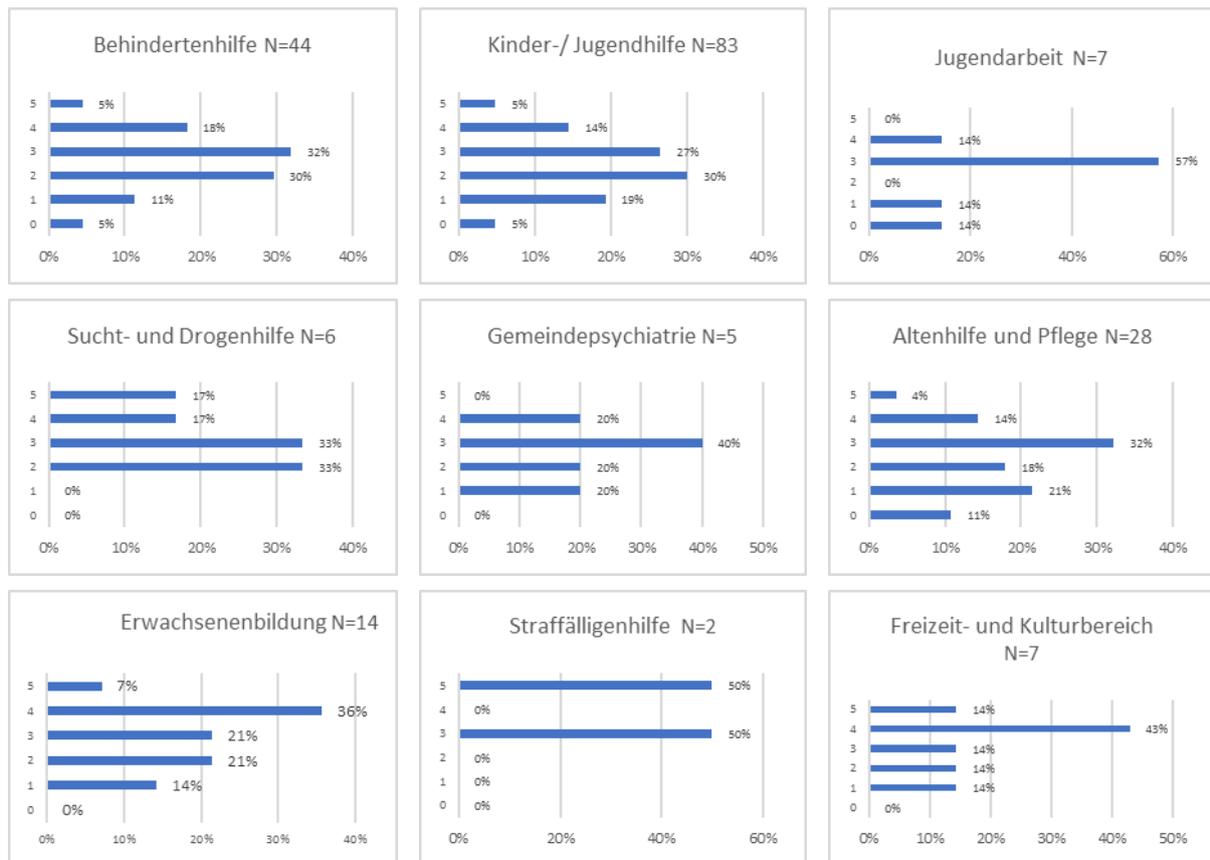
Abbildung 19 gibt einen Überblick über die Gesamteinschätzung der Innovationsbereitschaft im Bereich Sozialer Dienste in Siegen-Wittgenstein. Demnach halten sich eher optimistische und eher skeptische Einschätzungen die Waage, wobei die Tendenzen zu einer eher gering ausgeprägten Innovationsbereitschaft zu überwiegen scheinen. Nur etwa jeder fünfte Befragte (19 %) geht von einer allgemein hohen Innovationsbereitschaft aus, etwas mehr Personen (22 %) kommen zu einer gegenteiligen Einschätzung.

Abbildung 19: Allgemeine Bereitschaft zur Innovation



Betrachtet man im Vergleich dazu die Einschätzungen zu einzelnen Feldern, dann wird die Innovationsbereitschaft im Bereich der Behindertenhilfe insgesamt höher eingeschätzt (N=44). Demgegenüber herrscht bei den Befragten aus der Jugendarbeit (N=7) diesbezüglich eine höhere Skepsis vor. Als recht innovationsoffen stellt sich in der Selbsteinschätzung die Sucht- und Drogenhilfe (N=6) dar. Die Einschätzungen der Akteure aus der Kinder- und Jugendhilfe (N=83) gehen deutlich auseinander. Wenig Einigkeit herrscht im Hinblick auf die Innovationsbereitschaft im Bereich der Altenhilfe und Pflege (N=28), während im Bereich der Erwachsenenbildung (N=14) ein vergleichsweise höheres Maß an Innovationsbereitschaft gesehen wird. Am positivsten ausgeprägt sind die Angaben zur Innovationsbereitschaft im Feld der Straffälligenhilfe (N=2).

Abbildung 20: Innovationsbereitschaft nach Feldern



Die Zusammenschau ergibt folgende vergleichende Wertung der Innovationsbereitschaft. In Abbildung 21 wurden die Diagramme aus Abbildung 20 in Faktoren zusammengefasst. Zur Berechnung der Faktoren wurden die Skalen mit den Angaben multipliziert und über die Grundgesamtheit in den Feldern dividiert. Die Faktoren stellen daher die durchschnittliche Beurteilung der Felder zur Innovationsbereitschaft dar. Liegt der Faktor über einem Wert von 2,5 Punkten, so kann dieser als tendenziell negativ gelesen werden. Alle Werte über 2,5 gelten daher als tendenziell positiv. Besonders positiv zu betrachten sind nach dieser Kalkulation die Felder der Straffälligenhilfe (Faktor 4), der Freizeit- und Kulturbereich (Faktor 3,29), Sucht- und Drogenhilfe (Faktor 3,17) und der Erwachsenenbildung (Faktor 3). Am niedrigsten fällt die Kalkulation für den Bereich Altenhilfe und Pflege (Faktor 2,29) aus. Die restlichen Angaben pendeln sich um den Mittelwert 2,5 ein.

Abbildung 21: Zusammenfassende Betrachtung der Innovationsbereitschaft in den Feldern

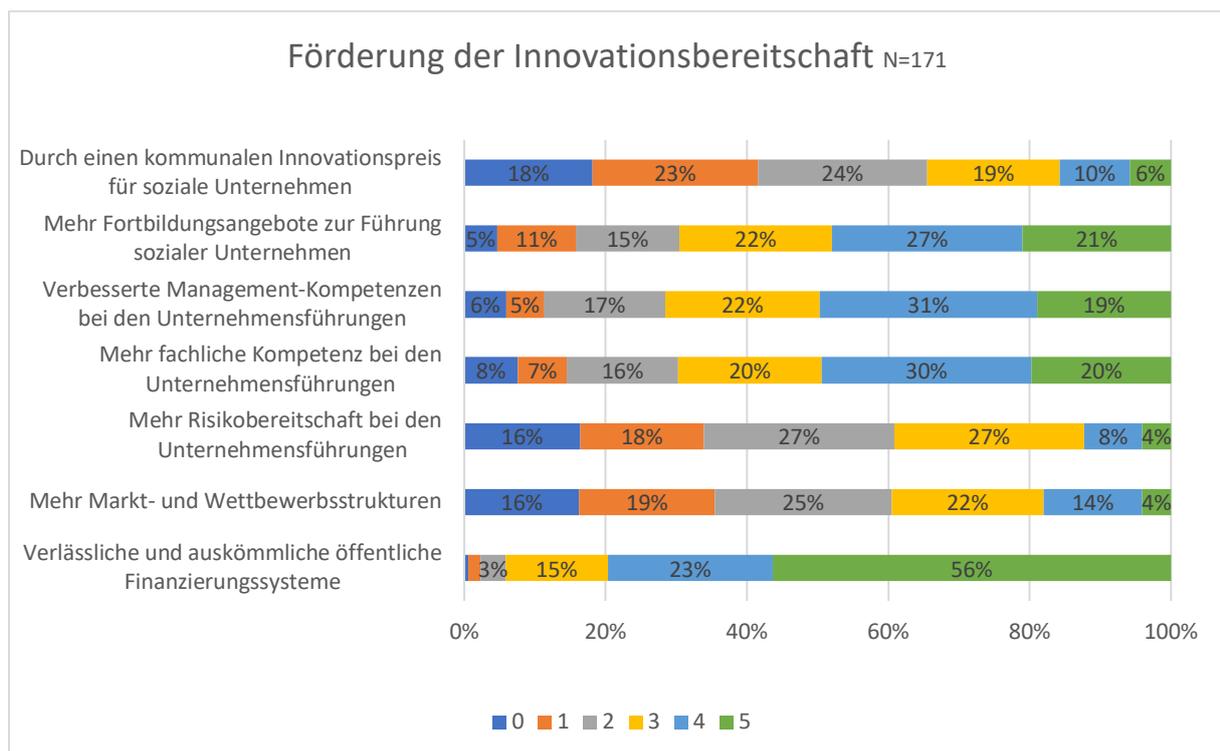
| Feld                             | Faktor | Tendenz |
|----------------------------------|--------|---------|
| Behindertenhilfe/ Rehabilitation | 2,61   | ↗       |
| Kinder-/ Jugendhilfe             | 2,41   | ↘       |
| Jugendarbeit                     | 2,43   | ↘       |
| Sucht- und Drogenhilfe           | 3,17   | ↗       |
| Gemeinpsychiatrie                | 2,60   | ↗       |
| Altenhilfe und Pflege            | 2,29   | ↘       |
| Erwachsenenbildung               | 3,00   | ↗       |
| Straffälligenhilfe               | 4,00   | ↗       |
| Freizeit- und Kulturbereich      | 3,29   | ↗       |

## B.2 Förderung der Innovationsbereitschaft im Feld

Die Befragten wurden gebeten, eine Einschätzung dazu abzugeben, wie die Offenheit für weiterführende Innovationen in ihrem Tätigkeitsfeld verbessert werden könnte. Dafür wurden ihnen sieben verschiedene Optionen vorgegeben, deren Bedeutsamkeit auf einer 6-stufigen Likert-Skala bewertet werden sollte. Die Skala reicht von „Stimme nicht zu“ (0) bis „Stimme voll zu“ (5). Insgesamt haben 171 Personen Bewertungen vorgenommen.

Den wichtigsten Ansatzpunkt für eine erhöhte Offenheit für Innovationen im Feld sehen die Befragten demnach in der Sicherstellung einer auskömmlichen Finanzierung. Daneben werden aber auch Ansätze der Selbstkritik deutlich gemacht, etwa wenn mehr Offenheit für „neue Wege“ mit Verbesserung im Management und mit der Erhöhung der fachlichen Kompetenz bei den Unternehmensleitungen verknüpft wird. Vergleichsweise hohe Zustimmung findet auch der Ansatzpunkt, dass Innovationsbereitschaft durch mehr Risikobereitschaft bei den Unternehmensleitungen erhöht werden könnte. Nur wenig Bedeutung wird einer Stärkung der Markt- und Wettbewerbsstrukturen beigemessen. Gleiches gilt für die Einschätzung der Anreizwirkung eines kommunalen Innovationspreises im Sozialbereich.

Abbildung 22: Förderung der Innovationsbereitschaft



Die Möglichkeit, die Antworten mit Stichworten näher zu kommentieren, wurde von 28 Befragten genutzt. Daraus lassen sich folgende Erkenntnisse gewinnen:

Auch hier wird die Bedeutung der finanziellen Aspekte für eine Erhöhung der Bereitschaft zu weiterführenden Innovationen hervorgehoben. Erheblicher Einfluss wird häufig aber auch den politischen Gremien vor Ort und der kommunalen Politik beigemessen.

Der in den vergangenen Jahren geschaffene gemeinsame Rahmen zur Kooperation verschiedener Akteure der Sozialen Arbeit im Kreis Siegen-Wittgenstein scheint besonders förderlich für die Innovationsbereitschaft zu sein. Außerdem erhöhten „zielgerichtete

Planungsprozesse“ in den einzelnen Handlungsfeldern, überzeugende „programmatische Grundlagen“ und eine „dezentrale Steuerung“ die Bereitschaft der beteiligten Organisationen sich zu verändern. Eher hinderlich sei hingegen „immer neue Bürokratie“, „eine Überregulierung“ oder die unzureichende „Förderung der Netzwerkarbeit und Kooperation von Anbietern im Kreis“. Es wird auch darauf hingewiesen, dass die Bereitschaft zu Innovationen vom Vorhandensein von „qualifiziertem Fachpersonal“ abhängt.

Des Weiteren wird der Bewusstseinsbildung für die Notwendigkeit von Innovationen im Feld eine hohe Bedeutung zugeschrieben. Empfohlen wird, durch mehr Öffentlichkeitsarbeit die „öffentliche Wahrnehmung“ der sozialen Dienste und die „Wertschätzung“ der einzelnen sozialen Tätigkeitsfelder für die einzelnen Bürger:innen im Kreis zu verbessern.

### B.3 Notwendigkeit und Bereitschaft zur Innovation in der eigenen Organisation

Wiederum mit Verweis auf die einschlägige Fachdiskussion wurde danach gefragt, wie hoch in der eigenen Organisation die Notwendigkeit eingeschätzt wird, „neue Wege zu gehen“ (Innovationsbedarf). Dabei wurden die Befragten gebeten, auf einer 5-stufigen Skala einen Wert zwischen „niedriger“ Innovationsnotwendigkeit (0) und „hoher“ Innovationsnotwendigkeit (5) anzugeben. 172 Personen gaben eine Einschätzung ab.

Abbildung 23: Innovationsnotwendigkeit und -bereitschaft in der eigenen Organisation

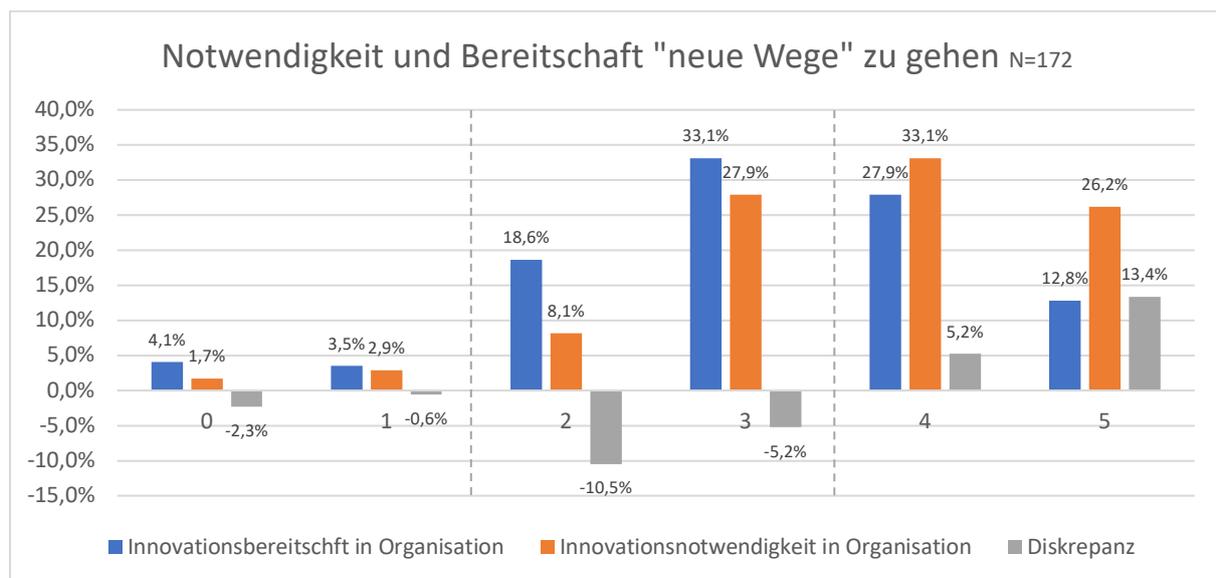


Abbildung 23 zeigt, dass die Notwendigkeit für die eigene Organisation, neue Wege zu gehen, von den Befragten recht hoch eingeschätzt wird, wobei ein Viertel der Befragten den höchstmöglichen Wert angibt. Nur sehr wenige der Befragten sehen keinen (2 %) oder kaum (3 %) Innovationsbedarf.

Anknüpfend an die vorherige Frage nach dem vorhandenen Innovationsbedarf in der eigenen Organisation wurde im Weiteren nach der Einschätzung gefragt, wie die tatsächliche Bereitschaft eingeschätzt wird „neue Wege zu gehen“. Abbildung 23 zeigt, dass die Einschätzung der Innovationsbereitschaft der eigenen Organisation als tendenziell gegeben eingeschätzt wird. Kalkuliert man nach gleichem Stil wie zuvor in Kapitel B.1. einen Faktor für die Innovationsnotwendigkeit und Bereitschaft, so wird deutlich, dass die Notwendigkeit für „neue Wege“ mit einem Faktor von 3,66 höher ist als für die Bereitschaft „neue Wege“ zu

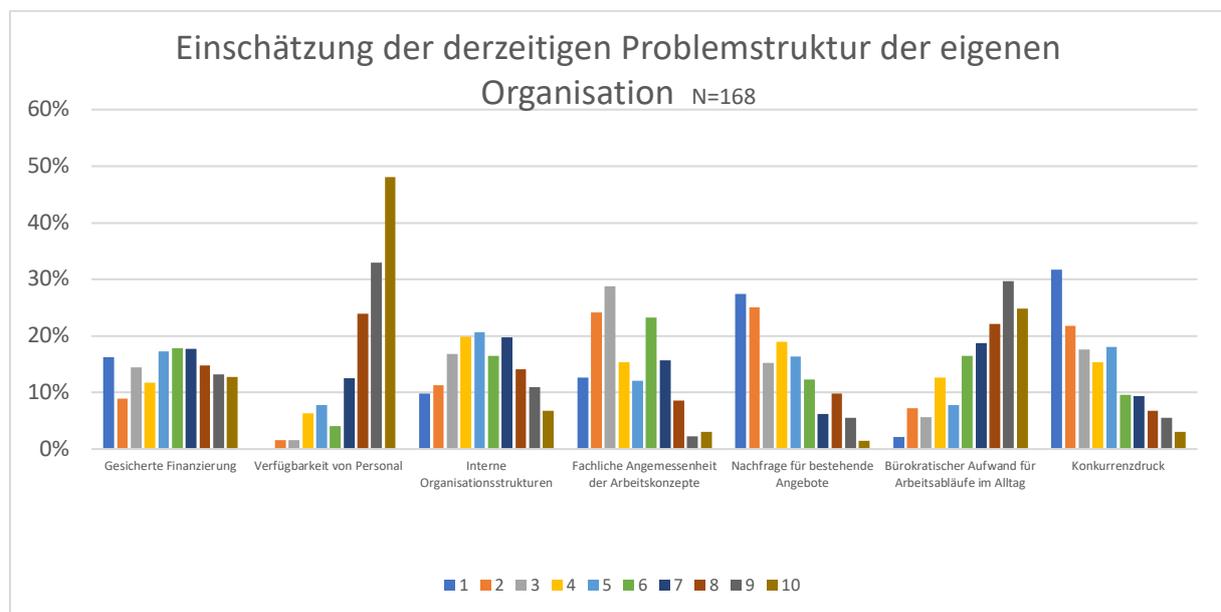
gehen mit einem Faktor von 3,16. Dadurch ergibt sich ein Unterschied von 0,5 Skalenpunkten. Die Notwendigkeit zur Innovation ist daher höher bewertet als die Bereitschaft.

## D. Einschätzungen zu Situation und Perspektiven der eigenen Organisation

### D.1 Derzeitige Problemstruktur der sozialen Unternehmen

Im Abschnitt D wurden die Befragten anhand acht vorgegebener Aspekte zunächst um Einschätzungen zur derzeitigen Problemstruktur ihrer sozialen Dienstleistungsorganisation gebeten. Dabei sollten die Befragten die Ausprägung des jeweiligen Aspekts entlang einer 10 Punkte-Rating-Skala einschätzen, die von „nicht problematisch“ (1) bis zu sehr „problematisch“ (10) reichte. Insgesamt haben sich 168 Personen zu dieser Frage geäußert.

Abbildung 24: Einschätzung der derzeitigen Problemstruktur der eigenen Organisation



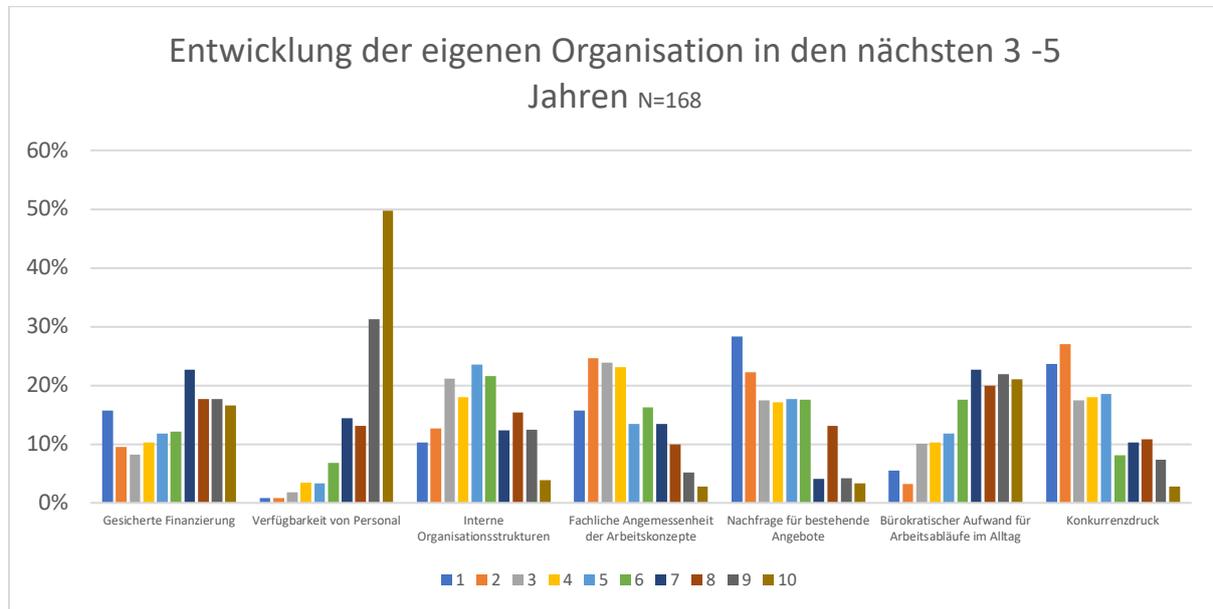
Die Zusammenschau der Antworten ergibt ein aufschlussreiches Bild. Als besonders problematisch für die Sozialen Organisationen ist derzeit in der Wahrnehmung der Befragten mit großem Abstand zu anderen Problembereichen die fehlende Verfügbarkeit von Personal. Als **sehr problematisch** wird von vielen Befragten auch der bürokratische Arbeitsaufwand im Alltag eingeschätzt. Auch, aber mit nochmals deutlichem Abstand zu den vorgenannten Problembereichen wird die Frage der sicheren Finanzierung als derzeit problematisch eingeschätzt. Als tendenziell problematisch werden z.T. auch die derzeitigen internen Organisationsstrukturen gesehen. **Kaum Probleme** haben die Dienstleistungsorganisationen aber im Hinblick auf die Nachfrage nach ihren Angeboten, auch die praktizierten Konzepte werden als weiter tragfähig eingeschätzt. Die Befragten erleben für ihre Organisation offensichtlich keinen oder nur geringen Konkurrenzdruck, der Probleme bereiten würde. Dies würde dafürsprechen, dass die in den Ausgangsthesen angesprochene sozialpolitische Ökonomisierungsstrategie zumindest hinsichtlich einer Vermarktlichung des Leistungsgeschehens bisher in der Praxis kaum wirksam geworden ist.

### D.2 Mittelfristige Perspektiven der Sozialunternehmen

Im Anschluss wurden die Befragten gebeten, entlang derselben Kriterien und der 10-stufigen Rating-Skala wie in der Frage zuvor, eine Einschätzung abzugeben, in welchem Maße sie die

genannten Aspekte in der Entwicklung ihrer Organisation in den kommenden 3-5 Jahren als „nicht problematisch“ oder „sehr problematisch“ einschätzen. Insgesamt haben sich 168 Personen zu dieser Frage geäußert.

Abbildung 25: Entwicklung der eigenen Organisation in den nächsten 3-5 Jahren



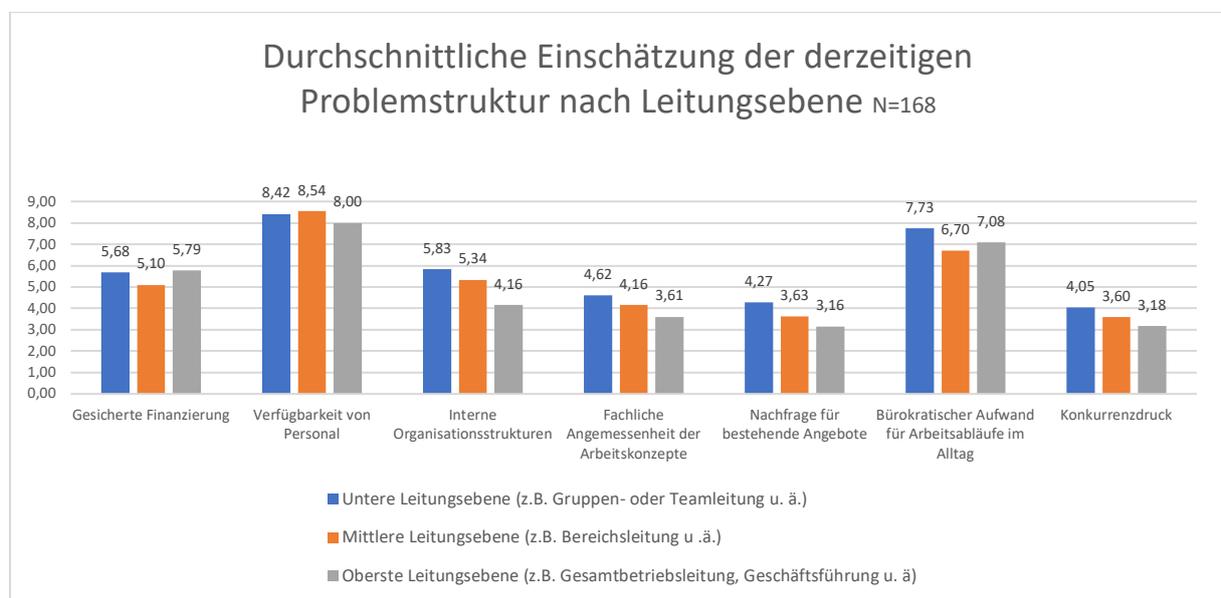
Die Diskrepanzbetrachtung des Antwortverhaltens kann so gedeutet werden, dass zukünftig noch mehr Befragte als derzeit davon ausgehen, dass der Personalmangel weiter zunehmen wird, und sehen dies als das mit Abstand größte Problem. Gleichzeitig befürchten viele Befragte, dass der Bürokratieaufwand nicht geringer wird. Im Verhältnis geringer sind bei den befragten Führungskräften im Verhältnis zu Personalmangel und Bürokratisierung die Sorgen um eine gesicherte Finanzierung in der Zukunft ausgeprägt. Allerdings sind die diesbezüglichen Einschätzungswerte für die kommenden Jahre doch um ein Drittel höher als bezüglich der derzeitigen Situation. Die Nachfrage nach den Angeboten der eigenen Organisation wird tendenziell als steigend eingeschätzt. Vielleicht ist dies auch eine Erklärung dafür, dass hinsichtlich der verwendeten Arbeitskonzepte insgesamt nur wenig Problemdruck gesehen wird. Feldübergreifend wird meist nicht erwartet, dass den Dienstleistungsorganisationen in den kommenden Jahren ein wachsender Konkurrenzdruck zum Problem wird.

Abbildung 26: Vergleich derzeitiger und zukünftiger Problemstrukturen

| Problemfeld   | Derzeitig | Zukünftig | Diskrepanz | Richtung |
|---|-----------|-----------|------------|----------|
| Konkurrenzdruck                                     | 3,67      | 4,05      | - 0,38     | ↘        |
| Nachfrage für bestehende Angebote                   | 3,73      | 4,00      | - 0,27     | ↘        |
| Fachliche Angemessenheit der Arbeitskonzepte        | 4,17      | 4,23      | - 0,05     | ↘        |
| Interne Organisationsstrukturen                     | 5,25      | 5,10      | 0,15       | ↗        |
| Gesicherte Finanzierung                             | 5,46      | 6,15      | - 0,69     | ↘        |
| Bürokratischer Aufwand für Arbeitsabläufe im Alltag | 7,15      | 6,99      | 0,16       | ↗        |
| Verfügbarkeit von Personal                          | 8,38      | 8,80      | - 0,43     | ↘        |
| Mittelwert  | 5,40      | 5,62      | -0,22      | ↘        |

Die untenstehende Abbildung 27 stellt die derzeitige Problemstruktur nach Einschätzung der verschiedenen Leitungsebenen dar. Die Effekte zwischen der derzeitigen und mittelfristigen Einschätzung innerhalb der Leitungsebenen verhalten sich entsprechend zu den vorherigen Darstellungen (vgl. Abbildungen 25 & 26). Daher wird hier auf die Struktur zwischen den verschiedenen Leitungsebenen eingegangen. Auffällig ist besonders, dass die Probleme der Finanzierung etwas stärker von der obersten Leitungsebene als Problematik wahrgenommen werden. Die anderen Problemfelder werden vor allem stärker durch die unteren Leitungsebenen wahrgenommen. Eine Besonderheit stellt die Verfügbarkeit von Personal dar. Hier sind es vor allem die mittleren Leitungsebenen, die eine erhöhte Problemsensibilität aufweisen. Insgesamt scheinen die unteren Leitungskräfte insbesondere mit Problemen der Bürokratie und des Personals konfrontiert zu sein, wobei konzeptionelle Probleme eher wenig gesehen werden. Gleiches gilt für die Einschätzungen der Nachfrageentwicklung, des Konkurrenzdrucks und der Funktionalität bestehender Organisationsstrukturen.

Abbildung 27: Durchschnittliche Einschätzung der derzeitigen Problemstruktur nach Leitungsebene



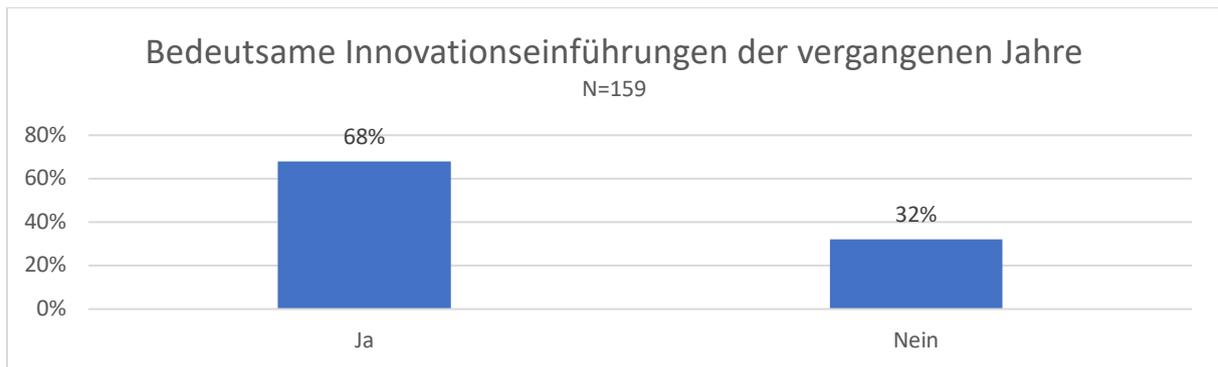
## E. Einschätzungen zu Innovationserfahrungen

In einem weiteren Abschnitt wurden die Befragten um Einschätzungen zu Erfahrungen mit Innovationen in den vergangenen Jahren in ihrer Organisation gebeten. Dabei wurde zunächst danach gefragt, ob in der eigenen Organisation in den vergangenen Jahren bedeutsame Innovationen eingeführt worden sind. Danach wurde nach der Art der Innovationen gefragt, dann nach den Gründen für die Innovationseinführung und abschließend in einer offenen Frage nach begünstigenden bzw. erschwerenden Umständen.

### E.1 Innovationen in den vergangenen Jahren

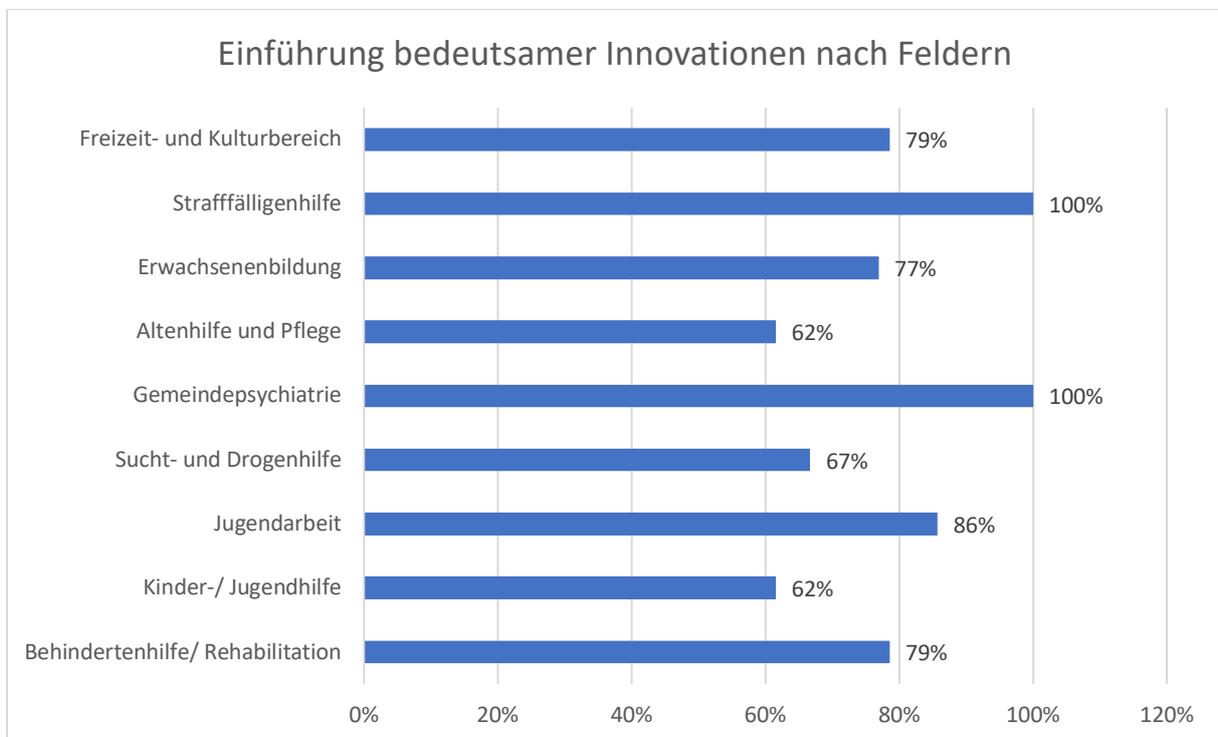
Auf die Eingangsfrage, ob in der eigenen Organisation in den vergangenen Jahren bedeutsame Innovationen eingeführt worden sind, antworteten insgesamt 159 Personen. Aus Abbildung 28 wird deutlich, dass 68 % der Befragten von einer bedeutsamen Innovation berichten. Demgegenüber geben 32 % an, dass in den vergangenen Jahren keine Innovation in ihrer Organisation eingeführt wurde.

Abbildung 28: Bedeutsame Innovationseinführungen der vergangenen Jahre



Ein differenziertes Bild ergibt sich, wenn das Antwortverhalten nach verschiedenen Feldern betrachtet wird. Dies ermöglicht der Überblick in Abbildung 29. Ein sehr hoher Innovationswert (100 %) zeigt sich für die Tätigkeitsfelder der Gemeindepsychiatrie und der Straffälligenhilfe. Für die Organisationen im Bereich der Behindertenhilfe lässt sich aus den Daten ein Innovationswert von 79 % errechnen. Gleiches gilt für die Erwachsenenbildung. Unter dem Durchschnitt liegen die Werte für die Jugendhilfe (62 %) sowie für die Altenhilfe und Pflege mit ebenfalls knapp 62 % (Einschränkend ist allerdings darauf hinzuweisen, dass diese Aussagen auf den Befragungsergebnissen beruhen. Verzerrungen können sich daraus ergeben, dass insbesondere das Feld der Altenhilfe und Pflege nicht repräsentativ vertreten war.)

Abbildung 29: Einführung bedeutsamer Innovationen nach Feldern

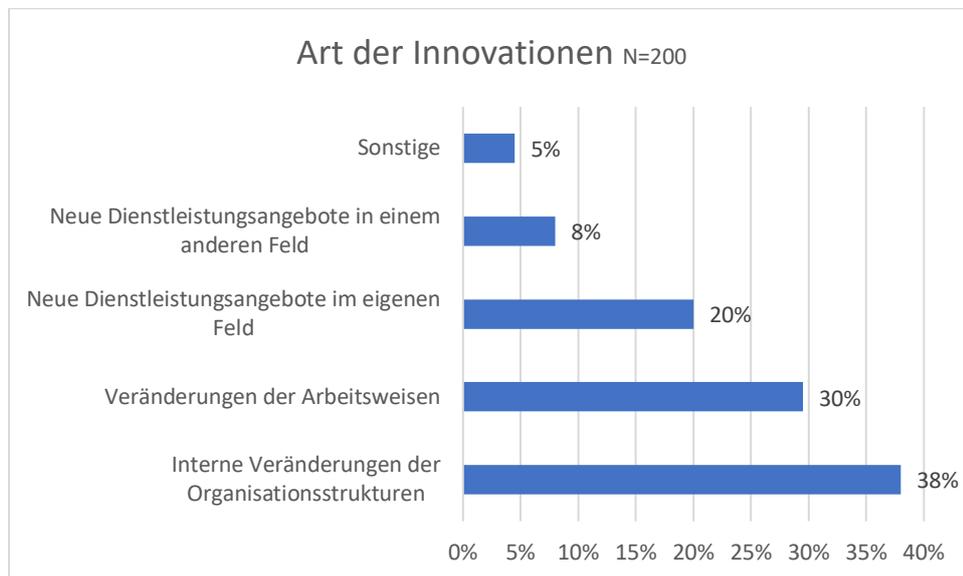


## E.2 Art der Innovationen

Im Weiteren wurden die Befragten um Auskunft gebeten, welcher Art diese Innovationen in ihren Organisationen überwiegend waren. Dabei wurden vier Antwortkategorien vorgegeben,

die um die offene Kategorie „Sonstiges“ ergänzt waren. Insgesamt liegen dazu 200 Nennungen vor. Abbildung 29 gibt einen Überblick über das Antwortverhalten.

Abbildung 30: Art der Innovationen



Den Antworten zu Folge bezogen sich die bedeutsamen Innovationen überwiegend (38 %) auf interne Veränderungen der Organisationsstrukturen oder auf veränderte Arbeitsweisen (30 %). Die Einführung neuer Dienstleistungsangebote wurde insgesamt von 28 % der Befragten genannt, diese wurden überwiegend im eigenen Feld umgesetzt, aber in etwa einem Drittel der Fälle auch in einem Tätigkeitsfeld, in dem die Organisationen bisher noch nicht aktiv waren.

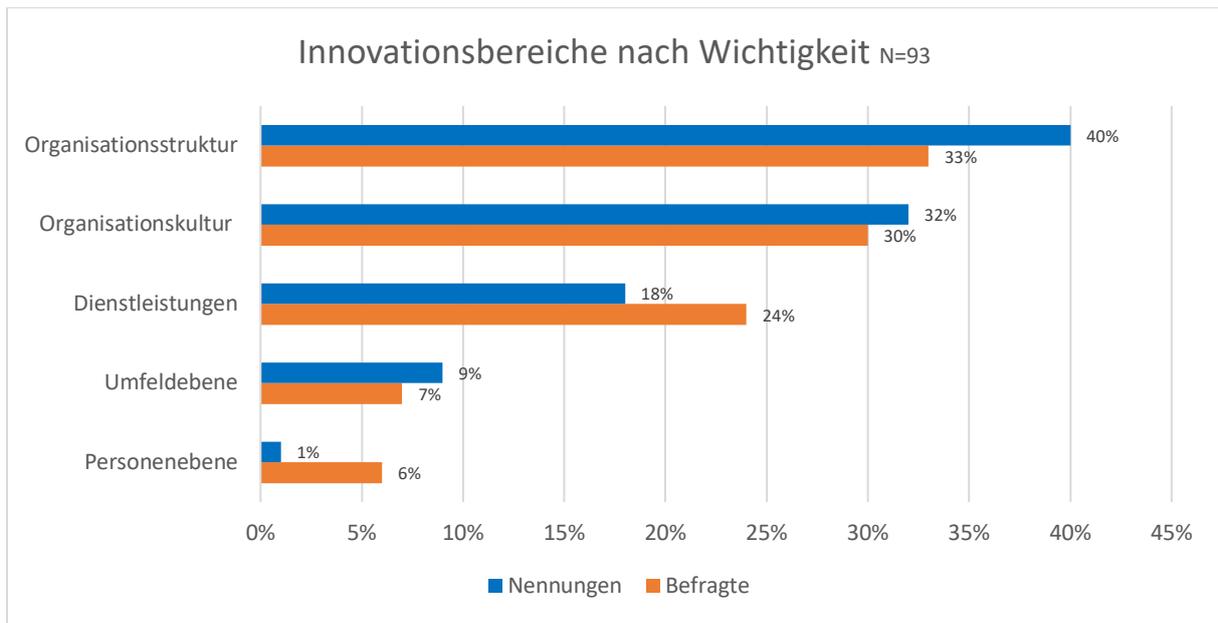
### Die wichtigsten Innovationen aus Sicht der Führungskräfte

Neben den vorgegebenen vier Antwortkategorien zu Innovationsarten wurden die Leitungs- und Führungskräfte nach den wichtigsten Innovationen der vergangenen Jahre in ihren Unternehmen befragt. In einem Kommentarfeld konnten die Befragten eine oder mehrere wichtige Innovationen angeben. Insgesamt haben 54 Personen von dieser Möglichkeit Gebrauch gemacht und 93 verschiedene Innovationen genannt.

In der qualitativen Auswertung wurden die Nennungen den drei verschiedenen Ebenen zugeordnet, die in der Organisationsforschung<sup>3</sup> häufig unterschieden werden: der Personenebene, der Organisationsebene und der Umfeldebene. Auf der Organisationsebene wurden die Kategorien der Organisationsstruktur und Organisationskultur weiter ausdifferenziert.

<sup>3</sup> Zur Unterscheidung der Ebenen vgl. Gelderen et al., 2006.

Abbildung 31: Innovationsbereiche nach Wichtigkeit



### Organisationsstruktur

Abbildung 31 zeigt, dass die von den Führungskräften genannten wichtigsten Innovationen sich zu einem großen Teil auf die Organisationsstruktur (40 %) beziehen. Dabei stehen vor allem die Anstrengungen zur Digitalisierung der Aufbau- und Ablauforganisation mit 23 Nennungen (25 %) im Vordergrund. Genannt wurden Innovationen wie die „Digitalisierung von Verwaltungs- und Arbeitsabläufen“, die „Digitalisierung und Ermöglichung mobiler Arbeitsprozesse“, die „digitale Datenerfassung“, die „Digitalisierung im operativen Bereich“, die „Einführung einer digitalen Dokumentationssoftware“ oder die „Nutzung digitaler Hilfsmittel“.

Neben Digitalisierung werden recht häufig (11 Nennungen) Veränderungen genannt, die sich auf die formalen Aufbau- und Ablauforganisationen beziehen (12 %). Berichtet wird beispielsweise von Umstrukturierungsmaßnahmen, wie der „Schaffung einzelner Fachbereiche nach Geschäftsfeldern“, der „Verschlankung der Strukturen“ oder der „Neustrukturierung der Geschäftsführung“. Weitere Antworten bezogen sich auf einen Stellenaufbau oder -umbau in der Leitungsstruktur, wie beispielsweise die „Unterstützung der Fachbereichsleitung durch eine Stellvertretung“ oder die „Freistellung der Leitungen“.

Ebenfalls auf den Personalbereich bezogen sich zahlreiche weitere Nennungen, wie beispielsweise die „Flexibilisierung der individuellen Arbeitszeiten/Arbeiten im Home-Office“, „Einstellung einer Gesundheitsbeauftragten für Mitarbeiter und Klienten“, „interne Fortbildungsangebote“, „Konzepte für die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter“ und die „Einführung von Regenerationstagen“ (8 Nennungen bzw. 9 %).

Einzelne Nennungen erfolgten zu übergreifenden Themen der Sozialunternehmen (3 %). Hierzu wurden beispielsweise ein „Gewaltschutzkonzept“, „neue Projekte in Bezug auf Nachhaltigkeit und Umweltschutz“ oder „Zertifizierungen in verschiedenen Bereichen“ genannt.

## **Organisationskultur**

Die besonderen Formen und Funktionen von Organisationen werden der Kategorie Organisationskultur<sup>4</sup> zugeordnet. In der Regel wird die Gesamtheit der geteilten Werte und Grundannahmen und Auffassungen darüber, was wünschens- und erstrebenswert ist (Normen und Standards) unter dem Begriff der Organisationskultur zusammengefasst. Die dadurch hervorgebrachten stabilen Handlungsmuster und -praktiken prägen beispielsweise maßgeblich die gelebten Arbeitsweisen und Umgangsformen in den Organisationen.

Abbildung 31 zeigt die zweithöchste Anzahl der Nennungen (32 %) und der Führungskräfte (30 %) in diesem Bereich und lässt ein großes Interesse der Unternehmensführungen erkennen, die Unternehmenskultur zu gestalten.

Nennungen wie beispielsweise „Verschlankung der Hierarchien“ (mehrfache Nennung), verweisen auf Innovationen von Führungsstilen, die die „Übertragung von Verantwortung“ zulassen. Als wichtigste Innovationen, die auf die Art und Weise der Kommunikation und die Zusammenarbeit in der Organisation verweisen, wurden von den Führungskräften „mehr Transparenz“ im Unternehmen, „abteilungsübergreifende Zusammenarbeit“, „Beteiligungsmöglichkeiten“ und „Leitungsteam anstatt Leitung“ als Antworten genannt, die sich auf kooperative oder kollegiale Führungskonzepte beziehen.

Vielfach genannt wurden Innovationen, die sich auf veränderte Arbeitsweisen beziehen, wie beispielsweise „mobiles Arbeiten“, „Verbesserung der Arbeitszeiten“ und der „Flexibilisierung der Arbeitszeiten zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf“. Die Befragten nennen zudem Innovationen, die sich auf Umgangsformen in der Organisation beziehen, beispielsweise mit „einem gleitenden Übergang vom selbstbestimmten Wohnen im Alter bis zur stationären Pflege.“

Auf Innovationen, die ebenfalls auf individuellen Anliegen und Interessen des Personals ausgerichtet sind, beziehen sich Antworten, wie beispielsweise die „Förderung der Mobilität durch Private Nutzung von Dienstgeräten, -fahrzeugen“, „Flexibilisierung“ (Mehrfachnennung) und „attraktive Angebote für Mitarbeiter, z. B. E-Bike-Leasing“ und „Homeoffice“ (Mehrfachnennung). Vereinzelt erfolgen auch Nennungen von Innovationen, die auf Geselligkeitsbedürfnisse und Wir-Gefühl verweisen, wie beispielsweise „Zeit füreinander und unseren Kunden“.

Mehrfache Nennungen von Personalentwicklungs- und Qualifizierungsmaßnahmen, wie beispielsweise „Trainingskonzepte für die Ausbildung von Schülern“, innovative „Fortbildungsmöglichkeiten“, „Verbesserte Fortbildungen“ „QM-Fort- und Weiterbildungen“ oder „Fortbildung für Führungskräfte“ unterstreichen die stark ausgeprägten Bemühungen der Unternehmensleitungen, die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter:innen zu fördern.

Aus Nennungen von Innovationen, wie beispielsweise „New Work Arbeitsweisen“, „agiles Unternehmen“ und „Nachhaltigkeit – Ökologischer“ wird ansatzweise erkennbar, dass sich die Führungskräfte mit der Ausgestaltung der Organisationskultur und aktuellen Managementkonzepten auseinandersetzen.

**Angebotsbezogene konzeptionelle Innovationen** werden deutlich weniger häufig als wichtig genannt als die Innovationen, die sich auf Organisationsaspekte beziehen. Dies könnte dahingehend gedeutet werden, dass einer fachlich konzeptionellen Weiterentwicklung in vielen sozialen Dienstleistungsorganisationen derzeit keine größere Bedeutung beigemessen wird.

---

<sup>4</sup> vgl. Schein & Schein (2018). Organisationskultur and Leadership. München: Vahlen.

### E.3 Gründe für Innovationen

Im Weiteren wurden die Befragten gebeten, Auskunft zu den Gründen zu geben, die die Organisation zu den bedeutsamen Innovationen veranlasst haben. Dabei wurden sieben Antwortkategorien vorgeben, die um die offene Kategorie „Sonstiges“ ergänzt wurden. Mehrfachnennungen waren möglich.

Abbildung 32: Gründe für Innovationen



Abbildung 32 gibt einen Überblick darüber, wie sich die insgesamt 317 Nennungen auf die acht vorgegebenen Kategorien verteilen. Deutlich wird, dass von den Befragten neue gesetzliche Vorgaben als hauptsächliche Gründe für Innovationen in ihren Organisationen genannt werden (28 % der Nennungen). Als zweitwichtigster Grund (24 %) wird angegeben, dass interne Organisationsentwicklungsprozesse zu Innovationen geführt haben. Innovationen waren zudem recht häufig (16 %) auch die Folge von Wechseln in Leitungspositionen. Weniger gewichtig waren erkannte fachliche Defizite im vorhandenen Angebot (11 %), veränderte Klientenwünsche (11 %), der Versuch neue Geschäftsfelder (5 %) zu erschließen oder das Vorhaben „erfolgreiche Andere“ (3 %) zu imitieren. 3 % der Antwortenden gaben sonstige Gründe an. Die sonstigen Angaben konnten in Freitexten formuliert werden. Drei Angaben bezogen sich auf die Corona-Pandemie der vergangenen Jahre als Innovationstreiber. Wenn auch keine näheren Angaben gemacht werden konnten, ist davon auszugehen, dass auch hier unter anderem gesetzliche Vorgaben wie Hygienekonzepte, die Sozialunternehmen zu innovativem Handeln geführt haben. Vier Stimmen wurden zur Mitarbeiterzufriedenheit angegeben. Die Innovationen sollten Informationen leichter transportieren, den Stress reduzieren und die Zufriedenheit insgesamt erhöhen.

### E.4 Begünstigende und erschwerende Umstände für Innovationen

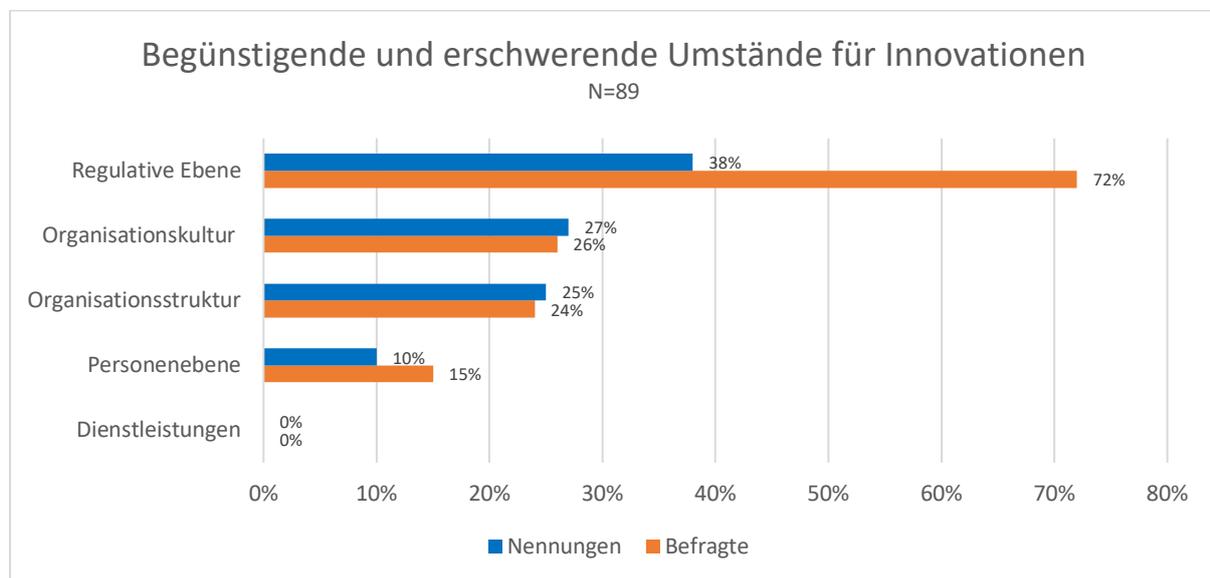
Die Führungskräfte wurden mit einer offenen Frage nach betriebsinternen oder -externen Faktoren gefragt, die für die Einführung der Innovationen in ihren Unternehmen eine begünstigende oder erschwerende Wirkung hatten. Insgesamt haben 53 Personen

entsprechende Angaben gemacht und 89 begünstigende oder erschwerende Faktoren genannt.

An erster Stelle werden von den Befragten neue gesetzliche Vorgaben oder andere neue **Regulierungen** als Faktoren gelistet, die in den Sozialunternehmen die Einführung von Innovationen begünstigen. Genannt werden „Vorgaben der Kostenträger“, z. B. hinsichtlich der „BTHG-Umsetzung“ oder „Umstellung des Leistungsangebotes nach dem SGB IX (BTHG)“ oder „Übernahme von Veränderungen im TVÖD“. Weiterhin werden diesbezüglich etwa Punkte wie Verordnungen zur „Umsetzung des WTG: Neubau der Einrichtung“, „Anforderungen der zuständigen Genehmigungsbehörden“, „KiBiz-Gesetz, Recht auf Kindergarten-Platz“, „Einführung des Kinderbildungsgesetzes“ gelistet und dabei oft ambivalent bewertet. Die Befragten stehen den neuen Vorgaben nicht selten kritisch gegenüber, konstatieren aber auch positive Einflüsse für Innovationswirkungen. Insbesondere wurde den Faktoren „Fördermöglichkeit durch das Land NRW“, „Einsicht zur Notwendigkeit, finanzielle Unterstützung durch das Land“ und „sehr geholfen hat eine Förderung durch die Stiftung Wohlfahrtspflege, " Zugänge erhalten – Digitalisierung stärken“ ein positiver Effekt zugewiesen.

Auch den Regelungen der Covid-19-Pandemie wurde mit häufigen Nennungen (10 %) ein entscheidender Einfluss für die Einführung von Innovationen zugeschrieben („Corona hat zum Beispiel neue Kommunikationswege befördert und mobiles Arbeiten [ermöglicht]“ oder „Digitalisierungsschub aufgrund Corona“). Dies, obwohl „Corona-Auflagen bedingte Umstellung der Arbeitsstrukturen“ gleichzeitig auch kritisch eingeschätzt wurde.

Abbildung 33: Einflussfaktoren für Innovationen



Als Faktoren, die die Einführung von Innovationen erschweren, wurden Aspekte genannt, die der **Organisationsstruktur** der Sozialunternehmen zugeordnet werden können, wie z. B. „problematische Kommunikationsstrukturen“, „Trägerwechsel“, „zeitintensiver Personaleinsatz“, „hoher Krankenstand beim Personal“, „keine Einarbeitungszeit“ und „neue Strukturierung der Einrichtung“.

Als positive Einflussfaktoren für Innovationen wurden auf die Netzwerkarbeit bezogene Erfolgsfaktoren genannt, wie beispielsweise die „gemeinsame Trägergründung des EUTB

Siegen-Wittgenstein e.V.“ oder „abteilungsübergreifende Zusammenarbeit“ oder „die Gestaltung einer Projektstelle“.

Als begünstigende Einflussfaktoren für Innovationen, die sich auf den Personalbereich beziehen, wurden beispielsweise „Klausurtage“, „Modernes Bewerbungsportal“, „Finanzielle Mittel für diese Weiterbildungen“ und „bessere Bezahlung der Mitarbeiter“ gelistet.

Die Beschaffenheit der **Organisationskultur** kann begünstigende oder erschwerende Wirkungen auf die Innovationsbereitschaft eines Sozialunternehmens haben. Begünstigend wirkt sich den Rückmeldungen zufolge aus, wenn es beispielsweise „Beteiligungs- und Fördermöglichkeiten der Mitarbeiter“ gibt, ein „routiniertes, schlankes Besprechungswesen“, „eine Offenheit der Verantwortungsträger gegenüber neuer Arbeitsweisen“, „dezentrale Führungsgedanken (Unternehmenswerte) in Führungspositionen“.

Darüber hinaus wurden mit „Qualitätsbewusstsein“, „Schaffung von Alleinstellungsmerkmalen“ (mehrfach genannt) und „Innovationsbereitschaft der Mitarbeiter“ weitere, eher allgemein auf Unternehmenskultur bezogene positive Einflussfaktoren genannt. Begünstigend werden von den Befragten auch Faktoren wie „hohes Engagement der Mitarbeiter“ und „die Aussicht auf einen besseren Workflow“, d. h. motivationsbezogene Aspekte thematisiert, „die das Betriebsklima heben“ bzw. verbessern und dadurch Innovationen begünstigten. Ein negativer Einfluss auf Innovationen wurde hingegen dem „mangelnden Umdenken der Belegschaft“, „der vorzeitigen Rücknahme von Entwicklungen“, den „Widerständen der Belegschaft bzw. Führungsmannschaft“, dem „Auslaufen der Finanzierung von Projekten“ und den „gewachsenen Strukturen“ zugeschrieben.

Auch personenbezogene Faktoren können erschwerende oder förderliche Wirkungen für die Einführung von Innovationen haben. Diese Ebene wurde von den Befragten aber vergleichsweise selten explizit thematisiert. Auf der Personenebene werden als förderlich oder hemmend insbesondere Folgen eines „Leitungswechsel(s)“ genannt sowie das Vorhandensein von Personal mit dem „Willen zur stetigen Verbesserung und Weiterentwicklung“ und ausgeprägter Fähigkeit zur „Eigeninitiative“.

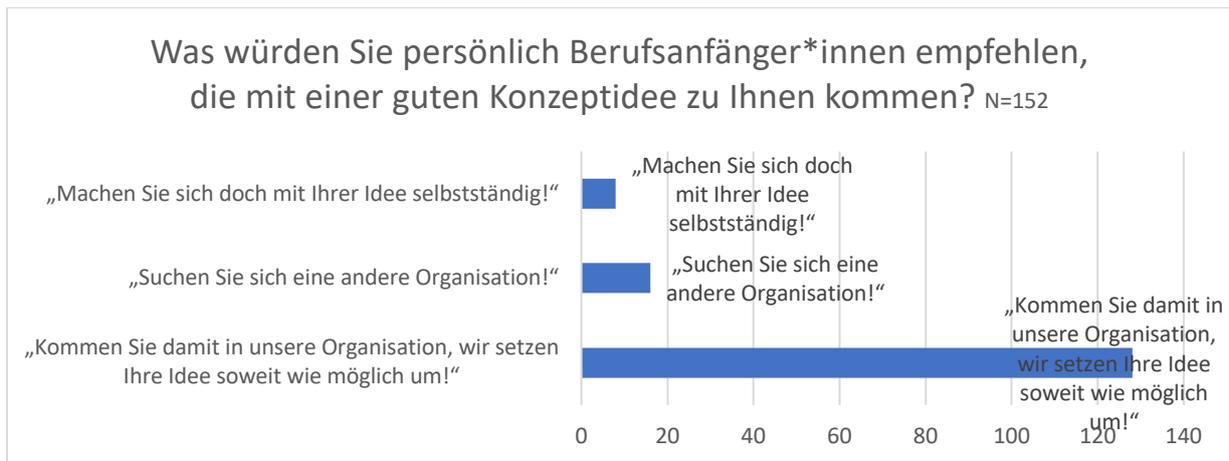
## F. Innovationsempfehlungen

### F.1 Umgang mit innovativen Geschäftsideen

Abschließend wurden die Führungskräfte danach gefragt, was sie persönlich Berufsanfänger:innen empfehlen würden, die mit einer guten Konzeptidee zu ihnen kommen. Dabei wurden drei Antwortoptionen zur Auswahl gegeben („Machen Sie sich selbständig!“, „Suchen Sie sich eine andere Organisation!“, „Kommen Sie zu uns!“). 152 Führungskräfte haben sich zu dieser Frage geäußert.

Abbildung 34 gibt einen Überblick über das Antwortverhalten. Demnach ermutigen die Befragten zu 80 % die Berufsanfänger\*innen, mit einer neuen Idee in ihre Organisation zu kommen. Immerhin 20 % der befragten Führungskräfte würden das nicht empfehlen. Dabei raten 15 % der Befragten dazu, mit der Idee zu einer anderen Organisation zu gehen und 5 % empfehlen den Weg in die Selbständigkeit.

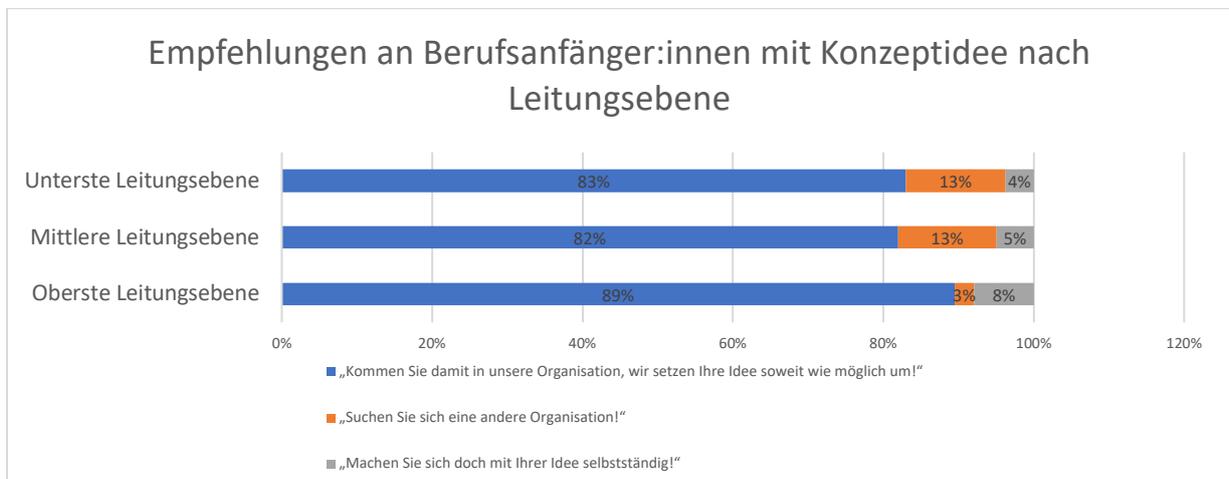
Abbildung 34: Empfehlungen an Berufsanfänger:innen mit Konzeptidee



## F.2 Empfehlungen nach Leitungsebene

Es ist von Interesse, das Antwortverhalten zu dieser Frage nach Zugehörigkeit der antwortenden Personen zu einer der drei Leitungsebenen zu betrachten. Abbildung 35 zeigt, dass die Anzahl der (fiktiven) Empfehlungen, mit neuen Ideen woanders hinzugehen bzw. sich selbständig zu machen auf der mittleren und unteren Leitungsebene leicht höher ist als der Durchschnitt. Demgegenüber würde die oberste Leitungsebene in deutlich höherem Maße die Empfehlung aussprechen, mit der neuen guten Idee in die eigene Organisation zu kommen.

Abbildung 35: Empfehlungen an Berufsanfänger:innen nach Leitungsebene



### 3. Zusammenfassende Thesen zur Auswertung

#### 1. Zusammensetzung und Aussagekraft der Ergebnisse

Die vorliegende Studie richtete sich an Führungskräfte in Sozialunternehmen des Kreises Siegen-Wittgenstein. 22 % der teilnehmenden 182 Personen finden sich in der obersten Leitungsposition wieder; 41 % der befragten Personen geben an, in einer mittleren Leitungsebene zu arbeiten, und 38 % der Befragten ordnen sich der unteren Leitungsebene zu. Diese Werte spiegeln in quantitativer Hinsicht nicht die tatsächliche Verteilung von Leitungspositionen in Sozialunternehmen wider. Erwartbar wären nach dem hierarchischen Gedanken eine Pyramidenverteilung im Verhältnis zur obersten Leitungsebene mehr Personen in der mittleren und deutlich mehr in der unteren Leitungsebene. Aussagekraft gewinnt die vorliegende Zusammensetzung des teilnehmenden Personenkreises aber insofern, als sie in besonderem Maße die Einschätzungen der Führungskräfte in den höheren Leitungsebenen abbilden kann.

#### 2. Personelle Kontinuität in Leitungspositionen

Es zeigt sich, dass 16 % der Teilnehmer:innen weniger als zwei Jahre in der aktuellen Position sind. Fast 25 % der Teilnehmer:innen sind jeweils zwischen zwei bis fünf und sechs bis zehn Jahre in der aktuellen Leitungsposition. Knapp ein Drittel (32 %) sind bereits mehr als zehn Jahre in der aktuellen Position angestellt. Die Daten sprechen dafür, dass mit der Höhe der Leitungsposition auch die Anzahl der Jahre zunimmt, in denen die Person dort tätig ist. Die relative hohe personelle Kontinuität in den Unternehmensleitungen ermöglicht den jeweiligen Organisationen Stabilität im Alltag, kann sich aber auch auf die Innovationsbereitschaft auswirken. Entsprechende Zusammenhänge wären zu diskutieren

#### 3. Altersstruktur der Führungskräfte

Die Betrachtung der Daten zur Altersstruktur der Führungskräfte in den Sozialunternehmen im Kreis Siegen-Wittgenstein zeigt, dass rund 25 % der Führungskräfte unter 40 Jahre und 22 % der Führungskräfte zwischen 40-50 Jahre alt sind. Damit ist der überwiegende Teil Befragten (53 %) älter als 50 Jahre. Die Befragten über 60 Jahre bilden 15 % der Gesamtgruppe. Aus den Daten der Umfrage selbst erschließt sich nicht, ob und wann in breiterem Maße Leitungswechsel anstehen.

#### 4. Geschlechtsverteilung der Führungskräfte

Hinsicht des Geschlechts der teilnehmenden Führungskräfte zeigt sich in der Gesamtbetrachtung, dass 63 % der Teilnehmer:innen weiblich und 37 % männlich sind. Dies entspricht im Grunde den durch meist ‚weibliches‘ Personal geprägten Feldern der Sozialen Arbeit. Allerdings wird auch offensichtlich, dass mit der Höhe der Leitungsebene die männlichen Anteile deutlich zunehmen. Aber auch auf der obersten Ebene überwiegt den Daten zufolge der Frauenanteil in den Leitungspositionen.

#### 5. Bildungsabschlüsse der Führungskräfte

In Bezug auf den Schulabschluss kann gesagt werden, dass etwa zwei Drittel der Führungskräfte (64 %) über das Abitur oder einen vergleichbaren Abschluss verfügen. Etwa ein Drittel (35 %) der Angaben entfallen auf den Realschulabschluss oder die Fachschulreife, nur ganz wenige (2 %) haben einen Hauptschulabschluss. 47 % geben an, einen Hochschulabschluss zu besitzen. Im Vergleich dazu haben 43 % der Personen angegeben, eine fachlich(schulische)

Berufsausbildung erlangt zu haben. 9% der Befragten gaben an, eine höhere technische Ausbildung als Meister:in oder Technik:erin absolviert zu haben. Betrachtet man dies im Zusammenhang mit dem beruflichen Bildungsabschluss und der einzelnen Leitungsebene, dann zweigt sich, dass 73 % aller Positionen in der obersten Leitungsebene durch eine Person mit akademischem Abschluss besetzt ist. Auf der mittleren Leitungsebene hat immer noch fast die Hälfte (49 %) einen Hochschulabschluss gegenüber 30 % auf der unteren Ebene.

In der unteren Leitungsebene sind hingegen überwiegend Personen mit Berufsschulabschluss (63 %) zu finden. Insgesamt erscheint die Zusammensetzung des Leitungspersonals zwar in recht hohem Maße akademisiert, wobei der Zugang zu mittleren und hohen Leitungspositionen aber auch für Personen mit einer fachschulischen Berufsausbildung möglich ist. Dies gilt, wenn auch etwas weniger häufig, auch für Personen mit Techniker- oder Meisterqualifikation. Geht man von einem Zusammenhang zwischen Bildungsabschluss und sozialer Herkunft aus, dann kann für den Sozialbereich auch eine Deutung in Richtung bestehender sozialer Aufstiegsmöglichkeiten vorgenommen werden. Diese Deutung kann durch die Ergebnisse zur Selbsteinschätzung der Befragten im Hinblick auf Schichtzugehörigkeit der Eltern und der eigenen Person vorsichtig bestärkt werden. Alle befragten Personen rechnen sich der sozialen Mittelschicht (92 %) oder der Oberschicht (8 %) zu.

#### **6. Berufliches Qualifikationsprofil**

Bezüglich des beruflichen Profils kann festgestellt werden, dass 62 % der Führungskräfte über eine pädagogisch-psychosoziale Qualifikation verfügen, 10 % der Befragten gaben an, eine pflegerische oder therapeutische Ausbildung absolviert zu haben. Eine betriebswirtschaftliche Grundqualifikation haben lediglich 6 % der Führungskräfte, eine noch marginalere Rolle im Gesamtprofil der Führungskräfte spielen die technischen (3 %) bzw. die verwaltungswirtschaftlichen (1 %) Qualifikationen. 12 % der Befragten konnten sich nicht einer der genannten Professionsbilder zuordnen und gaben mehrere Ausbildungshintergründe an. Insgesamt kann also davon ausgegangen werden, dass die Führungskräfte in den sozialen Dienstleistungsunternehmen zum allergrößten Teil über eine hochschulische bzw. fachschulische Ausbildung im Rahmen der Sozialen Arbeit verfügen. Dies gilt in ähnlicher Weise für jüngere und ältere Führungskräfte und auch für die oberen Leitungsebenen. Die Annahmen einer zunehmenden „Verbetriebswirtschaftlichung“ können hinsichtlich der ermittelten Berufsprofile der Führungskräfte nicht bestätigt werden.

#### **7. Ehrenamtliches Engagement vor Berufseinstieg**

Fast die Hälfte (46 %) der Führungskräfte war bereits vor ihrem Berufseinstieg ehrenamtlich tätig. Dies kann als recht hoher Wert und als Ausdruck für hohes persönliches Engagement gewertet werden. Es kann aber auch eine Chance bieten, Erfahrungen zu gewinnen und sich mit den Strukturen und Mechanismen in einem bestimmten Bereich der Sozialen Arbeit vertraut zu machen. Dies spricht dafür, dass Personen, die sich bereits in jungen Jahren in einem Ehrenamt engagieren, eher Zugang zu Leitungspositionen haben.

#### **8. Zugangswege zu Leitungspositionen**

Die Führungskräfte wurden in etwa drei Viertel aller Fälle aus der eigenen Organisation heraus ‚rekrutiert‘. Besonders häufig geben die Befragten an, dass sie aufgrund gezeigter Leistungen, oft auch durch direkte Ansprache durch Vorgesetzte, in die höhere Position gekommen sind. 19 % der Befragten geben als Zugangsweg eine erfolgreiche Bewerbung auf eine offene Stellenausschreibung an. 13 % der Befragten geben an, durch die Vorgänger direkt

angesprochen worden zu sein. 3 % der Personen geben an, das Unternehmen selbst gegründet zu haben. Abwerbungen durch konkurrierende Sozialunternehmen (2 %) spielen offensichtlich nur eine sehr geringe Rolle. Dies könnte gegen die Annahme von starken Ökonomisierungstendenzen im Sektor sprechen.

#### **9. Wünschenswerte Persönlichkeitseigenschaften von Führungskräften**

Im Hinblick auf persönliche Merkmale und Fähigkeiten für Führungskräfte in sozialen Unternehmen halten die Befragten emotionale Stabilität, Gewissenhaftigkeit, Freundlichkeit und Kooperationsbereitschaft, Offenheit zur Übernahme schwieriger Aufgaben sowie Durchsetzungsvermögen und ein ausgeprägtes gesellschaftliches Verantwortungsbewusstsein für besonders wichtig. Hingegen eher weniger wichtig sind den Befragten eine möglichst hohe einschlägige Fachqualifikation. Dies könnte durch die Pluralität der Aufgaben in Leitungspositionen erklärt werden. Während die operative Arbeit mit dem Klienten oder Patienten eben eine solche Qualifikation voraussetzt, stehen Führungskräfte oft vor organisationsbezogenen oder wirtschaftlichen Aufgaben. Noch geringere Bedeutung (26 %) messen die Befragten auch dem Kriterium ‚Gute Kontakte in Wirtschaft, Politik oder Verwaltung‘ bei. Dies überrascht etwas.

#### **10. Abstriche in der Lebensführung von Führungskräften**

Um Erkenntnisse über die Vereinbarkeit von beruflichen Anforderungen und privater Lebensführung der Führungskräfte in der Sozialwirtschaft zu bekommen, wurde nach Abstrichen in verschiedenen Bereichen des Privatlebens gefragt. Die geleisteten Abstriche beziehen sich demnach am meisten auf die persönlichen Interessen, Hobbys und Kontakte, aber auch auf die Sorge um die eigene Gesundheit. Demgegenüber zeigt sich ein starkes Bemühen, die familiären Verpflichtungen, insbesondere in der Kindererziehung, nicht zu vernachlässigen.

#### **11. Gleichstellung der Geschlechter in Leitungspositionen**

Die Einschätzungen der Führungskräfte zu Fragen der Gleichstellung der Geschlechter in Leitungspositionen in sozialen Unternehmen weisen eine sehr hohe Diskrepanz zwischen den Antworten von Frauen und Männern auf. In allen vier thematisierten Bereichen (ungleiche Aufstiegschancen, höhere Vereinbarkeitsprobleme von Familie und Beruf, erschwertes Durchsetzungspotential und ungleiche Bezahlung) ist diese Diskrepanz zu vernehmen. Männer scheinen bestehende Gleichstellungsprobleme deutlich weniger wahrzunehmen als Frauen.

#### **12. Einschätzungen zur Innovationsbereitschaft feldübergreifend und im eigenen Feld**

Die Führungskräfte schätzen die allgemeine Bereitschaft der Verantwortlichen im Bereich der Sozialen Dienste im Kreis Siegen-Wittgenstein „neue Wege zu gehen“ (Innovationsbereitschaft) durchaus gemischt ein. Eher optimistische und eher skeptische Einschätzungen halten sich insgesamt die Waage, wobei die Tendenz zu einer eher gering ausgeprägten Innovationsbereitschaft zu überwiegen scheint. Etwa jeder fünfte Befragte (19 %) geht von einer allgemein hohen Innovationsbereitschaft aus, etwas mehr Personen (22 %) kommen zu einer gegenteiligen Einschätzung. Betrachtet man im Vergleich dazu die Einschätzungen zu einzelnen Feldern, dann wird die Innovationsbereitschaft im Bereich der Behindertenhilfe insgesamt höher als der Durchschnitt eingeschätzt. Demgegenüber herrscht bei den Befragten aus der Jugendhilfe eine höhere Skepsis vor. Eine noch größere Diskrepanz in der Einschätzung herrscht im Hinblick auf die Innovationsbereitschaft im Bereich der

Altenhilfe und Pflege, wobei hier einschränkend auf die vergleichsweise geringe Anzahl der Befragungsteilnehmer:innen zu verweisen ist.

### **13. Förderung der Innovationsbereitschaft im Feld**

Den wichtigsten Ansatzpunkt um die Offenheit für Innovationen im sozialwirtschaftlichen Bereich insgesamt zu erhöhen, sehen die Befragten vor allem in der Sicherstellung einer auskömmlichen Finanzierung. Durchaus selbstkritisch werden weitere wichtige Ansatzpunkte aber auch in einem verbesserten Management und in der Erhöhung der fachlichen Kompetenz bei den Unternehmensleitungen gesehen. Vergleichsweise hohe Zustimmung findet auch die Aussage, dass Innovationsbereitschaft durch mehr Risikobereitschaft bei den Unternehmensleitungen erhöht werden könnte. Nur wenig Bedeutung für die Erweiterung der Offenheit für Innovationen wird dem Argument beigemessen, mehr Markt- und Wettbewerbsstrukturen würden die Innovationsbereitschaft in den Sozialunternehmen befördern. Wenig Bedeutung wird diesbezüglich auch der Anreizwirkung eines kommunalen Innovationspreises im Sozialbereich beigemessen.

### **14. Notwendigkeit und Bereitschaft in der eigenen Organisation „neue Wege“ zu gehen**

Die Ergebnisse zeigen, dass von den Befragten mit Blick auf die einschlägige Fachdiskussion die Notwendigkeit für Innovationen in der eigenen Organisation recht hoch eingeschätzt wird. Immerhin ein Viertel der Führungskräfte (45) gibt den höchstmöglichen Wert an und nur sehr wenige sehen keinen (3) oder kaum (5) Innovationsbedarf.

Die tatsächliche Bereitschaft der eigenen Organisation „neue Wege zu gehen“ wird als tendenziell gegeben eingeschätzt. Allerdings zeigt die Diskrepanzbetrachtung der Einschätzung zum Innovationsbedarf, dass bei den Befragten hinsichtlich der tatsächlichen Innovationsbereitschaft ihrer Organisation eine gewisse Skepsis besteht.

### **15. Einschätzungen zur derzeitigen und mittelfristigen Problemstruktur der Sozialunternehmen**

Die Einschätzungen der Befragten zur derzeitigen Situation ihrer sozialen Dienstleistungsorganisation ergeben in der Zusammenschau ein aufschlussreiches Bild. Als besonders problematisch und mit großem Abstand zu anderen Themen gilt derzeit in der Wahrnehmung der Befragten die fehlende Verfügbarkeit von Personal. Als zweithöchster Problemwert wird von den Befragten auch der bürokratische Arbeitsaufwand im Alltag eingeschätzt. Erst an dritter Stelle, aber mit nochmals deutlichem Abstand zu den vorgenannten Themen, folgt das Problem der unsicheren Finanzierung. Als tendenziell problematisch werden im Weiteren auch derzeitige interne Organisationsstrukturen gesehen. Kaum Probleme haben die Dienstleistungsorganisationen aber im Hinblick auf die Nachfrage nach ihren Angeboten, auch die praktizierten Konzepte werden insgesamt als weiter tragfähig eingeschätzt. Die Befragten erleben für ihre Organisation offensichtlich keinen oder nur geringen Konkurrenzdruck, der Probleme bereiten würde. Dies würde dafür sprechen, dass die in den Ausgangsthesen angesprochene sozialpolitische Ökonomisierungsstrategie zumindest hinsichtlich einer Vermarktlichung des Leistungsgeschehens bisher in der Praxis kaum wirksam geworden ist.

Die Antworten zur Einschätzung der Entwicklung ihrer Organisation in den kommenden 3-5 Jahren ermöglichen wiederum eine Diskrepanzbetrachtung. Demnach vermuten die Befragten, dass der Personalmangel etwas weiter zunehmen wird und sehen dies auch mittelfristig als das mit Abstand größte Problem für ihre Organisation. Gleichzeitig befürchten viele Befragte, dass der Bürokratieaufwand nicht geringer wird. Im Verhältnis geringer sind bei

den befragten Führungskräften die Sorgen um eine gesicherte Finanzierung in der Zukunft ausgeprägt. Allerdings sind die diesbezüglichen Einschätzungswerte für die kommenden Jahre doch um ein Drittel höher als bezüglich der derzeitigen Situation. Die Nachfrage nach den Angeboten der eigenen Organisation wird tendenziell als steigend eingeschätzt. Widersprüchlich erscheint, dass ungeachtet des zuvor geäußerten hohen fachlichen Innovationsbedarfs hinsichtlich der praktizierten Arbeitskonzepte insgesamt nur wenig Problemdruck gesehen wird. Feldübergreifend wird meist nicht erwartet, dass den Dienstleistungsorganisationen in den kommenden Jahren ein wachsender Konkurrenzdruck zum Problem wird.

#### **16. Einschätzungen zu Innovationserfahrungen in der eigenen Organisation**

Von den befragten Führungskräften in der Sozialwirtschaft des Kreises Siegen-Wittgenstein berichten 68 %, dass in den vergangenen Jahren bedeutsame Innovationen eingeführt worden sind. Knapp ein Drittel von ihnen gibt an, dass in den vergangenen Jahren keine Innovation in ihrer Organisation stattgefunden hat. Der Befund eines durchschnittlichen Innovationswerts von 68 % ermöglicht eine differenzierte Betrachtung des Antwortverhaltens nach verschiedenen Feldern und Leitungsebenen. Demnach ergibt sich ein sehr hoher Innovationswert (100 %) für die Tätigkeitsfelder der Gemeindepsychiatrie und der Straffälligenhilfe. Für die Organisationen im Bereich der Behindertenhilfe lässt sich aus den Daten ein überdurchschnittlich hoher Innovationswert von 79 % errechnen. Gleiches gilt für die Erwachsenenbildung. Unter dem Durchschnitt liegen die Werte für die Jugendhilfe (62 %) sowie für die Altenhilfe und Pflege mit ebenfalls knapp 62 % (Einschränkend ist allerdings wiederum darauf hinzuweisen, dass diese Aussagen auf den Befragungsergebnissen beruhen. Verzerrungen können sich daraus ergeben, dass nicht alle Felder, insbesondere das Feld der Altenhilfe und Pflege, durchgängig repräsentativ vertreten waren.).

#### **17. Art der Innovationen**

Den Antworten zufolge bezogen sich die bedeutsamen Innovationen überwiegend (ca. 40 %) auf interne Veränderungen der Organisationsstrukturen oder auf veränderte Arbeitsweisen (ca. 30 %). Die Einführung neuer Dienstleistungsangebote wurde insgesamt von 24 % der Befragten als Innovation genannt, diese wurden überwiegend im eigenen Feld umgesetzt, aber in etwa einem Drittel der Fälle (ca. 35 %) in einem Tätigkeitsfeld, in dem die Organisation bisher noch nicht aktiv war.

#### **18. Gründe für die Einführung von Innovationen**

Als Gründe für die Einführung von Innovationen in ihren Organisationen nennen die befragten Führungskräfte hauptsächlich neue gesetzliche Vorgaben (28 % der Nennungen). Dies lässt sich als Bestätigung der These sehen, dass soziale Innovationen durch öffentliche bzw. staatliche Impulse gefördert werden können (vgl. Kempf 2023). Als zweitwichtigster Grund (24 %) wird angegeben, dass interne Organisationsentwicklungsprozesse zu Innovationen geführt haben. Innovationen waren zudem häufig (16 %) auch die Folge von Wechseln in Leitungspositionen. Weniger gewichtig waren erkannte fachliche Defizite im vorhandenen Angebot (11 %), veränderte Klientenwünsche (11 %), was jeweils wiederum vor dem Hintergrund des angezeigten fachlichen Innovationsbedarfs erstaunlich erscheint. Wenig Bedeutung für Innovationsentscheidungen haben offensichtlich der Versuch, neue Geschäftsfelder (5 %) zu erschließen oder das Vorhaben, erfolgreiche Andere (3 %) zu imitieren.

### **19. Innovationsempfehlungen**

Vier von fünf Führungskräften würden Berufsanfänger:innen, die mit einer guten Konzeptidee zu ihnen kommen, empfehlen mit ihrer neuen Idee in ihre Organisation zu kommen. Erwartungsgemäß sprächen Angehörige der obersten Leitungsebene in deutlich höherem Maße die Empfehlung aus, mit der neuen guten Idee in die eigene Organisation zu kommen. Immerhin 1/5 der befragten Führungskräfte, d. h. 20 % würden das nicht empfehlen, sondern raten dazu (15 %), mit der Idee zu einer anderen Organisation zu gehen oder den Weg in die Selbständigkeit zu gehen (5 %). Bezeichnend erscheint, dass die Anzahl der (fiktiven) Empfehlungen, mit neuen Ideen woanders hinzugehen bzw. sich selbständig zu machen auf der mittleren und unteren Leitungsebene leicht höher ist als der Durchschnittswert.

## 4. Abschließende Bemerkungen und nächste Schritte

Ziel der Studie war es, ein erstes Bild über die Leitungskräfte in den sozialen Organisationen in Siegen-Wittgenstein, sowie über deren Innovationsverhalten zu erhalten. Hierzu wurden die Leitungskräfte der Sozialorganisationen im Rahmen einer Onlineumfrage um Teilnahme an der Umfrage gebeten. Die Daten wurden nachfolgend ausgezählt, visualisiert und durch den Bericht in einen Kontext gebracht. Durch die Betrachtung der Variablen in einfachen und kontextbezogenen Auszählungen konnten aufschlussreiche Ergebnisse erzielt werden. Diese wurden in 19 Thesen zusammengefasst, die nun zur Diskussion gestellt und weiter vertieft werden sollen. Dies bedeutet auch, dass die fachliche Diskussion der Ergebnisse und ihre Bezüge zu den eingangs formulierten Annahmen noch zurückgestellt werden und im Kontext der Auswertung weiterer qualitativer Ergebnisse erfolgen soll.

### 4.1. Schlussfolgerungen

Aus den vorher aufgeführten Thesen der Leitungskräfte-Befragung lassen sich dennoch bereits erste Schlussfolgerungen für die Sozialunternehmen im Kreis Siegen-Wittgenstein und deren Praxis ziehen, von denen nachstehend einige Wenige hervorgehoben werden sollen. Leitung in den sozialen Diensten ist offensichtlich insgesamt eine eher weibliche Angelegenheit mit entsprechenden genderspezifischen Implikationen hinsichtlich geschlechtsspezifischer Interaktionsmuster, aber auch etwa in Bezug auf Fragen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Weiterhin kann im Rahmen dieser Ergebnisse auf die Problematik freiwerdender Leitungspositionen hingewiesen werden. Dadurch könnte in naher Zukunft ein Leitungsvakuum in den Organisationen entstehen, welches durch neues Fachpersonal gefüllt werden muss. Unter Betrachtung des aktuellen Fachkräftemangels könnte sich hier ein weitreichendes Problem ergeben, welches bereits jetzt in die Planung der nächsten Jahre einfließen sollte. Die Befragungsergebnisse machen deutlich, dass die Leitungskräfte in den Sozialunternehmen jetzt schon intensiv daran arbeiten, auf vielfältige Weise die Arbeitszufriedenheit ihrer Mitarbeiter:innen zu verbessern. Dies ist sicherlich eine wesentliche Voraussetzung für eine angemessene Innovationsbereitschaft in den sozialen Dienstleistungsorganisationen. Gleichwohl sollte mehr unternommen werden, um die Bereitschaft zu „neuen Wegen“ zu fördern. Die Ergebnisse zeigen klar, dass die Einsicht der Notwendigkeit zu Innovationen deutlich stärker ausgeprägt ist als die Bereitschaft tatsächlich „neue Wege“ zu beschreiten. Hierzu sollte weiter beobachtet werden, ob und wo ein möglicher Innovationsstau besteht, worin genau er begründet ist und wie er von den verantwortlichen Akteuren angegangen werden kann.

Die vorgestellten Ergebnisse weisen auf gravierende Probleme im Kontext der wachsenden Bürokratisierung des Leistungsgeschehens in den Sozialsystemen hin. Damit geht einher, dass Leitungskräfte unangemessen viel Zeit mit bürokratischen Aufgaben beschäftigt sind und zu wenig Kapazitäten für konzeptionelle Innovationen verbleiben.

Weiterhin ergeben sich Schlussfolgerungen für die weitere Forschungsarbeit. Die hier dargestellten Informationen sind durch das Instrument der Auszählung in erster Linie beschreibend. Zwar lassen sich auch daraus erste Hypothesen ableiten, allerdings müssen diese durch tiefergehende Forschungsmethoden näher betrachtet werden. Durch Experteninterviews, komparative Studien und statistische Modelle können diese Hypothesen

weiter verdichtet oder auch verworfen werden. Weitere Studien in diesem Zusammenhang können dazu beitragen, das Verständnis für Führungskräfte und Innovationen in sozialen Organisationen zu vertiefen. Weitere Möglichkeiten bieten sich hier im Kontext der Management-Literatur. Innovationstheorie, insbesondere mit Fokus auf kleine und mittelständische Unternehmen, aber auch die Untersuchung von Start-ups im Sozialbereich könnten Aufschluss über spezifische Mechanismen und Funktionen liefern, welche insbesondere für Sozialunternehmen gelten. Daraus könnten neue Wissensbestände gewonnen werden, die eine Stärkung der Innovationsfähigkeit in diesen Organisationen ermöglichen.

#### 4.2. Wissenschaftliche Grenzen

Die Ergebnisse der Studie unterliegen üblichen Limitationen quantitativer Studien. Der geografische Fokus dieser Studie erlaubt zunächst nur wenig Raum zur unmittelbaren Übertragung der Ergebnisse in einen überregionalen Kontext. Der Kreis Siegen-Wittgenstein ist jedoch typisch für Flächenkreise in Nordrhein-Westfalen. Die Studienergebnisse können daher auf Kreise mit einer ähnlichen Struktur bezogen werden. Besonders Ballungsgebiete könnten hier erhebliche Unterschiede aufweisen. Gleichzeitig ist auf die gemeinsamen gesetzlichen Rahmenbedingungen hinzuweisen, denen die Sozialunternehmen national ausgesetzt sind. Gravierende Unterschiede in der Sozialgesetzgebung können von Bundesland zu Bundesland aber zu anderen Ergebnissen führen. Diese Zusammenhänge sind auch bei europäischen und internationalen Vergleichen zu beachten, wenngleich diese dennoch gerade im europäischen Kontext von großem Interesse sind.

Als weitere Limitation ist die interne Struktur der Daten zu nennen. Zur vollständigen Auswertung wurden in dem Forschungsbericht alle Daten aufgenommen. Dies geschah unabhängig von der Repräsentanz der jeweiligen Kategorien. Hier sind besonders einige soziale Felder zu nennen, die wie insbesondere die Altenhilfe und Pflege im Rahmen dieser Studie unterrepräsentiert sind. Diagramme, Tabellen und Kalkulationen, welche die entsprechenden Felder betreffen, sind daher von eingeschränkter Validität. Zum besseren Verständnis der vorliegenden Ergebnisse und um keine Datenverluste eingehen zu müssen, wurden die Ergebnisse daher uneingeschränkt wiedergegeben und nicht kalkulatorisch abstrahiert.

Schlussendlich ergeben sich Limitationen hinsichtlich der genutzten Analysemethoden. Die vorliegende Studie nutzte univariate und multivariate Auszählungen, welche die tatsächlichen Phänomene beschreiben. Dadurch können Zusammenhangseffekte nicht empirisch belegt werden. Eine Anwendung weiterer statistischer Modelle auf die Daten kann genutzt werden, um empirisch Zusammenhänge und Abhängigkeiten zu analysieren. In einem weiteren Schritt sollten daher zusätzliche vor allem qualitative Analysemethoden genutzt werden.

#### 4.3. Weitere Schritte

Die Studie bietet einen Überblick über die Persönlichkeitsmerkmale der Führungskräfte und ihrer Einschätzungen zu Innovationen im eigenen Unternehmen. Durch die Natur dieser Studie lassen sich jedoch nur Ausprägungen dieser Einschätzungen analysieren. Dynamiken, Mechaniken und Abhängigkeiten müssen durch weitere Analyseschritte zusätzlich betrachtet

werden. Außerdem können diese Phänomene durch eine qualitative Befragung tiefer untersucht werden. Die Ergebnisse aus dem Projektpapier 3 & 4 werden daher in einem weiteren Schritt verbunden und nach offenen Fragen geprüft. Diese Fragen werden zusammengestellt und in ein qualitatives Forschungsdesign gebracht, das in einem nächsten Schritt zur Anwendung kommen soll, um Führungskräfte direkt zu befragen. Ziel soll es daher sein, ein weiterreichendes Verständnis über Innovationen in Sozialunternehmen zu erhalten. Es könnten auch komparative Methoden genutzt werden, um kombinatorische Effekte aufzudecken. Die Daten zu einer solchen Untersuchung können aus Interviews oder Umfragen stammen und sich auf die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung stützen.

Die hier dargestellten Befunde und Erkenntnisse werden außerdem im Rahmen von Lehrveranstaltungen an der Universität Siegen vermittelt und diskutiert. Dazu werden die erarbeiteten Statistiken neu aufbereitet und didaktisiert. Die Lehrveranstaltungen können so als Medium zum Wissenstransfer genutzt werden und zukünftige Führungskräfte in Sozialunternehmen sowohl sensibilisieren als auch für die betriebliche Praxis vorbereiten.

## 5. Literatur

- Bastemeyer, S. (2012): Der Einfluss der Unternehmerpersönlichkeit auf Gründungsaktivität und Erfolg. Eine personenzentrierte Betrachtung. München, GRIN Verlag, <https://www.grin.com/document/204708>
- Deeken, S., Butz, B. (2010). Berufsorientierung. Beitrag zur Persönlichkeitsentwicklung. Expertise. Bonn.
- Evers, A. & Ewert, B. (2010): Hybride Organisationen im Bereich sozialer Dienste. Ein Konzept, sein Hintergrund und seine Implikationen. In: Klatetzki, T. (Hg.): Soziologische Perspektiven sozialer Dienstleistungsorganisation. Wiesbaden: VS Verlag, S. 103–128.
- Göler von Ravensburg, Grief & Mildenerger (2021). Social Entrprise in Germany: Between Institutional Inertia, Innovation and Cooperation. In: Social Entrprise in Western Europe: Theory, Models and Practice. Defourny & Nyssens (Hrsg.). New York: Routledge.
- Gross, P. (1983): Die Verheißungen der Dienstleistungsgesellschaft: Soziale Befreiung oder Sozialherrschaft? Wiesbaden, VS-Verlag
- Heinze, R. G. & Schmid, J. & Strünck, Chr. (1997): Zur politischen Ökonomie der sozialen Dienstleistungsproduktion. Der Wandel der Wohlfahrtsverbände und die Konjunkturen der Theoriebildung. in: Kölner Zeitschrift für Soziologie (49) 242 – 271.
- Infosystem Kinder und Jugendhilfe in Deutschland (2018): Trägerstrukturen der Kinder- und Jugendhilfe. Siehe: <https://www.kinder-jugendhilfe.info/strukturen/traegerstrukturen-der-kinder-und-jugendhilfe>, Abruf am 27.03.2023
- Klatetzki, T. (2018): Soziale Arbeit in Organisationen: Soziale Dienste und Einrichtungen. In: Graßhoff, G. & Renker, A. & Schröer, W. (Hrsg.) (2018) Soziale Arbeit. Eine elementare Einführung S, 457 – 472
- Langer, A & Eurich, J. & Güntner, S.: Innovation Sozialer Dienstleistungen. Ein systematisierender Überblick auf Basis der EU-Forschungsplattform INNOSERV, Wiesbaden, VS Springer, <https://doi.org/10.1007/978-3-658-05122-8>
- Merchel, J. (2009): Sozialmanagement. Eine Einführung in Hintergründe, Anforderungen und Gestaltungsperspektiven des Managements in Einrichtungen der sozialen Arbeit. Juventa Verlag (Weinheim ). 3. überarbeitete Auflage.
- Ostermann, Chr. & Schulte, R.: (2002): Gründungsforschung im NRW-Handwerk. Unternehmerpersönlichkeit und Gründungserfolg Eine empirische Untersuchung im Lichte des Unternehmer-Check. Landes-Gewerbeförderungsstelle des nordrhein-westfälischen Handwerks e.V. (LGH), Düsseldorf
- Pinchot, G. (1985) Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1496196>
- Projekt bürgerschaftliches Engagement & Management / Westfälische Wilhelmsuniversität Münster und Universität Dortmund (Hg.) (2005): Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen. Bürgerschaftliches Engagement und Managment. Münster
- Rogers, E. M. (2003): Diffusions of Innovations, Fifth ed. Free Press, New York
- Rohrmann, A. & Schädler, J. (2023): Kommunale Politik im Kontext von Behinderung. In: Brettschneider, K. et al.(Hg.): Kommunale Sozialpolitik, i.d.E.

- Runst, P. & Thomä, J. (2022): Resilient entrepreneurs? Revisiting the relationship between the Big Five and self-employment. In: ifh Working Paper No.34 & 2022, Georg-August-University Göttingen
- Schädler, J. (2018): Vollzugsdefizit? - Örtliche Implementation als unterschätzte Herausforderung für behindertenpolitische Innovationen. In: Teilhabe 4/2018, Jg. 57, S. 150 – 155
- Schlüter, B (2023): Das Förderprogramm "REACT with impact – Förderung des Sozialunternehmertums" und das verfassungsrechtliche Gleichbehandlungsgebot. In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins, Heft 10 /2023, S. 438 - 445
- Schneiders, K. (2015): Social Entrepreneurship als neues Leitbild. In: Grillitsch, W. & Brandl, PI & Schuller, S. (Hrsg.) (2015): Gegenwart und Zukunft des Sozialmanagements und der Sozialwirtschaft. Aktuelle Herausforderungen, strategische Ansätze und fachliche Perspektiven (2. Aufl), Springer VS, Wiesbaden, S. 345 – 358)
- Sozialpolitik aktuell (2021): Ambulante und stationäre Pflegedienste nach Trägern 2021. Siehe: [https://www.sozialpolitik-aktuell.de/files/sozialpolitik-aktuell/\\_Politikfelder/Gesundheitswesen/Datensammlung/PDF-Dateien/abbVI56\\_57.pdf](https://www.sozialpolitik-aktuell.de/files/sozialpolitik-aktuell/_Politikfelder/Gesundheitswesen/Datensammlung/PDF-Dateien/abbVI56_57.pdf). Abruf am 23.03.2023
- Vaudt, S. (2022): Sozialökonomie. Eine kritische Einführung. Springer VS, Wiesbaden
- Wendt, W.R. (2015): „Marktlich“ oder „nichtmarktlich“ vorankommen? In: Grillitsch, W. & Brandl, PI & Schuller, S. (Hrsg.) (2015): Gegenwart und Zukunft des Sozialmanagements und der Sozialwirtschaft. Aktuelle Herausforderungen, strategische Ansätze und fachliche Perspektiven (2. Aufl), Springer VS, Wiesbaden, S. 59 - 79