

Guido Becke · Peter Bleses  
Frerich Frerichs · Monika Goldmann  
Barbara Hinding · Martin K. W. Schweer *Hrsg.*

# Zusammen – Arbeit – Gestalten

Soziale Innovationen in sozialen  
und gesundheitsbezogenen  
Dienstleistungen

 Springer VS

---

Zusammen – Arbeit – Gestalten

---

Guido Becke • Peter Bleses  
Frerich Frerichs • Monika Goldmann  
Barbara Hinding • Martin K.W. Schweer  
(Hrsg.)

# Zusammen – Arbeit – Gestalten

Soziale Innovationen in sozialen  
und gesundheitsbezogenen  
Dienstleistungen

*Herausgeber*

Guido Becke  
Universität Bremen  
Bremen  
Deutschland

Monika Goldmann  
Technische Universität Dortmund  
Dortmund  
Deutschland

Peter Bleses  
Universität Bremen  
Bremen  
Deutschland

Barbara Hinding  
Universität Heidelberg  
Heidelberg  
Deutschland

Frerich Frerichs  
Universität Vechta  
Vechta  
Deutschland

Martin K.W. Schweer  
Universität Vechta  
Vechta  
Deutschland

ISBN 978-3-658-04058-1  
DOI 10.1007/978-3-658-04059-8

ISBN 978-3-658-04059-8 (eBook)

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

Springer VS

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

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

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

*Lektorat:* Katrin Emmerich

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media ([www.springer.com](http://www.springer.com))

Die diesem Buch zugrundeliegenden Verbundprojekte DOMINNO – *Demografieorientierte Konzepte zur Messung und Förderung von Innovationspotenzialen*, InnoGESO – *Innovations- und Demografiemanagement in Gesundheits- und Sozialberufen*, KoLaGe – *Kompetenzbasierte Laufbahngestaltung in der Pflege*, StrateG!N – *Demografiesensible Gesundheitsversorgung im ländlichen Raum – Innovative Strategien durch Vernetzung* sowie ZUKUNFT:PFLEGE – *Zukunft der Pflege im demografischen Wandel: Innovationsfähigkeit durch Organisationslernen und regionale Netzwerkbildung* wurden durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung sowie den Europäischen Sozialfonds im Rahmen des Förderschwerpunkts „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“ gefördert. Der Förderschwerpunkt und die darin geförderten Verbundprojekte wurden durch den Projektträger im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V. (DLR) Innovative Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen betreut.

Die Förderkennzeichen der beteiligten Teilvorhaben sind:

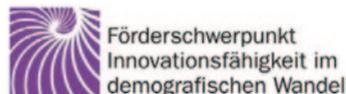
01HH11022, 01HH11023, 01HH11024

01HH11019, 01HH11020, 01HH11021

01HH11025, 01HH11026

01HH11015, 01HH11016, 01HH11017, 01HH11018

01HH11096, 01HH11097, 01HH11098



---

# Inhaltsverzeichnis

## Teil I Zur Einführung

<b>ZUSAMMENARBEITGESTALTEN in sozialen und gesundheitsbezogenen Dienstleistungen – zur Einführung</b> .....	3
Guido Becke und Peter Bleses	

<b>Soziale Innovationen – eine neue Perspektive für die Arbeitsforschung im Feld sozialer und gesundheitsbezogener Dienstleistungen</b> .....	9
Guido Becke, Peter Bleses und Monika Goldmann	

## Teil II Zusammenarbeit in Netzwerken gestalten

<b>Kooperation und Vernetzung als Institutionelle Logik für die gesundheitliche und pflegerische Versorgung in Südwestfalen</b> .....	35
Jens Maylandt und Cornelia Tippel	

<b>Innovative Kooperationsnetzwerke im Gesundheits- und Pflegewesen im Rahmen des Projekts StrateG!N</b> .....	53
Vera Gerling und Anja Giesecking	

<b>Soziale Innovation durch sektorenübergreifende Vernetzung? – Ansätze der Gesundheitsregion Südwestfalen</b> .....	71
Monika Goldmann, Kirsten Kemna und Kai Urner	

<b>Soziale Innovationen durch eine nachhaltige Vernetzung: Von der Etablierung zur Verfestigung eines lernenden Netzwerks am Beispiel des Netzwerks ZUKUNFT:PFLEGE</b> .....	89
Wolfgang Ritter, Sina Lürßen und Stephanie Pöser	
<b>Vernetzung und Kooperation: Soziale Innovationen im demografischen Wandel</b> .....	109
Janina Evers und Jan Knipperts	
<b>Teil III Arbeit im Unternehmen zukunftsfähig gestalten</b>	
<b>Soziale Innovationen in der ambulanten Pflege</b> .....	127
Peter Bleses und Kristin Jahns	
<b>Fachlaufbahnen in der Altenpflege als soziale Innovation</b> .....	145
Theresa Grüner, Ann-Christin Werner, Frerich Frerichs und Nicola K. Schorn	
<b>Ansatzpunkte zur Förderung innovationsbezogenen Verhaltens von Beschäftigten in Gesundheits- und Sozialberufen</b> .....	163
Barbara Hinding, Maren Albrecht, Ynaiê Bhering Soares und Michael Kastner	
<b>Vertrauen und Loyalität als Regulatoren intergenerationaler Zusammenarbeit</b> .....	183
Martin K.W. Schweer und Karin Siebertz-Reckzeh	
<b>Neue Wege beschreiten. Konzepte von neuer Führung als eine Interventionsmöglichkeit für eine alters- und generationengerechte Beschäftigung in Pflege und Sozialer Arbeit.</b> .....	203
Anna Mielich und Cornelia Kricheldorff	
<b>Generationengerechtigkeit als Schlüssel für betriebliche Sozialinnovationen</b> .....	223
Guido Becke und Raphaela Wehl	

## **Teil IV Personale Voraussetzungen für soziale Innovationen**

- Außerberuflich erworbene Kompetenzen in der Altenpflege –  
Potenziale für Fachlaufbahnen** ..... 243  
Marvin Blum, Maren Preuß und Annalena Sohn
- Empowerment von Pflegenden in Akutkrankenhäusern** ..... 261  
Selda Akca und Christiane Kugler

## **Teil V Nutzen sozialer Innovationen**

- Demografieorientierte Förderung betrieblicher Innovationsfähigkeit** ... 285  
Liza Wohlfart und Flavius Sturm
- Laufbahnen in der Altenpflege: Entgeltstrukturen  
und Vergütungsoptionen** ..... 305  
Uwe Fachinger und Marvin Blum
- Wirtschaftlichkeitsanalyse: Transaktionskostentheorie als  
Ansatz zur Beurteilung von Investitionen in nachhaltige  
Beschäftigungsfähigkeit am Beispiel ZUKUNFT:PFLEGE** ..... 327  
Isabella Schimitzek

## **Teil VI Resümee und Ausblick**

- Soziale Innovationen in sozialen und gesundheitsbezogenen  
Dienstleistungen – Kernergebnisse und zukünftiger  
Forschungsbedarf** ..... 347  
Frerich Frerichs, Barbara Hinding und Martin K.W. Schweer

---

## Autorinnen und Autoren

**Selda Akca**, Dipl.-Päd., Studium der Pädagogik und Organisationspsychologie an der Technischen Universität Dortmund, wissenschaftliche Mitarbeiterin und Lehrbeauftragte an der Universität Witten/ Herdecke, freiberufliche Trainerin und Coach im Institut für Arbeitspsychologie und Arbeitsmedizin.

**Maren Albrecht**, M.A., Studium der Soziologie an der Universität Heidelberg und Universität Mannheim, Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Mannheimer Institut für Public Health an der Universität Heidelberg im BMBF Verbundprojekt InnoGESO (Innovations- und Demografiemanagement in Gesundheits- und Sozialberufen).

**PD Dr. Guido Becke**, Arbeits- und Sozialwissenschaftler, Promotion in Soziologie, Privatdozent für Arbeitswissenschaft an der Universität Bremen. Senior Researcher am artec | Forschungszentrum Nachhaltigkeit sowie Forschungsleiter am Institut Arbeit und Wirtschaft (beide Institute an der Universität Bremen).

Forschungsschwerpunkte: Arbeits- und Organisationsforschung, Sozialität in Organisationen, nachhaltige Arbeitsgestaltung, Organisationswandel, Gesundheitsförderung in flexiblen Arbeitsstrukturen, Arbeit in sozialen Dienstleistungen.

**Dr. Peter Bleses**, Politikwissenschaftler, seit 2008 Senior Researcher am artec | Forschungszentrum Nachhaltigkeit der Universität Bremen, seit 2014 am Institut Arbeit und Wirtschaft (IAW) der Universität Bremen.

Forschungsschwerpunkte: Arbeits- und Organisationsforschung, Organisationswandel, Arbeit in sozialen Dienstleistungen, Gesundheitsförderung in kleineren und mittleren Unternehmen, Arbeitsbeziehungen, Sozialpolitik.

**Marvin Blum**, M.A., Gerontologie, Studium der Gerontologie an der Universität Vechta, Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Gerontologie der Universität Vechta.

**Janina Evers**, M.A., Wissenschaftliche Mitarbeiterin im Rhein-Ruhr Institut für angewandte Systeminnovation (RIAS) e.V., Promovendin an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. Arbeitsschwerpunkte: Arbeits- und Organisationsforschung und -beratung, Personal- und Organisationsentwicklung, soziale Dienstleistungen, demografischer Wandel.

**Univ.-Prof. Dr. habil. Uwe Fachinger**, Leiter des Fachgebiets „Ökonomie und Demographischer Wandel“ am Institut für Gerontologie der Universität Vechta.

**Prof. Dr. Frerich Frerichs**, Studium der Soziologie und Psychologie in Berlin, Verbundkoordinator im Projekt KoLaGe sowie Leiter des Fachgebiets „Altern und Arbeit“ am Institut für Gerontologie der Universität Vechta.

**Dr. Vera Gerling**, Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Gerontologie an der Technischen Universität Dortmund und Geschäftsführerin der GER-ON Consult & Research UG. Arbeitsschwerpunkte: Gesundheitswirtschaft, gesundheitliche und pflegerische Versorgung älterer Menschen, Altern in der Migration, Demografischer Wandel, Wirtschaftskraft Alter sowie Wohnen und Technik im Alter.

**Anja Giesecking**, Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Gerontologie an der Technischen Universität Dortmund. Sie hat einen Bachelor of Arts in Sozialmanagement und einen Master of Arts in Alternde Gesellschaften.

Arbeitsschwerpunkte: alternative Wohnmodelle im Alter sowie die gesundheitliche und pflegerische Versorgung älterer Menschen.

**Dr. Monika Goldmann**, Dipl.-Soz., Senior Researcher an der Sozialforschungsstelle, Zentrale Wissenschaftliche Einrichtung der Technischen Universität Dortmund.

Arbeitsschwerpunkte: Arbeitsorganisation und Vernetzung im Bereich von Gesundheit und Pflege sowie internationale Projekte zu Fragen des demografischen Wandels und Reformnotwendigkeiten in Gesundheit und Pflege.

**Theresa Grüner**, M.A., Studium der Soziologie in Konstanz sowie der Sozialen Arbeit in München, Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Gerontologie der Universität Vechta.

**Dr. Barbara Hinding**, Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Mannheimer Institut für Public Health, Sozial- und Präventivmedizin der Universität Heidelberg.

Arbeitsschwerpunkte: Innovativität und Änderungsfähigkeit, Betriebliche Gesundheitsförderung, Unternehmenskultur, Positive Psychologie und positives Management, Umwelt und Gesundheit/ Umweltpsychologie.

**Kristin Jahns**, M.A., Gesundheitswissenschaftlerin, seit 2012 Wissenschaftliche Mitarbeiterin am artec | Forschungszentrum Nachhaltigkeit der Universität Bremen im Forschungsfeld „Arbeit und Gesundheit“.

Forschungsschwerpunkte: Arbeits- und Organisationsforschung, Arbeit in sozialen Dienstleistungen, Gesundheitsförderung.

**Uni. Prof. Dr. phil. Dr. med. Michael Kastner**, Studium der Philosophie, Psychologie und Medizin, lehrt und forscht seit 2011 an der Medizinischen Fakultät Mannheim der Universität Heidelberg und an der Universität Witten/Herdecke in den Bereichen Arbeitsmedizin, Public Health und Pflegewissenschaften. Zudem leitet er das Institut für Arbeitspsychologie und Arbeitsmedizin IPAM in Herdecke, Berlin und Amerang, im Rahmen dessen Organisationen in Wirtschaft und Verwaltung zu dieser Thematik unterstützt werden.

**Kirsten Kemna**, M.A. Sozialwissenschaft, Wissenschaftliche Hilfskraft an der Sozialforschungsstelle, Zentrale Wissenschaftliche Einrichtung der Technischen Universität Dortmund.

Forschungsschwerpunkte: Vernetzung und kommunale Steuerungsinstrumente im Bereich der Pflege, Arbeits- und Organisationsforschung.

**Jan Knipperts**, M.A., Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Fachbereich Sozialwissenschaften der Universität Osnabrück.

Schwerpunkte: Kommunal- und regionalpolitische Fragestellungen, insbesondere neue Steuerungs- und Kooperationsformen auf kommunaler und regionaler Ebene sowie die Parteien- und Wahlforschung, hier insbesondere Zusammenhänge zwischen Sozialstruktur und Wahlverhalten.

**Prof. Dr. phil. Cornelia Kricheldorf**, Prorektorin für Forschung und Weiterbildung der Katholischen Hochschule Freiburg, Institutsleiterin des IAF – Institut für Angewandte Forschung, Entwicklung und Weiterbildung und Projektleiterin des InnoGESO-Teilprojekts Freiburg.

**Prof. Dr. Christiane Kugler**, Pflegewissenschaftliche und familienpsychotherapeutische Ausbildung, vertritt seit 2010 die bundesweit einzige Professur für Akutpflege an der Universität Witten/ Herdecke, Fakultät für Gesundheit.

Schwerpunkte: Verhaltensorientierte Veränderungsprozesse auf den Ebenen der Person, Situation und Organisation.

**Sina Lürßen**, Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Zentrum für Sozialpolitik (ZeS) der Universität Bremen in Projekten zur Sicherheit und Gesundheit in der Arbeitswelt und im Teilvorhaben „Netzwerk ZUKUNFT:PFLEGE“.

**Jens Maylandt**, Dipl.-Soz., Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Sozialforschungsstelle, Zentrale wissenschaftliche Einrichtung der Technischen Universität Dortmund.

Arbeitsschwerpunkte: Arbeit und Gesundheit, Regionale Innovationsnetzwerke, Organisationen und ihr Handeln regulativ, normativ und kulturell-kognitiv prägende institutionelle Umwelten.

**Anna Mielich**, M.A., Wissenschaftliche Mitarbeiterin im InnoGESO-Teilprojekt der Katholischen Hochschule Freiburg.

**Stephanie Pöser**, Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Zentrum für Sozialpolitik (ZeS) der Universität Bremen im Teilvorhaben „Netzwerk ZUKUNFT:PFLEGE“. Mitarbeit an Projekten des Betrieblichen Gesundheitsmanagements sowie der Organisationsentwicklung.

**Dr. Maren Preuß**, Dipl.-Gerontologin, ehemalige Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Universität Vechta, heute Fachreferentin bei der Landesvereinigung für Gesundheit und Akademie für Sozialmedizin Niedersachsen e. V.

**Dr. Wolfgang Ritter**, Projektleiter des Teilvorhabens Netzwerk ZUKUNFT: PFLEGE am Zentrum für Sozialpolitik (ZeS) der Universität Bremen und seit 1994 in Projekten zu Sicherheit und Gesundheit in Organisationen sowie Netzwerkanalysen tätig.

**Isabella Schimitzek**, Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Apollon Hochschule für Gesundheitswirtschaft, promoviert aktuell an der Universität Bremen zum Thema der regionalen Netzwerkpotenzialanalyse vor dem Hintergrund rechtlicher und institutioneller Rahmenbedingungen zur Gestaltung von Versorgungsstrukturen in der ambulanten Pflege.

**Dr. Nicola K. Schorn**, Studium der Erziehungswissenschaften, Psychologie und Soziologie in Düsseldorf, Projektleiterin im Projekt KoLaGe am Institut für Gerontologie der Universität Vechta.

**Prof. Dr. Martin K.W. Schweer**, Leitung des Lehrstuhls für Pädagogische Psychologie und des Zentrums für Vertrauensforschung an der Universität Vechta, Koordinator des Verbundprojekts DOMINNO.

**Dr. Karin Siebertz-Reckzeh**, Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Pädagogische Psychologie und am Zentrum für Vertrauensforschung an der Universität Vechta, Projektmanagement des Verbundprojekts DOMINNO.

**Ynaiê Bhering Soares**, Dipl.-Psych., M.A., Studium der Psychologie an der Staatlichen Universität São Paulo (Brasilien) und der Sozialen Arbeit an der Hochschule Mannheim, Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Mannheimer Institut für Public Health im BMBF-Verbundprojekt InnoGESO (Innovations- und Demografiemanagement in Gesundheits- und Sozialberufen).

Studienschwerpunkte: Verhaltenstherapie, Organisations- und Personalentwicklung und Sportpsychologie.

**Annalena Sohn**, M.A., Studium der Gerontologie an der Universität Vechta, angestellt bei der St. Elisabeth Stiftung Detmold und derzeit Quartiersmanagerin in Horn-Bad Meinberg.

**Flavius Sturm**, Dipl.-Ök., Wissenschaftlicher Mitarbeiter im Competence Center Forschungs- und Entwicklungsmanagement des Fraunhofer IAO.

Schwerpunkte: Fragen des strategischen Technologie- und Innovationsmanagements, Produktivitätsmessung wissensintensiver Dienstleistungen, Erfolgsfaktoren auf den Innovationserfolg, u. a. demographischer Wandel.

**Cornelia Toppel**, Dipl.-Ing. (Raumplanung), Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Sozialforschungsstelle, Zentrale wissenschaftliche Einrichtung der Technischen Universität Dortmund. Arbeitsschwerpunkte: Wohnstandortwahl- und Wanderungsforschung, residenzielle Multilokalität und mobile Lebensformen, Anpassung lokaler Politik und Planung.

**Kai Urner**, M.A., Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Sozialforschungsstelle, Zentrale Wissenschaftliche Einrichtung der Technischen Universität Dortmund.

Forschungsschwerpunkte: Versorgungsforschung, vernetzte Versorgung und soziale Innovationen.

**Raphaela Wehl**, Arbeits- und Kulturwissenschaftlerin, Wissenschaftlicher Mitarbeiterin am artec | Forschungszentrum Nachhaltigkeit der Universität Bremen im Forschungsfeld „Arbeit und Gesundheit“.

Forschungsschwerpunkte: Arbeits- und Organisationsforschung, Organisationsentwicklung, Arbeit in sozialen Dienstleistungen, soziale Innovationen, Gesundheitsförderung.

**Ann-Christin Werner**, M.A., Studium der Gesundheitswissenschaften in Bremen, Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Gerontologie der Universität Vechta.

**Liza Wohlfart**, M.A., Wissenschaftliche Mitarbeiterin im Competence Center Forschungs- und Entwicklungsmanagement am Fraunhofer IAO.

Schwerpunkt: Der Faktor Mensch in der Forschung und Entwicklung (F&E).

---

**Teil I**  
**Zur Einführung**