

## Urheberrechtliche Hinweise zur Nutzung Elektronischer Bachelor-Arbeiten

Die auf dem Dokumentenserver der Zentral- und Hochschulbibliothek Luzern (ZHB) gespeicherten und via Katalog IDS Luzern zugänglichen elektronischen Bachelor-Arbeiten der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit dienen ausschliesslich der wissenschaftlichen und persönlichen Information.

Die öffentlich zugänglichen Dokumente (einschliesslich damit zusammenhängender Daten) sind urheberrechtlich gemäss Urheberrechtsgesetz geschützt. Rechtsinhaber ist in der Regel<sup>1</sup> die Hochschule Luzern – Soziale Arbeit. Der Benutzer ist für die Einhaltung der Vorschriften verantwortlich.

Die Nutzungsrechte sind:

- Sie dürfen dieses Werk vervielfältigen, verbreiten, mittels Link darauf verweisen. Nicht erlaubt ist hingegen das öffentlich zugänglich machen, z.B. dass Dritte berechtigt sind, über das Setzen eines Linkes hinaus die Bachelor-Arbeit auf der eigenen Homepage zu veröffentlichen (Online-Publikation).
- Namensnennung: Sie müssen den Namen des Autors/Rechteinhabers bzw. der Autorin/Rechteinhaberin in der von ihm/ihr festgelegten Weise nennen.
- Keine kommerzielle Nutzung. Alle Rechte zur kommerziellen Nutzung liegen bei der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit, soweit sie von dieser nicht an den Autor bzw. die Autorin zurück übertragen wurden.
- Keine Bearbeitung. Dieses Werk darf nicht bearbeitet oder in anderer Weise verändert werden.

Allfällige abweichende oder zusätzliche Regelungen entnehmen Sie bitte dem urheberrechtlichen Hinweis in der Bachelor-Arbeit selbst. Sowohl die Hochschule Luzern – Soziale Arbeit als auch die ZHB übernehmen keine Gewähr für Richtigkeit, Aktualität und Vollständigkeit der publizierten Inhalte. Sie übernehmen keine Haftung für Schäden, welche sich aus der Verwendung der abgerufenen Informationen ergeben. Die Wiedergabe von Namen und Marken sowie die öffentlich zugänglich gemachten Dokumente berechtigen ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen und Marken im Sinne des Wettbewerbs- und Markenrechts als frei zu betrachten sind und von jedermann genutzt werden können.

Luzern, 16. Juni 2010

Hochschule Luzern  
Soziale Arbeit



Dr. Walter Schmid  
Rektor

---

<sup>1</sup> Ausnahmsweise überträgt die Hochschule Luzern – Soziale Arbeit das Urheberrecht an Studierende zurück. In diesem Fall ist der/die Studierende Rechtsinhaber/in.

# Social Entrepreneurship im Fokus der Soziokulturellen Animation

Eine Kompetenzanalyse innovativer Berufsfelder



**Bachelorarbeit der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit**

Thomas Furrer, Markus Stutz, Frowin Betschart

Im August 2010

**Bachelorarbeit**  
Ausbildungsgang **Soziokultur**  
Kurse **BB 2006-2010 & 2006-2011**

Namen

**Thomas Furrer, Markus Stutz, Frowin Betschart**

Haupttitel BA

**Social Entrepreneurship im Fokus der  
Soziokulturellen Animation**

Untertitel BA

**Eine Kompetenzanalyse innovativer Berufsfelder**

Diese Bachelorarbeit wurde eingereicht im August 2010 in 4 Exemplaren zur Erlangung des vom Fachhochschulrat der Hochschule Luzern ausgestellten Diploms für **Soziokulturelle Animation**.

---

Diese Arbeit ist Eigentum der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit. Sie enthält die persönliche Stellungnahme des Autors/der Autorin bzw. der Autorinnen und Autoren.

---

Veröffentlichungen – auch auszugsweise – bedürfen der ausdrücklichen Genehmigung durch die Leitung Bachelor.

---

Reg. Nr.:

---

## **Vorwort der Schulleitung**

Die Bachelorarbeit ist Bestandteil und Abschluss der beruflichen Ausbildung an der Hochschule Luzern, Soziale Arbeit. Mit dieser Arbeit zeigen die Studierenden, dass sie fähig sind, einer berufsrelevanten Fragestellung systematisch nachzugehen, Antworten zu dieser Fragestellung zu erarbeiten und die eigenen Einsichten klar darzulegen. Das während der Ausbildung erworbene Wissen setzen sie so in Konsequenzen und Schlussfolgerungen für die eigene berufliche Praxis um.

Die Bachelorarbeit wird in Einzel- oder Gruppenarbeit parallel zum Unterricht im Zeitraum von zehn Monaten geschrieben. Gruppendynamische Aspekte, Eigenverantwortung, Auseinandersetzung mit formalen und konkret-subjektiven Ansprüchen und Standpunkten sowie die Behauptung in stark belasteten Situationen gehören also zum Kontext der Arbeit.

Von einer gefestigten Berufsidentität aus sind die neuen Fachleute fähig, soziale Probleme als ihren Gegenstand zu beurteilen und zu bewerten. Soziokulturell-animatorisches Denken und Handeln ist vernetztes, ganzheitliches Denken und präzises, konkretes Handeln. Es ist daher nahe liegend, dass die Diplomandinnen und Diplomanden ihre Themen von verschiedenen Seiten beleuchten und betrachten, den eigenen Standpunkt klären und Stellung beziehen sowie auf der Handlungsebene Lösungsvorschläge oder Postulate formulieren.

Ihre Bachelorarbeit ist somit ein wichtiger Fachbeitrag an die breite thematische Entwicklung der professionellen Sozialen Arbeit im Spannungsfeld von Praxis und Wissenschaft. In diesem Sinne wünschen wir, dass die zukünftigen Soziokulturellen Animatorinnen und Animatoren mit ihrem Beitrag auf fachliches Echo stossen und ihre Anregungen und Impulse von den Fachleuten aufgenommen werden.

Luzern, im August 2010

Hochschule Luzern, Soziale Arbeit  
Leitung Bachelor

## **Abstract**

Social Entrepreneurship – zu Deutsch Soziales Unternehmertum – ist die Verbindung von unternehmerischem Handeln und der Lösung für ein soziales Problem. Weltweit treten soziale Problemlagen auf, die nicht oder nur unzureichend gelöst werden können. Fragen des Gesundheitswesens, der Ökologie, der Entwicklungszusammenarbeit und weiteren Bereichen können nicht nur von staatlichen Organisationen aufgegriffen und finanziert werden. Um diesen Herausforderungen begegnen zu können, sind neue Handlungsansätze gefragt.

In der Vergangenheit gab es immer wieder Personen, die soziale Problemlagen in ihrem Umfeld zu lösen wussten. Seit ungefähr dreissig Jahren haben diese Menschen einen Namen: *Social Entrepreneurinnen und Entrepreneure*. Sie gehen soziale Probleme pragmatisch, innovativ und leidenschaftlich sowie, als Besonderheit, mit einem unternehmerischen Fokus an.

Der Studiengang der Soziokulturellen Animation an der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit bringt vielseitig ausgebildete Fachleute hervor. Aufgrund der umfassenden Fähigkeiten der Absolvierenden gehen die Autoren davon aus, dass diese prädestiniert sind, um im Social Entrepreneurship aktiv zu werden.

Aufbauend auf Leitfadeninterviews, die dem Ermitteln der Kompetenzen von Social Entrepreneurinnen und Entrepreneuren dienen und deren Vergleich mit den Kompetenzen der Soziokulturellen Animation, geben die Autoren Einblick in das noch wenig erforschte Gebiet Social Entrepreneurship. Mit der Verbindung zur Soziokulturellen Animation werden in dieser Arbeit Förderpotenziale aufgezeigt, welche ein Bearbeiten von sozialen Problemen durch Soziokulturelle Animatorinnen und Animatoren mit dem Fokus auf sozialunternehmerisches Handeln aufzeigen.

# Inhaltsverzeichnis

	<b>Abstract .....</b>	<b>1</b>
	<b>Tabellen- und Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>5</b>
	<b>Vorwort der Autoren .....</b>	<b>6</b>
	Motivation für diese Arbeit.....	6
	Dank .....	7
<b>1</b>	<b>Einleitung .....</b>	<b>8</b>
1.1	Ausgangslage .....	9
1.2	Wissensstand.....	10
1.3	Fragestellung.....	12
1.4	Leitende Annahmen.....	12
1.5	Ziel der Arbeit.....	13
1.6	Berufsrelevanz .....	13
1.7	Adressatinnen und Adressaten .....	14
1.8	Begrifflichkeiten .....	14
1.9	Aufbau der Bachelorarbeit .....	15
<b>2</b>	<b>Theoretische Bezüge .....</b>	<b>16</b>
2.1	Theorie-Schwerpunkte .....	17
2.2	Soziokulturelle Animation .....	17
2.2.1	<i>Definitoriale Abgrenzung.....</i>	<i>17</i>
2.2.2	<i>Interventionspositionen.....</i>	<i>18</i>
2.2.3	<i>Kernaufgaben .....</i>	<i>21</i>
2.2.4	<i>Kompetenzen nach Spierts .....</i>	<i>23</i>
2.2.5	<i>Arbeitsdefinition .....</i>	<i>24</i>
2.3	Social Entrepreneurship .....	25
2.3.1	<i>Grundlegende Begriffe .....</i>	<i>25</i>
2.3.2	<i>Ein erster Überblick .....</i>	<i>25</i>
2.3.3	<i>Sprachliche Einschränkungen.....</i>	<i>26</i>
2.3.4	<i>Definition des Begriffs Entrepreneur/in.....</i>	<i>26</i>
2.3.5	<i>Erweiterung um die soziale Dimension .....</i>	<i>28</i>
2.3.6	<i>Social Entrepreneurship – die Umsetzung von innovativen Ideen.....</i>	<i>29</i>
2.3.7	<i>Die Soziale Mission .....</i>	<i>30</i>
2.3.8	<i>Die Finanzierung der Sozialen Mission.....</i>	<i>31</i>
2.3.9	<i>Abgrenzung zu traditionellen sozialen Institutionen .....</i>	<i>33</i>
2.3.10	<i>Innovation und Motivation – die Kraft der kontinuierlichen Erneuerung .....</i>	<i>33</i>
2.3.11	<i>Arbeitsdefinition.....</i>	<i>36</i>

2.4	Soziokulturelle Animation und Social Entrepreneurship – Versuch einer theoretischen Verbindung.....	37
2.5	Kompetenzen.....	38
2.5.1	<i>Definition</i> .....	39
2.5.2	<i>Learning Outcomes</i> .....	40
2.5.3	<i>Kompetenzprofil Studiengang Soziokulturelle Animation</i> .....	40
2.5.4	<i>Die Wirkung der Einstellung</i> .....	41
2.6	Hypothesen .....	42
<b>3</b>	<b>Forschungsmethode</b> .....	<b>44</b>
3.1	Forschungsabsicht.....	45
3.2	Forschungsthema .....	45
3.3	Forschungsdesign.....	46
3.4	Erhebungsinstrument Leitfadeninterview .....	47
3.4.1	<i>Sampling</i> .....	47
3.4.2	<i>Genderaspekt</i> .....	47
3.4.3	<i>Leitfadeninterview-Partner/innen</i> .....	48
3.4.4	<i>Datenerhebung</i> .....	49
3.4.5	<i>Datenaufbereitung und Datenauswertung</i> .....	50
3.5	Aufbereitung Standard-Kompetenzprofil SKA .....	51
3.5.1	<i>Modulauswahl</i> .....	52
3.5.2	<i>Auswertung</i> .....	53
3.6	Zuordnung und Bewertung .....	53
3.7	Kompetenzvergleich; Differenz-Ermittlung und -Darstellung .....	54
<b>4</b>	<b>Forschungsergebnisse</b> .....	<b>56</b>
4.1	Zentrale Kompetenzen von Social Entrepreneurinnen/ Entrepreneurinnen.....	57
4.1.1	<i>Sozialkompetenz</i> .....	57
4.1.2	<i>Selbstkompetenz</i> .....	61
4.1.3	<i>Methodenkompetenz</i> .....	67
4.1.4	<i>Fachkompetenz</i> .....	72
4.2	Verdichtetes Kompetenzraster SE – Forschungsergebnis I .....	74
4.3	Kompetenzvergleich; Differenz-Ermittlung.....	75
4.4	Differenz-Darstellung – Forschungsergebnis II .....	76
<b>5</b>	<b>Interpretation der Ergebnisse</b> .....	<b>78</b>
5.1	Einleitung.....	79
5.2	Interpretation Forschungsergebnis I (Kompetenzraster SE) .....	79
5.2.1	<i>Erkennen von Gelegenheiten</i> .....	80
5.2.2	<i>Innovation aufgrund neuer Ideenkonzepte</i> .....	82

5.2.3	<i>Unabhängigkeit durch Einkommen (Profit)</i> .....	85
5.2.4	<i>Abschliessende Beurteilung</i> .....	86
5.3	Interpretation Forschungsergebnis II (Differenz-Darstellung).....	86
5.3.1	<i>Differenzkategorie „genügend“</i> .....	87
5.3.2	<i>Differenzkategorie „verbesserungswürdig“</i> .....	90
5.3.3	<i>Differenzkategorie „unzureichend“</i> .....	95
5.3.4	<i>Fazit</i> .....	97
5.4	Reflexion und Würdigung der Forschungsmethode.....	98
<b>6</b>	<b>Schlussfolgerungen</b> .....	<b>102</b>
6.1	Zusammenfassende Beantwortung der Fragestellung.....	103
6.2	Zusammenfassende Beurteilung der Hypothesen.....	103
6.3	Praxisbezug.....	104
6.4	Weiterführende Fragestellungen.....	108
6.5	Persönliche Berufspraxis der Autoren.....	108
<b>7</b>	<b>Literatur- und Quellenverzeichnis</b> .....	<b>109</b>
	<b>Anhang – Übersicht</b> .....	<b>CXIV</b>
	Anhang A: Gesprächsleitfaden für die Leitfadeninterviews.....	CXV
	Anhang B: Angaben zu den Leitfadeninterview-Partner/innen.....	CXVII
	Anhang C: Kompetenzen und Learning Outcomes (IST-Zustand).....	CXX
	Anhang D: Differenz-Bewertung.....	CXXXIII

Die gesamte Arbeit wurde von den Autoren gemeinsam verfasst.

# Tabellen- und Abbildungsverzeichnis

<b>Tabellen</b>		Seite
Tab. 1	Interventionspositionen mit -methoden und -zwecke	19
Tab. 2	Kompetenzprofil Studiengang Soziokulturelle Animation	41
Tab. 3	Leitfadeninterview-Partner/innen	48
Tab. 4	Berücksichtigte Module für die Analyse	52
Tab. 5	Berufliche Laufbahn	71
Tab. 6	Bildungswegdegang	72
Tab. 7	Verdichtetes Kompetenzraster SE – Forschungsergebnis I	73
Tab. 8	Differenz-Darstellung – Forschungsergebnis II	74
Tab. 9	Beantwortung der Fragestellung	99

<b>Abbildungen</b>		Seite
Abb. 1	Aufbau der Bachelorarbeit	15
Abb. 2	Theorie-Schwerpunkte	17
Abb. 3	Interventionspositionen der Soziokulturellen Animation	18
Abb. 4	Die Aufgabenstruktur des berufsmässigen Handelns	22
Abb. 5	Dimensionen Social Entrepreneurship	30
Abb. 6	Kategorien von Social Entrepreneurship	32
Abb. 7	Verbindung von Soziokultureller Animation und Social Entrepreneurship	37
Abb. 8	Forschungsabsicht	44
Abb. 9	Forschungsdesign	45
Abb. 10	Zeitachse der Sozialen Mission	76
Abb. 11	Schwierigkeiten und Fehlerquellen in der Forschung	96

## **Vorwort der Autoren**

Nachfolgend geben die Autoren Auskunft über ihren Zugang zum Thema, über die Ausgangslage dieser Bachelorarbeit und ihre Motivation zu deren Erarbeitung. Im Weiteren werden die Personen, die zur Umsetzung dieser Arbeit beigetragen haben, verdankt.

### **Motivation für diese Arbeit**

Im Verlauf ihres Studiums der Soziokulturellen Animation<sup>1</sup> an der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit (nachfolgend HSLU-SA genannt), haben sich die Autoren immer wieder mit den beruflichen Perspektiven dieser Ausbildung auseinandergesetzt. Nebst den unterschiedlichen Einsatzgebieten und Tätigkeitsfeldern der Soziokulturellen Animation in institutionalisierten Bereichen, womit hier primär durch die öffentliche Hand finanzierte Dienstleistungen gemeint sind, standen auch stets Themen wie berufliche Selbstständigkeit und Soziales Unternehmertum im Fokus ihrer Beobachtungen, Recherchen und Diskussionen. Dabei haben die Autoren festgestellt, dass in der Schweiz einige polarisierende Charaktere unternehmerische Ideen und Konzepte zur Lösung gesellschaftlicher Problemlagen umsetzen und neue Wege in der Organisation dieser beschreiten. Davon haben sich die Autoren inspirieren lassen.

Insbesondere durch die an der HSLU-SA unterrichteten Module „Praxisprojekt Soziokultur“, „Projektmethodik in der Soziokulturellen Animation“ und „Unternehmerisches Handeln in der Soziokultur“, aber auch durch Unterrichtsinhalte der Module „Interventionen in der Soziokulturellen Animation“ und „Betriebswirtschaft in sozialen Organisationen“, wuchs das Interesse der Autoren an innovativen Ansätzen und Lösungen für die Bearbeitung sozialer Problemstellungen in der Gesellschaft zusätzlich. Der Kontext zwischen Sozialer Arbeit und Wirtschaft spielte dabei stets eine zentrale Rolle.

Die Praxiserfahrung der Autoren, die unter anderem jeweils seit mehreren Jahren in verschiedenen Funktionen der Offenen Jugendarbeit als Soziokulturelle Animatoren tätig sind, und die Breite an den durch die Ausbildung gelernten Theorien und Methoden führte dazu, dass sie auf ein enormes Entwicklungspotential der Soziokulturellen Animation im unternehmerischen Kontext schlossen.

Um herauszufinden, welche Möglichkeiten im Sinne beruflicher Perspektiven das Studium bieten kann, suchten die Autoren nach einem Thema, das zur Berufsentwicklung der Soziokulturellen Animation beitragen kann. Mit dem Phänomen „Social Entrepreneurship“ fanden die Autoren im Rahmen der Themensuche letztlich ihren Interessens- und Forschungsbe-

---

<sup>1</sup> Bachelor of Science in Social Work – Studienrichtung Soziokultur

reich für diese Bachelorarbeit. Mit dem Interesse und der Neugier für das Forschen nach den Unterschieden der Kompetenzen von Soziokulturellen Animatorinnen und Animatoren und denjenigen von Social Entrepreneurinnen und Entrepreneuren, war der Grundstein für die Fragestellung und die Bearbeitung der Thematik gegeben.

### **Erwähnenswerte Ausgangslage**

Die Autoren stiessen im Rahmen ihrer Vorabklärungen und während des Prozesses des Moduls „Bachelorkolloquium“, das der Erarbeitung dieser Forschungsarbeit vorangegangen war, bei Dozierenden der HSLU-SA auf durchwegs positives Echo bezüglich der Themenwahl. Frau Prof. Pia Gabriel-Schärer, Leitung Zentrum Lehre und Bildung und Prorektorin der HSLU-SA, erteilte den Autoren letztlich einen Auftrag für die Bearbeitung des Themas.

### **Dank**

Die Autoren – Thomas Furrer, Markus Stutz und Frowin Betschart – danken allen Personen herzlich, die sie bei der Bearbeitung des Forschungsthemas unterstützt, inspiriert und motiviert haben.

Wir danken *Frau Prof. Petra Benz Bartoletta*<sup>2</sup> für den wegweisenden Support während des Bachelorkolloquiums, *Herrn lic. phil. I Reto Stäheli*<sup>3</sup> und *Herrn Prof. Dr. Jürgen StremLOW*<sup>4</sup> für die fachlich unterstützenden und inspirierenden Fachpool-Gespräche sowie last but not least *Frau Prof. Pia Gabriel-Schärer* für das entgegengebrachte Vertrauen.

Weiter danken wir den *Leitfadeninterview-Partnerinnen und -Partnern*, die uns als Expertinnen und Experten zur Verfügung standen, für ihre investierte Zeit und die reichhaltigen Inhalte, auf denen diese Forschungsarbeit beruht.

Wir bedanken uns bei der *Stiftung Jugendsozialwerk Blaues Kreuz Baselland*, bei der *Offenen Jugendarbeit Hirzel jah/ZH* und bei *O2JUGEND – der Offenen Jugendarbeit Obfelden-Ottenbach/ZH* für die zur Verfügung gestellten Ressourcen.

Für die Erstellung des Titelbilds danken wir dem Künstler *Herrn Christophe Terraz* und bei *Herrn Dr. phil. I René Probst* bedanken wir uns für die kritische Gegenlesung und nützlichen Rückmeldungen.

Zum Schluss danken wir *unseren Familien und allen uns nahestehenden Personen* für die Unterstützung, den zugesprochenen Mut und den Rückhalt während intensiven Phasen der Entwicklung dieser Arbeit.

---

<sup>2</sup> Projektleiterin und Dozentin Zentrum für Lehre und Bildung, HSLU-SA

<sup>3</sup> Projektleiter und Dozent Institut für Soziokulturelle Entwicklung, HSLU-SA

<sup>4</sup> Leiter, Projektleiter und Dozent Institut Sozialmanagement und Sozialpolitik, HSLU-SA

# 1 Einleitung

Das erste Kapitel gibt einen Überblick über den inhaltlichen Rahmen dieser Bachelorarbeit. Es zeigt in der Ausgangslage auf, welches Thema bearbeitet wird und beschreibt mit einem reduzierten Überblick den aktuellen Wissensstand. Darauf aufbauend werden die Fragestellung, die leitenden Annahmen und das Ziel der Forschungsarbeit dargelegt. Weiter wird auf die Berufsrelevanz für die Soziokulturelle Animation im Speziellen und die Soziale Arbeit im Allgemeinen eingegangen und erklärt, an wen sich diese Arbeit richtet. Anschliessend werden die für diese Arbeit verwendeten Begrifflichkeiten beschrieben. Das Kapitel schliesst mit einer Vorschau auf Inhalt und Struktur, die das gewählte Vorgehen der Autoren beschreibt.



## 1.1 Ausgangslage

Die Frage nach Entwicklungsmöglichkeiten der Soziokulturellen Animation als auch das Thema rund um Zukunftsperspektiven in der Sozialen Arbeit sind von grosser Aktualität, was auch im fachlichen Diskurs beobachtet werden kann<sup>5</sup>. Nicht nur Studierende kurz vor ihrem Abschluss des Studiums beschäftigen sich damit, auch in Literatur und Forschung werden immer wieder Potentiale und Zukunftstendenzen des vielseitigen Berufsfelds Soziokulturelle Animation thematisiert<sup>6</sup>. So merkten bereits Heinz Moser, Emanuel Müller, Heinz Wettstein und Alex Willener (1999) an, dass mancherorts festgestellt werde, dass es nicht verkraftbar sei, für jede neu auftauchende soziale Fragestellung neue dauerhafte Einrichtungen zu schaffen, die durch den öffentlichen Haushalt finanziert werden müssen (S. 162-163). Es sind demnach also auch neue Wege und Formen in der Soziokulturellen Animation zu suchen, zu finden und zu beschreiten, die innovatives Handeln ermöglichen und den komplexen Anforderungen des Handlungsfelds weiterhin gerecht werden, ohne aber dabei fast ausschliesslich oder nur auf Gelder der öffentlichen Hand angewiesen zu sein.

Die *Projektmethode* in der Soziokulturellen Animation stellt dabei als ein zentrales Werkzeug der Professionellen eine vielversprechende Basis für die Inangriffnahme und Bewältigung solcher Vorhaben dar. Während nach Jean-Claude Gillet (1998) unter den Begriff „Programm“ eher eindeutig publikumsbezogene Veranstaltungen fallen, lassen sich unter dem Begriff „Projekt“ eher Prozesse zusammenfassen, in denen sich Gruppen oder Individuen – mit Hilfe einer/eines Animatorin/Animators – eigene Selbstveränderungen ermöglichen (S. 132-141). Das Projekt dient der Soziokulturellen Animation somit als Element, das sich von der Tätigkeit der Fachleute im programmierten Setting abhebt. Dies wird auch durch Moser et al. (1999) verdeutlicht, wonach Projekte innerhalb der Aufgaben von Soziokulturellen Animatorinnen/Animatoren eine Sonderstellung haben (S. 161). Die Fachleute verfügen mit der Projektmethodik über ein methodisches Werkzeug, das die Bearbeitung sozialer Problemstellungen in neuen Formen und unter Anwendung geeigneter Mittel zulässt. Alex Willener (2007) legt Projekten auch einen *innovativen Charakter* zu Grunde: „Die mit einem Projekt verbundenen Aufgaben sind nicht mit Routine zu bewältigen. Neue Ideen oder Visionen sind gefragt. Zum Projekt gehören denn auch Chaos, Veränderung und Neuorientierung“ (S. 36). Projekte lassen sich jedoch nicht nur im Rahmen institutionalisierter Angebote oder Dienstleistungen einsetzen. Dies auch insbesondere deshalb, weil sie nach Willener gewöhnliche Organisationsformen sprengen (S. 37).

---

<sup>5</sup> vgl. z. B. Artikel „Im Dialog mit allen Partnern [sic!] – Innovation und Kreativität als Herausforderungen der Zukunft“ (Schwerpunktthema „Soziale Arbeit im Wandel“), SozialAktuell, Februar 2009 / Nr. 2, S. 31-32.

<sup>6</sup> Dienstleistungsmarketingkonzept zur Erschliessung von neuen Marktfeldern für Studierendenprojekte der Soziokulturellen Animation, Hochschule für Soziale Arbeit HSA Luzern, erstellt im Rahmen des NDS Marktorientierte Unternehmungs-führung der Hochschule für Wirtschaft HSW Luzern, 2006, Beatrice Buri, Stephan Küng.

Die Finanzierung von eigenständigen Vorhaben wie beispielsweise Projekten ist ein entscheidender Faktor für deren Realisierungsmöglichkeit. Sind bisher insbesondere öffentliche Trägerschaften für die Finanzierung sozialer resp. soziokultureller Vorhaben besorgt, werden gemäss Beobachtungen der Autoren seit einiger Zeit auch neue Geschäftsformen gewählt, die teilweise auch auf andere Finanzierungskanäle zurückgreifen.

*Social Entrepreneurship* als Begriff für Soziales Unternehmertum subsumiert diese unterschiedlichen Formen und Wege. Als Verbindung zwischen *unternehmerischem Denken* und der Fokussierung auf die *Lösung sozialer Probleme* hat sich dieser *Trend* in den letzten Jahren bemerkbar gemacht. Social Entrepreneurinnen/Entrepreneure bearbeiten aber nicht nur die sozialen Themen im Sinne der Sozialen Arbeit – sie beschäftigen sich auch mit Fragen des Gesundheitswesens, der Ökologie, der Ökonomie, der Entwicklungszusammenarbeit und unzähligen weiteren Bereichen, die einen direkten Einfluss auf den Menschen haben. In der Bearbeitung dieser Themen haben unternehmerische Methoden und Finanzmodelle eine zentrale Bedeutung.

Davon ausgehend, dass Soziokulturelle Animatorinnen/Animatoren über Kompetenzen verfügen, die sie grundsätzlich für eine Tätigkeit als Social Entrepreneurinnen/Entrepreneure prädestinieren, wird in dieser Arbeit untersucht, welche *Anpassungen am Studiengang der Soziokulturellen Animation an der HSLU-SA* vorgenommen werden könnten. Dies mit der Absicht, den Studierenden entscheidende Kompetenzen für eine solche Tätigkeit, sowie Wissen rund um die Thematik Social Entrepreneurship zu vermitteln.

Die Bachelorarbeit untersucht mit ihrem *qualitativen Forschungsbeitrag* die Kompetenzen von Social Entrepreneurinnen/Entrepreneuren und vergleicht sie mit denjenigen von Soziokulturellen Animatorinnen/Animatoren. Auf Basis der Forschungsergebnisse wird Wissen im Bereich einer möglichen gezielten Förderung von Social Entrepreneurship innerhalb des Studiengangs der Soziokulturellen Animation an der HSLU-SA generiert. Sollen den Studierenden an der HSLU-SA mehr unternehmerische oder für Social Entrepreneurship entscheidende Kompetenzen vermittelt werden und Social Entrepreneurship in Zukunft vermehrt in das Curriculum einfliessen, so kann von den in dieser Arbeit formulierten Empfehlungen profitiert werden.

## **1.2 Wissensstand**

Der in diesem Unterkapitel erläuterte Wissensstand fokussiert sich auf Social Entrepreneurship per se. Die Autoren haben im Rahmen der breit angelegten Recherche für diese Arbeit die Erfahrung gemacht, dass Social Entrepreneurship in Literatur und Forschung bislang noch *eher spärlich* behandelt und die Praxis der theoretischen Diskussion in der Ent-

wicklung deutlich voraus geht. Dies veranschaulicht beispielsweise die Tatsache, dass im April 2010 im IDS-Katalog ‚Bestand Soziale Arbeit‘ der HSLU-SA unter dem Suchbegriff „Social Entrepreneurship“ kein einziger Treffer verzeichnet werden konnte. Erst eine *erweiterte Literaturrecherche* führte zu ersten Ergebnissen, die für diese Arbeit verwendet werden konnten. Da die meisten Werke internationaler Herkunft sind und davon wiederum die Mehrheit aus der englischen Fachliteratur stammt, kann auch davon ausgegangen werden, dass die Erfassung des Trends rund um das Thema insbesondere im deutschen Sprachraum vergleichsweise noch nicht so weit fortgeschritten ist. Die Tatsache, dass entsprechende Werke für diese Arbeit nicht ausreichend an Fachhochschulen und Universitäten zu finden waren und fast ausschliesslich über den kommerziellen Buchhandel bezogen werden mussten, untermauert diese Annahme.

Die Autoren bedienen sich, auch aufgrund ihrer sprachlichen Möglichkeiten, der *aktuellsten Literatur in deutscher und vereinzelt englischer Sprache* gemäss Quellenverzeichnis.

Die Wichtigkeit von Social Entrepreneurship und dessen Entwicklung ist unbestritten. Aus zahlreichen Beispielen aus der Praxis werden hier deren zwei, ein *internationales* und ein *auf die Schweiz bezogenes*, zur Veranschaulichung genannt:

- *Muhammad Yunus*, einer der bekanntesten Social Entrepreneure weltweit, Gründer der Mikrokredite vergebenden Grameen Bank und damit der Begründer der Mikrofinanz-Philosophie, erhielt im Jahr 2006 den Friedensnobelpreis für wirtschaftliche und soziale Entwicklung.
- *Ashoka Schweiz*<sup>7</sup> und die *Social Entrepreneurship Initiative (sei)*<sup>8</sup> leisten einen entscheidenden Beitrag im Rahmen von Förderangeboten für eine Professionalisierung von innovativen Businessideen am Anfang des Entwicklungsprozesses.

Das Unterkapitel 2.3 dieser Arbeit widmet sich ausführlich der theoretischen Auseinandersetzung mit Social Entrepreneurship.

---

<sup>7</sup> vgl. <http://www.ashoka.org>

<sup>8</sup> vgl. <http://www.socialentrepreneurship.ch>

### **1.3 Fragestellung**

Aufgrund der geschilderten Ausgangslage und des Wissensstands ergibt sich die nachfolgende Fragestellung, die sich in *eine zentrale Hauptfrage* und *zwei Unterfragen* gliedert. Sie bildet die Grundlage für den Inhalt und den Argumentationsverlauf der Arbeit.

#### **Zentrale Hauptfrage**

Durch die Förderung welcher Kompetenzen kann im Studiengang der Soziokulturellen Animation an der HSLU-SA Social Entrepreneurship (Soziales Unternehmertum) vermehrt vermittelt werden?

#### **Unterfrage 1**

Welche sind die zentralen Kompetenzen von Social Entrepreneurinnen/Entrepreneuren?

#### **Unterfrage 2**

Welche zentralen Kompetenzen von Social Entrepreneurinnen/Entrepreneuren werden durch den Studiengang der Soziokulturellen Animation an der HSLU-SA genügend, verbesserungswürdig und unzureichend vermittelt?

### **1.4 Leitende Annahmen**

Die im vorangegangenen Unterkapitel beschriebene Fragestellung basiert auf den nachfolgenden leitenden Annahmen.

#### **Leitende Annahme 1**

Soziokulturelle Animatorinnen/Animatoren sind nach erweitertem Wissenserwerb dafür prädestiniert als Social Entrepreneurinnen/Entrepreneure tätig zu sein.

#### **Leitende Annahme 2**

Social Entrepreneurinnen/Entrepreneure verfügen über Kompetenzen, die durch den Studiengang der Soziokulturellen Animation an der HSLU-SA nicht umfassend genug vermittelt werden.

## 1.5 Ziel der Arbeit

Das *Hauptziel* ist es, *Differenzen* zwischen den Kompetenzen von Social Entrepreneurinnen/Entrepreneuren und denjenigen von Soziokulturellen Animatorinnen/Animatoren *darzulegen*. Basierend auf dem durch diese Arbeit generierten Wissen werden *Empfehlungen* für *mögliche Anpassungen* am Studiengang der Soziokulturellen Animation an der HSLU-SA abgeleitet. Dies um den Studierenden im Sinne einer Förderung von Social Entrepreneurship eine umfassendere Kompetenzvermittlung gewährleisten zu können. Dabei unterteilt sich das Hauptziel in die nachfolgenden *Teilziele*.

**Teilziel 1** Mittels theoretischen Bezügen werden für diese Arbeit gültige *Beschreibungen* und *Definitionen* für die Soziokulturelle Animation und für das Social Entrepreneurship aufgeführt, sowie eine *inhaltliche Verbindung* dieser beiden Felder hergeleitet.

**Teilziel 2** Durch die Analyse der Leitfadeninterviews werden die von Social Entrepreneurinnen/Entrepreneuren ermittelten zentralen Kompetenzen *verdichtet dargestellt*. (Forschungsergebnis I)

**Teilziel 3** Die durch den Studiengang der Soziokulturelle Animation an der HSLU-SA vermittelten Kompetenzen werden mit den zentralen Kompetenzen von Social Entrepreneurinnen/Entrepreneuren *verglichen*, deren *Vergleich bewertet* und die *Differenzen ermittelt*. (Forschungsergebnis II)

## 1.6 Berufsrelevanz

Mit der Untersuchung, ob die Kompetenzen von Soziokulturellen Animatorinnen/Animatoren für eine Tätigkeit im Setting von Social Entrepreneurship ausreichen, wird auch die Frage nach einem möglichen Einsatzgebiet für die Soziokulturelle Animation beantwortet. Die vorliegende empirische Arbeit leistet somit einen Beitrag zur *Berufsentwicklung* im Sinne einer *möglichen Berufsfelderweiterung* der Soziokulturellen Animation.

Dabei sind die gewonnenen Erkenntnisse auch für andere Disziplinen der professionellen Sozialen Arbeit von Nutzen. Es liessen sich beispielsweise auch die Kompetenzprofile von Sozialarbeiterinnen/Sozialarbeitern oder von Sozialpädagoginnen/Sozialpädagogen mit den Kompetenzen, die Social Entrepreneurinnen/Entrepreneure auszeichnen, vergleichen. Zudem ist eine Tätigkeit im Bereich Social Entrepreneurship nicht ausschliesslich Professionellen der Sozialen Arbeit vorbehalten, sondern kann auch von Fachpersonen anderer Berufsfelder ausgeübt werden.

## 1.7 Adressatinnen und Adressaten

Diese Bachelorarbeit richtet sich primär an Professionelle der Soziokulturellen Animation und an andere Fachpersonen der Sozialen Arbeit sowie an die Leitung der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit. Letztere wird als Adressatin bezeichnet, weil sie die Autoren mit der Bearbeitung des Themas im Rahmen dieser Bachelorarbeit beauftragt hat. Im Weiteren richtet sich die Arbeit an Fachpersonen und Interessierte ausserhalb der Sozialen Arbeit.

## 1.8 Begrifflichkeiten

### Verständnis und Schreibweise

- Soziale Arbeit wird in dieser Bachelorarbeit als *Profession* und Sozialarbeit, Soziokulturelle Animation sowie Sozialpädagogik als deren *Disziplinen* verstanden. Diese und weitere Begriffe, die unter anderem eine Profession oder Disziplin meinen – als Beispiel ist hier Social Entrepreneurship zu nennen – werden in dieser Arbeit jeweils mit *grossen Anfangsbuchstaben* geschrieben. Auch die Bezeichnungen der Berufsleute – z. B. Soziokulturelle Animatorin – unterliegen dieser Begriffsanwendung.
- Soziokulturelle Animation wird immer mehr durch den Begriff „Soziokultur“ ersetzt – sei es in der Literatur oder auch in Unterrichtseinheiten der HSLU-SA. Die Autoren messen dem Namen Soziokulturelle Animation dennoch das Potential zu, zukunftsfähig zu sein. Eine offizielle Ablösung des Begriffs ist zudem noch nicht erfolgt. So wird das vergleichsweise junge Berufsfeld in dieser Arbeit mit seinem ursprünglichen Namen betitelt.
- In dieser Arbeit wird die Bezeichnung „Studiengang der Soziokulturellen Animation“ mit „Bachelor–Studiengang Soziale Arbeit, Studienrichtung Soziokultur“ an der HSLU-SA als Begrifflichkeit gleichgesetzt.
- Mit „Soziokulturellen Animatorinnen und Animatoren“ sind in dieser Arbeit, sofern nicht anderweitig definiert, Soziokulturelle Animatorinnen und Animatoren mit ihren durch den Studiengang an der HSLU-SA erworbenen *Ausgangskompetenzen* unmittelbar nach Studienabschluss gemeint.
- In dieser Arbeit wird die Übersetzung von „Social Entrepreneurship“ mit „Sozialem Unternehmertum“ gleichgesetzt. „Sozialunternehmertum“ wird dabei synonym verstanden, in dieser Arbeit jedoch nicht angewendet. Auf die inhaltlichen Unterschiede von „social“ und „sozial“ wird im Unterkapitel 2.3.3 eingegangen.
- Aufgrund der Gegenüberstellung deutscher und englischer Fachbegriffe und zwecks besserer Lesbarkeit wird im Text auf die Anwendung von Abkürzungen verzichtet.

## 1.9 Aufbau der Bachelorarbeit

Vor der Überleitung in den theoretischen Teil wird in diesem Unterkapitel anhand der folgenden graphischen Darstellung eine Vorschau auf Inhalt und Struktur der Arbeit gegeben.

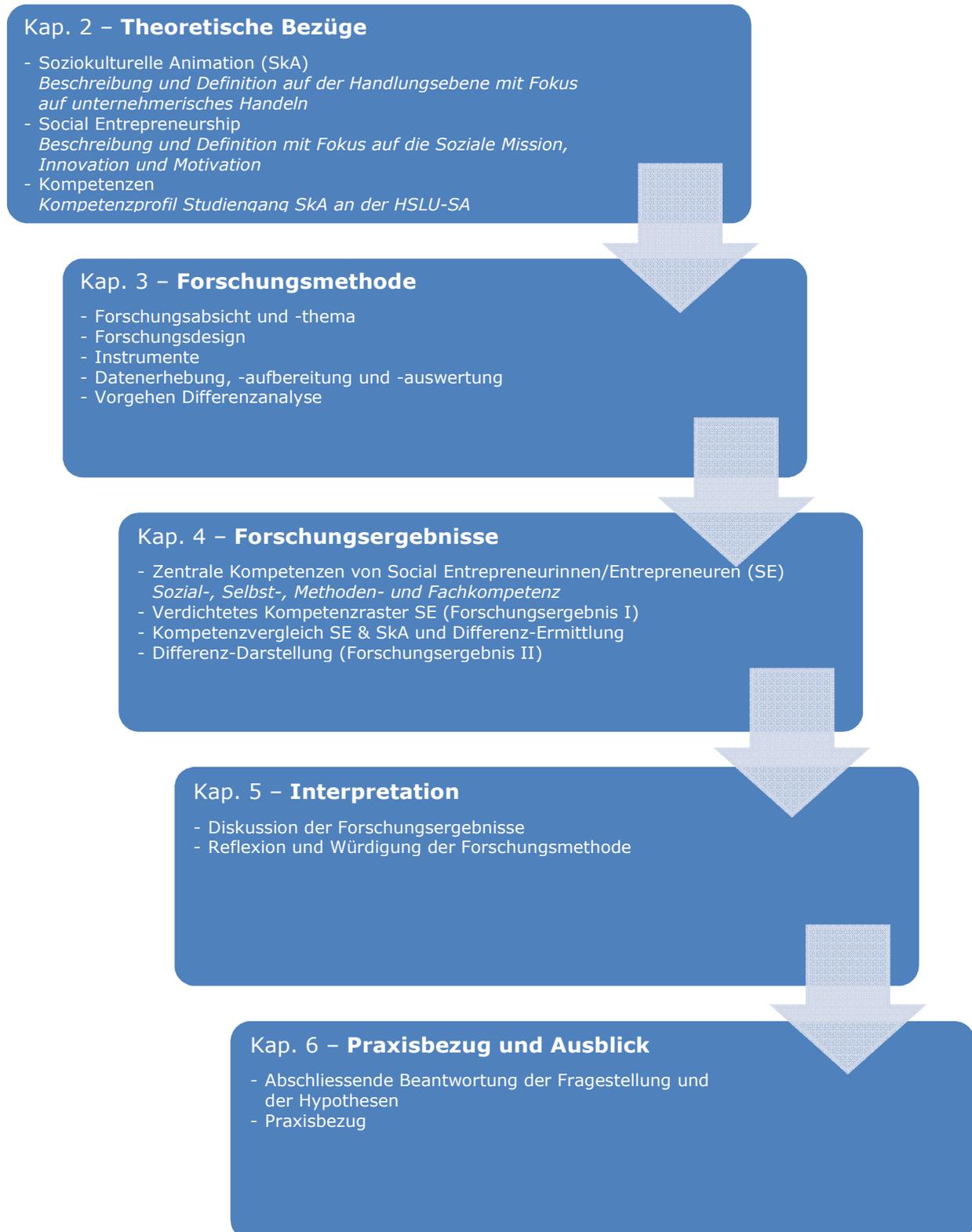


Abbildung 1: Aufbau der Bachelorarbeit (eigene Darstellung)

## 2 Theoretische Bezüge

Das zweite Kapitel widmet sich der theoretischen Auseinandersetzung mit den dieser Arbeit zu Grunde liegenden Themenfeldern Soziokulturelle Animation und Social Entrepreneurship und legt Arbeitsdefinitionen für diese fest. Weiter bringt dieses Kapitel die beiden oben genannten Themenfelder in Verbindung zueinander. Anschliessend wird auf Kompetenzen als Querschnittsthema eingegangen. Darauf aufbauend werden die Hypothesen dargelegt, die dann im Kapitel 6 abschliessend beantwortet werden.



## 2.1 Theorie-Schwerpunkte

Die folgende Darstellung schafft einen Überblick über die Theorie-Schwerpunkte, die in diesem Kapitel bearbeitet werden.

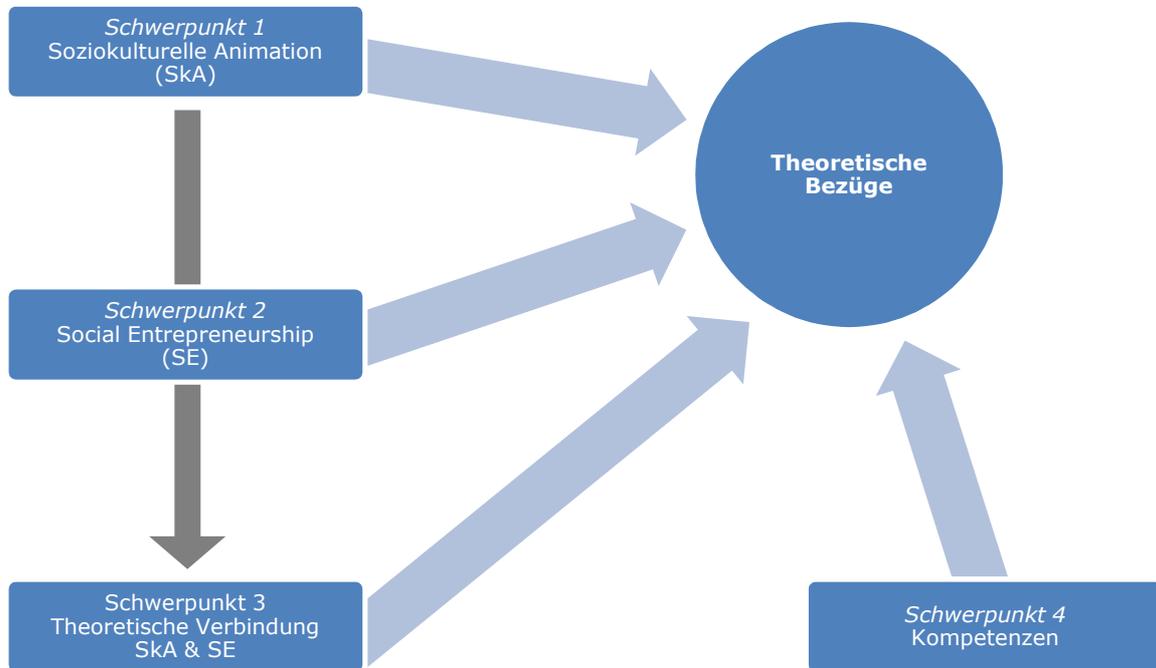


Abbildung 2: Theorie-Schwerpunkte (eigene Darstellung)

## 2.2 Soziokulturelle Animation

Eingeleitet wird die Begriffsbestimmung mit einem Auszug aus der Beschreibung des *Berufsbilds der Soziokulturellen Animation*<sup>9</sup> von der HSLU-SA<sup>10</sup> (2004): „Soziokulturelle Animation ermöglicht die aktive Teilnahme von Gruppen an Initiativen, Projekten und Organisationen in ihrem sozialen und kulturellen Umfeld. Selbstorganisation und Selbstverwaltung stehen im Vordergrund. Nicht zuletzt werden mit dieser Partizipation auch politische Mitwirkung und ehrenamtliches Engagement gefördert“ (S. 5).

### 2.2.1 Definitive Abgrenzung

Eine abschliessende Definition von Soziokultureller Animation ist in der Literatur nicht zu finden. Dies hat einerseits damit zu tun, dass sich ihr Wesen je nach Herkunftsland unterscheidet und andererseits wird sie an den schweizerischen Bildungsinstituten manchmal als Disziplin, manchmal als Berufsfeld oder anderenorts gar als Methode verstanden. Es kann somit nicht der Anspruch dieser Arbeit sein, die Soziokulturelle Animation in ihrer Komplexi-

<sup>9</sup> Soziokulturelle Animation – Vermitteln über Grenzen hinweg. Informationen über einen jungen Beruf.

<sup>10</sup> Zur Zeit der Veröffentlichung (2004) nannte sich die HSLU-SA noch „Hochschule für Soziale Arbeit (HSA) Luzern“.

tät ganzheitlich zu erfassen, professionssoziologisch zu definieren oder den aktuellen Diskussionsstand abschliessend wiederzugeben. Vielmehr wird die Soziokulturelle Animation deshalb auf der *Handlungsebene beschrieben*. Dies ermöglicht, die für diese Arbeit notwendige Verbindung zum Social Entrepreneurship und zum Kompetenzvergleich herleiten zu können.

Auf die Debatte, ob Soziokulturelle Animation nun eine Disziplin, ein Berufsfeld oder gar eine Methode der Sozialen Arbeit ist, wird in dieser Arbeit nicht eingegangen.

Für diese Bachelorarbeit gilt im Sinne der begrifflichen Eingrenzung die Soziokulturelle Animation als Disziplin der Sozialen Arbeit (vgl. Kap. 1.8).

Nachfolgend wird anhand der *Interventionspositionen*, der *Kernaufgaben* und der *Kompetenzen* eine für diese Bachelorarbeit gültige *Beschreibung und Definition* für die Soziokulturelle Animation auf der *Handlungsebene* vorgenommen. Dies lässt einerseits eine theoretische Diskussion in Verbindung mit Social Entrepreneurship zu und andererseits wird so gewährt, dass sich die Auseinandersetzung mit der Kompetenzebene stringent in diese Arbeit integrieren lässt.

### 2.2.2 Interventionspositionen

Die Interventionspositionen richten sich nach dem Handlungsmodell von Moser et al. (1999). Demzufolge kann nur durch die Verbindung von Animation mit der Trias *Organisations-, Konzept- und Vermittlungsaufgaben* die Substanz der Soziokulturellen Animation erfasst werden. So nimmt die Animationsaufgabe zwar eine zentrale Interventionsposition ein, jedoch sind alle Interventionspositionen in Verbindung und Rückkoppelung zueinander zu sehen (S. 121-122). In der folgenden Abbildung wird dies veranschaulicht. Die Interventionspositionen werden dabei mit A (Animator/in), O (Organisator/in), M (Mediator/in) und K (Konzeptor/in) abgekürzt.

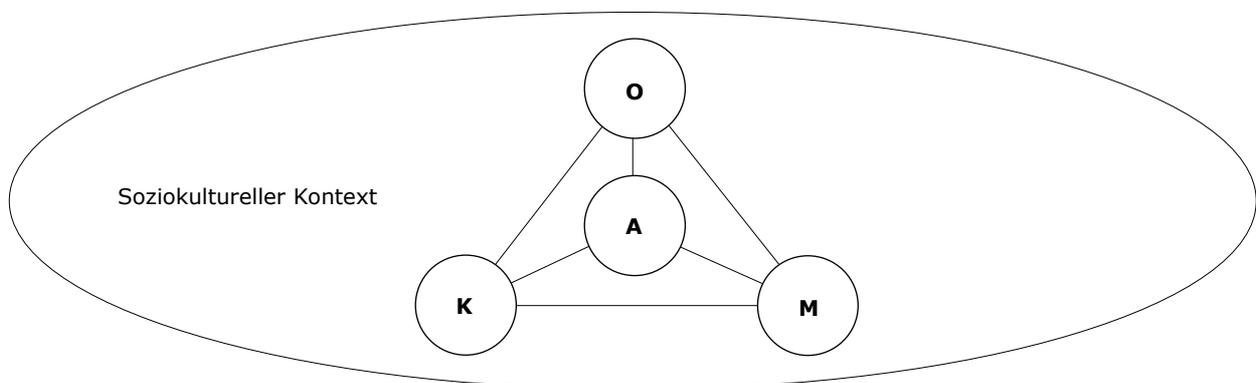


Abbildung 3: Interventionspositionen der Soziokulturellen Animation (Moser et al., 1999, S. 122)

## Definition Intervention

Nach Moser et al. (1999) wird *Intervention in Veränderungsprozessen* wie folgt beschrieben:

Intervention in der Animation ist ein theoriebezogenes, absichtsvolles Dazwischentreten in ein soziokulturelles Geschehen. Es stützt sich ab auf vorgängig durchgeführte Beobachtungen, die in eine Diagnose oder Analyse münden, aufgrund deren eine Konzeptionalisierung unter Mitwirkung der Adressatinnen und Adressaten zu erfolgen hat. Es hat zum Ziel, mit ihnen zusammen Veränderungen in einem soziokulturellen Umfeld zu bewirken. Dabei sind die Adressatinnen und Adressaten selbst das wesentliche Moment des Veränderungsprozesses. (S. 126)

Den Interventionspositionen sind nach Moser et al. (1999) je eine (Haupt-) Interventionsmethode sowie ein Interventionszweck zugeordnet (S. 122-123), was die folgende Abbildung zeigt.

Interventionsposition	Interventionsmethode	Interventionszweck
<b>Animator/in</b>	animieren	Aktivierung
<b>Organisator/in</b>	unterstützen	Produktion und Aktion
<b>Mediator/in</b>	vermitteln	Mediation und Mediaktion
<b>Konzeptor/in</b>	erforschen	Konzeption und Transformation

Tabelle 1: Interventionspositionen mit -methoden und -zwecke (Moser et al., 1999, S. 123)

Nachfolgend werden die vier Interventionspositionen diskutiert und beschrieben.

### Interventionsposition Animator/in

Moser et al. (1999) definieren diese Interventionsposition wie folgt:

Zweck dieser Position ist es, mit entsprechenden Interventionen die Aktivierung von Individuen, Gruppen oder Gemeinschaften mit dem Ziel Selbsttätigkeit zu ermöglichen. Die konzeptionelle Ausrichtung entscheidet darüber, ob sich diese Aktivierung in einer Mitgestaltung der Lebenswelt, im schöpferischen Erproben kreativer Möglichkeiten oder im Versuch zur Veränderung und Verbesserung der Lebenslage realisiert. Die Aktivierung bedingt konkretes Tun, das wiederum Erfahrungen ermöglicht. Diese Erfahrungen können die Grundlage bilden zu einer Selbsttätigkeit, die sich

letztlich selbst zum Tun auffordert und keiner Aussenanstöße mehr bedarf. (....)  
Dies geschieht im Wesentlichen in einer Verbindung von Animation mit Beteiligung und Erleichterung, wobei das Arrangement als Rahmensetzung hinzukommt. (S. 128)

Aufgrund dieser prägnanten Beschreibung wird diese Interventionsposition als definiert eingestuft und somit auf eine weiterführende Diskussion verzichtet.

### **Interventionsposition Organisator/in**

Moser et al. (1999) definieren diese Interventionsposition folgendermassen: „Dabei geht es um eine unterstützende Intervention, die Individuen, Gruppen und Gemeinschaften ermöglicht, sich in unterschiedlichen Aktivitäten zu finden. Am ausgeprägtesten animatorisch ist dabei wohl das Projekt, weil hier alle Interventionspositionen zum Tragen kommen“ (S. 136).

Bei der Position Organisator/in müssen nach Moser et al. (1999) als Hintergrund oder Basis die Position Animator/in sowie bei der Realisierung die Position Konzeptor/in, von der oft Interventionen als Vorbereitung voraus gehen, mit bedacht werden (S. 136).

### **Interventionsposition Mediator/in**

Jean-Claude Gillet (1998) beschreibt die Mediationsfunktion der Soziokulturellen Animation im Kontext seiner Überlegungen zu einer Strategie eines „mediativen Konzepts sozialer Arbeit“ wie folgt:

Sie [die Mediationsfunktion] weist darauf hin, dass der Animator [sic!] durch die Projekte, die er initiiert, dazu beiträgt, neue Situationen zu schaffen, die es Gruppen ermöglichen, sich bekannt zu machen sowie sich auszudrücken, und es den übrigen institutionellen Akteuren [sic!] erlauben, ihre Antworten besser der Nachfrage anzupassen. Er [sic!] wird so zum Schöpfer von Orten und Zeiten der Mediation. (S. 204)

Zentral bei der Mediation als Konfliktlösungsverfahren ist nach Moser et al. (1999), „dass nach Möglichkeit alle Konfliktbeteiligten einbezogen werden, dass die Vermittlung durch eine aussen stehende Drittinanz gewährleistet wird, dass die Teilnahme freiwillig und selbst bestimmt erfolgt, aussergerichtlich-informell organisiert wird und eine einvernehmliche und eigenverantwortliche Lösung angestrebt wird“ (S. 147).

Für Jean-Claude Gillet (1998) ist die/der Animator/in zudem Mediator/in als auch *Mediator/in*. Als Mediaktor/in schafft sie/er Orte, Räume und Situationen *der* Mediation (S. 203-216).

### **Interventionsposition Konzeptor/in**

Moser et al. (1999) definieren diese Interventionsposition wie folgt:

Konzeptionalisierung ist die Handlungsposition, die aufgrund von erhobenen Daten, von ausgewerteten und reflektierten Erfahrungen Konzepte erstellt. Konzepte sind sowohl für die permanente Tätigkeit einer soziokulturellen Institution als auch für konkrete Aktionen und Projekte, die im Rahmen dieser Institutionen durchgeführt werden, handlungsrelevant. Konzepte sind somit zu unterscheiden in institutionelle Arbeitsgrundlagen und in Ad-hoc-Konzepte für geplante Aktivitäten. (S. 155)

Christophe Gilles (1996) definiert ein Konzept als ein „Ordnungsschema, das die Gedanken, Ideen, Erfahrungen und (...) animatorischen Rahmenbedingungen strukturiert und handhabbar macht“ und somit „(...) ein Leitfaden für die (...) animatorische Praxis“ ist (zit. in Moser et al., 1999, S. 155).<sup>11</sup>

#### **Fazit**

Das *Handeln* einer/eines soziokulturellen Animatorin/Animators lässt sich an den vier Interventionspositionen, in denen sie/er animiert, unterstützt, vermittelt und erforscht, beschreiben.

### **2.2.3 Kernaufgaben**

Marcel Spierts (1998) baut auf der „agogischen Beziehung“, als zentrales Merkmal für professionelles Handeln, das „methodisch-agogische Handeln“ für Soziokulturelle Animatorinnen/Animatoren auf, dem er die Rollen des „Arrangeurs, Animators, Informanten, Beraters und Instructors [sic!]“ zu Grunde legt (S. 115-122). Von dieser „agogischen Relation“ ausgehend gruppiert Spierts die „Kernaufgaben des soziokulturellen Arbeiters<sup>12</sup> [sic!]“ (S. 131), die nachfolgend visualisiert und erläutert werden.

<sup>11</sup> Im vorliegenden Zitat wird die Pädagogik ebenso thematisiert, welche hier bewusst ausgeklammert wird. Die Sinnhaftigkeit des Zitats bleibt jedoch trotzdem erhalten.

<sup>12</sup> Die Bedeutung der Begriffe Soziokulturelle/r Arbeiter/in und Soziokulturelle Arbeit werden in dieser Arbeit mit Soziokulturelle/r Animator/in und Soziokulturelle Animation gleichgesetzt.

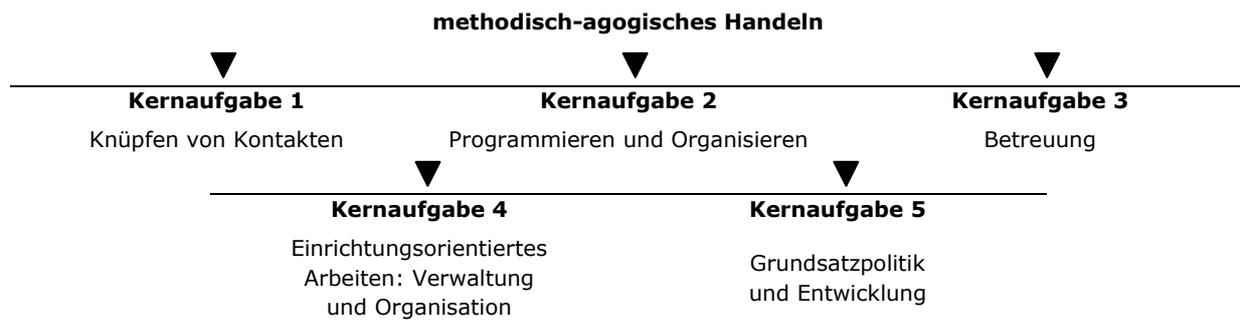


Abbildung 4: Die Aufgabenstruktur des berufsmässigen Handelns (Spierts, 1998, S. 131)

### **Kernaufgabe 1: Das Knüpfen von Kontakten**

Spierts (1998) definiert diese Kernaufgabe wie folgt:

Die soziokulturelle Arbeit erreicht Leute unterschiedlichen Alters und widmet spezifischen Gruppen ihre Aufmerksamkeit (Jugendlichen aus Randgruppen, geistig Behinderten, Fahrenden usw.). Kontakte mit Teilnehmern [sic!] kommen häufig durch ein offenes Angebot zustande. Durch Werbung und Publizität werden Leute auf das Angebot aufmerksam gemacht und wagen dann den Schritt in eine Einrichtung der soziokulturellen Arbeit. ( S. 132)

### **Kernaufgabe 2: Programmieren und Organisieren**

Organisieren definiert Spierts (1998) als „das Arrangieren der für eine Aktivität notwendigen Bestandteile (...), so dass diese erfolgreich durchgeführt werden kann“ und das Programmieren bezieht sich nach ihm „auf das Ausdenken, Entwerfen, Entwickeln und Evaluieren von Aktivitäten“ (S. 136). Dem Programmieren weist er eine systematische Vorgehensweise zu, bei der beim Ordnen und Strukturieren der verschiedenen Programmteile stets diverse Erwägungen miteinander in Beziehung gebracht werden müssen. Dabei beziehen sich diese Erwägungen auf Angebote und Ziele, Inhalte, Arbeitsweisen, Arbeitsformen und -materialien sowie Arbeitsbedingungen (S. 136-137).

### **Kernaufgabe 3: Die Betreuung von Teilnehmenden und Freiwilligen**

Nach Spierts (1998) können sich die Interventionen von Soziokulturellen Animatorinnen/ Animatoren auf Individuen, Gruppen und Gesellschaftsverbände richten, wobei sich diese Triade in den drei Ansätzen des methodischen soziokulturellen Handelns spiegelt, die er wie folgt benennt:

- Casework (einzelpersonenbezogene Interventionen)
- Groupwork (gruppenorientierte Interventionen)
- Community-organization (quartier- und gemeinschaftsbezogene Interventionen (S. 157-159))

Freiwillige spielen seit jeher eine Schlüsselrolle in der Soziokulturellen Animation. Spierts (1998) meint, dass das Engagement der lokalen Gemeinschaft hinsichtlich der „soziokulturellen Arbeit“ ein Gradmesser ist (S. 161-162). Bei der Organisation und Durchführung von Aktivitäten sind Soziokulturelle Animatorinnen/Animatoren immer häufiger von Freiwilligen abhängig, die sich wiederum in einem Spannungsfeld von untergeordneter Rolle und auf „Sachverstand/Sachkunde“ der Fachperson angewiesen sein befinden. Spierts meint hierzu: „Das Verhältnis Freiwilliger-Fachperson [sic!] lässt sich umschreiben als ein gleichwertiges, in dem Zusammenarbeit der Ausgangspunkt ist. Bei dieser Zusammenarbeit werden die Zuständigkeiten auf der Basis einer klaren Aufgabenverteilung zugewiesen“ (S. 162-163).

#### **Kernaufgabe 4: Einrichtungsorientierte Arbeit: Verwaltung und Organisation**

Spierts (1998) ordnet dieser Kernaufgabe die Teilgebiete *Verwaltung von Einrichtungen und Lokalitäten, Finanzmanagement und Administration, die Betreuung von Praktikantinnen und Praktikanten und von Mitarbeitenden sowie Werbung und Public Relations* zu (S. 169-171).

#### **Kernaufgabe 5: Entwicklung und soziokulturelle Politik**

Dieser Kernaufgabe weist Spierts (1998) die Teilgebiete *Monitoring* (Aufgaben bezüglich Sicherung, Analyse und Weitergabe von Informationen über ihr Arbeitsgebiet), die *Entwicklung der Arbeit* (Angebot und Arbeitsweisen für neue Themen und Gruppen), die *Förderung der Fachkenntnisse* (interne und externe Fortbildung), die *Legitimierung und Verantwortung* sowie *externe Besprechung/Konferenzen und Partizipation* (Repräsentation der Einrichtung und Vertretung der Zielgruppe) zu (S. 171-173).

- Auf die Inhalte der den Kernaufgaben 4 und 5 zugewiesenen Teilgebieten wird aufgrund der prägnanten Beschreibungen in diesem Unterkapitel nicht weiter eingegangen.

#### **2.2.4 Kompetenzen nach Spierts**

Aufgrund der in den beiden vorausgegangenen Unterkapiteln beschriebenen Interventionspositionen und Kernaufgaben kann davon ausgegangen werden, dass Professionelle der Soziokulturellen Animation über *entsprechende Kompetenzen zur Ausübung ihrer Tätigkeit* im Rahmen der vorangegangenen theoretischen Diskussion verfügen müssen.

Als Überleitung zum Social Entrepreneurship wird in diesem Unterkapitel deshalb mit den Kompetenzen nach Spierts (1998), die sich in *strategische, soziale* und *kulturelle Kompetenzen* unterteilen (S. 267-269), ein Schlusspunkt des theoretischen Diskurses der Soziokulturellen Animation auf der Handlungsebene gesetzt.

### **Strategische Kompetenzen**

Spierts (1998) meint, dass Soziokulturelle Animatorinnen/Animatoren nicht nur ihren Weg in unübersichtlichen Problemsituationen finden müssen, „sondern auch mit den unterschiedlichen Anforderungen seitens Auftraggeber [sic!], Kunden [sic], Einrichtung(en) und der Profession selber umgehen können“ (S. 267).

### **Soziale Kompetenzen**

Spierts (1998) ist der Ansicht, dass es für „die Entwicklung der sozialen Kompetenzen erforderlich ist, dass Einsicht in den Ablauf der Interaktionsprozesse zwischen Menschen besteht; auch muss man diese Prozesse handhaben und strukturieren können (...)“ (S. 268).

### **Kulturelle Kompetenzen**

Nach Spierts (1998) erfordern diese Kompetenzen eine „stark entwickelte Einsicht in soziale Prozesse und Themen wie Arbeit, Freizeit und Sinnggebung, Sozialisation und Identität, soziale Verhältnisse, kulturelle Aktivitäten und multikulturelle Gesellschaftsformen. Die Fachperson muss diese Items (...) handhaben und seine [sic!] Kenntnisse in Interaktionsprozessen operationalisieren können“ (S. 268-269).

## **2.2.5 Arbeitsdefinition**

Für die vorliegende Forschungsarbeit wird, abgeleitet von den Beschreibungen im Unterkapitel 2.2, folgende Definition von Soziokultureller Animation auf der Handlungsebene verwendet:

Die Professionellen der Soziokulturellen Animation intervenieren in vier Positionen, denen das Animieren, Organisieren, Vermitteln und Konzipieren wechselseitig zu Grunde liegen. Verknüpft mit den Kernaufgaben, die die Ausübung der beruflichen Tätigkeit formulieren, lässt sich mit den strategischen, sozialen und kulturellen Kompetenzen die Handlungsebene der Soziokulturellen Animation definieren.

## 2.3 Social Entrepreneurship

### 2.3.1 Grundlegende Begriffe

Um die Bedeutung von Social Entrepreneurship beschreiben zu können, muss der Begriff des *Sozialen Unternehmertums* gegenüber dem *klassischen Unternehmertum* sowie *traditionellen sozialen Institutionen* abgegrenzt werden. In den folgenden Abschnitten wird Social Entrepreneurship beginnend mit dem Konzept der/des Entrepreneurin/Entrepreneurs beleuchtet und anschliessend um die soziale Dimension erweitert. Anschliessend wird die Finanzierung von Unternehmen im Setting von Social Entrepreneurship diskutiert und dadurch eine *Abgrenzung* zu traditionellen sozialen Institutionen ausgearbeitet. Im Weiteren werden Motivation und Innovation als zentrale Eigenschaften von Social Entrepreneurinnen/Entrepreneuren beleuchtet. Am Schluss dieses Unterkapitels wird eine für diese Arbeit gültige Definition von Social Entrepreneurship aufgezeigt.

### 2.3.2 Ein erster Überblick

Der Begriff Social Entrepreneurship erfährt gemäss Armin Harbrecht (2010) in den letzten 10 Jahren, vor allem durch die englischsprachige Literatur, ein international wachsendes Interesse (S. 27). Förderprogramme von Ashoka und der Schwab Foundation<sup>13</sup> suchen weltweit nach Social Entrepreneurinnen/Entrepreneuren mit *besonders herausragenden unternehmerischen Konzepten* und unterstützen diese in der Finanzierung und Weiterentwicklung ihrer Angebote. Diese Förderprogramme stärken das Soziale Unternehmertum in seinem Selbstverständnis und helfen die unternehmerischen Zielsetzungen von Social Entrepreneurinnen/Entrepreneuren in der Öffentlichkeit besser bekannt zu machen.

Gemäss Markus Strauch (2005) werden in der Forschung wachsende Anstrengungen unternommen um Social Entrepreneurship und dessen Einflussfaktoren eine *wissenschaftliche Grundlage* zu verschaffen (zit. in Harbrecht, 2010, S. 27). Gemäss Johanna Mair, Jeffery Robinson und Kai Hockerts (2006) steht die Forschung jedoch noch am Anfang und konzentriert sich aktuell vor allem auf die definitorische Abgrenzung von Social Entrepreneurship und der Suche nach einer allgemein gültigen Definition (zit. in Barbara Inmann, 2009, S. 13).

Die in der aktuellen Literatur sehr vielseitigen und teilweise widersprüchlichen Argumentationen haben zur Folge, dass es nicht möglich ist, Social Entrepreneurship abschliessend zu definieren. Ziel dieses Unterkapitels ist die *Darstellung* von einigen grundlegenden, jedoch

---

<sup>13</sup> vgl. <http://www.schwabfound.org>

nicht abschliessenden *Sichtweisen* und die *Suche nach einer Definition*, um die dieser Arbeit zu Grunde liegenden Fragestellung beantworten zu können.

### **2.3.3 Sprachliche Einschränkungen**

Eine Herausforderung für eine eindeutige Definition von Social Entrepreneurship und dessen Übertragung in die deutsche Sprache ist die eingeschränkte Bedeutung des Wortes „sozial“ im Vergleich zum englischen Begriff „social“. „Social“ umfasst den ganzen sozialen Raum und beinhaltet somit eine *gesamtgemeinschaftliche Perspektive*, in welche z. B. auch ökologische, gesundheitliche, bildungsorientierte und technologische Themen<sup>14</sup> integriert werden können. Der Begriff „sozial“ hingegen setzt in der deutschen Sprache einen *engeren*, meist auf die zwischenmenschlichen Beziehungen beschränkten *Fokus*. Aus diesem Grund ist es nicht möglich, in einer deutschen Übersetzung der gesamten Dimension des englischsprachigen Begriffs „social“ abschliessend gerecht zu werden. In der vorliegenden Forschungsarbeit wird die erweiterte Bedeutung des englischen Begriffs bei der deutschen Nennung von „sozial“ deshalb vollständig übernommen.

### **2.3.4 Definition des Begriffs Entrepreneur/in**

Der Begriff Entrepreneur/in kann aus der französischen Sprache mit „etwas in die Hand nehmen“ übersetzt werden. Diese Bezeichnung ist die Grundlage des deutschen Begriffs „Unternehmer/in“.

In der akademischen Diskussion im 18. und 19. Jahrhundert waren sich die Wissenschaftler/innen gemäss Thomas Wrona und Daniel Klingensfeld (2007) vor allem darin einig, „dass ein Entrepreneur [sic] eine Person ist, die die Unvollkommenheit des Marktes ausnützt und durch die Nutzung der ökonomischen Ressourcen *Wert schafft* und dadurch Profit erzielt“ (zit. in Barbara Inmann, 2009, S. 14).

Gemäss dem Managementexperten Peter F. Drucker (1985) ist der Begriff Entrepreneur/in vor 200 Jahren von dem französischen Ökonomen Jean-Baptiste Say geprägt worden, um einen besonderen Wirtschaftsakteur zu definieren. Er sah in einer/einem Entrepreneurin/Entrepreneur nicht jemanden, der einfach ein Unternehmen gründet, sondern jemanden, „der Wirtschaftsressourcen aus Bereichen geringerer Produktivität herausnimmt und sie an anderer Stelle nutzt, wo sie *höhere Produktivität und Erträge erzielen*“ (S. 46).

---

<sup>14</sup> Ashoka unterteilt seine Aktivitäten zur Förderung von Social Entrepreneurship in folgende Bereiche: Zivilgesellschaft, Gesundheit, Menschenrechte, Umwelt, wirtschaftliche Entwicklung sowie Bildung und Jugend. Diese vielseitigen Aktivitäten veranschaulichen die umfassende Tragweite des Begriffs „social“ in der englischen Sprache.

Der Ökonom Joseph A. Schumpeter (1912), bekanntester Forscher im Gebiet von Entrepreneurship im 20. Jahrhundert, definiert die/den Unternehmer/in als jemanden, der durch die *Kombination bestehender Faktoren Neues schafft* und sich auch durch Rückschläge nicht aufhalten lässt (zit. in Stefan Adam, 2008, S. 32–33). Zudem definiert Schumpeter (2006) den „Entrepreneur [sic] als *Innovator* [sic], der die ökonomische Entwicklung durch einen Prozess des schöpferischen Gestaltens vorantreibt“ (zit. in Barbara Inmann, 2009, S. 14).

Diese Definitionen zeigen auf, dass nicht jede Unternehmensgründung gleichbedeutend mit Entrepreneurship ist, sondern, dass die/der Entrepreneur/in durch *Innovation eine ökonomische Entwicklung vorantreibt*. Schumpeter (2006, S. 132 ff.) sieht die/den Entrepreneurin/Entrepreneuren in diesem Zusammenhang als einen Faktor der Veränderung am ökonomischen Markt (zit. in Barbara Inmann, 2009, S. 14). Diese Funktion kann mit verschiedenen Strategien verfolgt werden. Schumpeter (1997) erwähnt dafür folgende Beispiele:

Herstellung eines neuen (...) Gutes oder einer neuen Qualität, Einführung einer neuen (...) Produktionsmethode, die keineswegs auf einer wissenschaftlichen neuen Entdeckung zu beruhen braucht und auch in einer neuartigen Weise bestehen kann mit einer Ware kommerziell zu verfahren. Erschliessung eines neuen Absatzmarktes (...), Eroberung einer neuen Bezugsquelle von Rohstoffen oder Halbfabrikaten (...), Durchführung einer Neuorganisation. (S. 100-101)

Drucker (1985) sieht im Gegensatz zu Schumpeter in einer/einem Entrepreneurin/Entrepreneur nicht jemanden, der Veränderung vorantreibt, sondern jemanden, der *Gelegenheiten ausnützt, um Wert zu kreieren*. Die Gelegenheit spielt für ihn in diesem Zusammenhang eine zentrale Rolle. Die/der Entrepreneur/in sucht *in der Gesellschaft* ständig nach *Veränderungen, um diese auszunützen*<sup>15</sup>. Auch für Drucker ist nicht jede/r Unternehmensgründer/in ein/e Entrepreneur/in. Nur wer *innovativ handelt*, kann gemäss seiner Auffassung als Entrepreneur/in bezeichnet werden (S. 21-30).

#### **Fazit**

Somit kann zusammengefasst werden, dass ein/e Entrepreneur/in *innovativ handelt, Gelegenheiten am Markt ausnützt, einen Wert schafft und dadurch Profit erzielt*.

Im Unterkapitel 2.3.7 werden diese vier Faktoren wieder aufgegriffen und im Kontext von Social Entrepreneurship vertieft behandelt.

<sup>15</sup> Mit dieser Definition der Entrepreneurin / des Entrepreneurs wird erkennbar, dass Schumpeter im Vergleich zu Drucker die Entrepreneurin / den Entrepreneur in erster Linie als einen Faktor der Veränderung am ökonomischen Markt definiert. Drucker geht im Vergleich jedoch davon aus, dass die Entrepreneurin / der Entrepreneur die Veränderungen in der Gesellschaft als „Gelegenheit“ sucht und ausnützt.

### 2.3.5 Erweiterung um die soziale Dimension

Der Begriff „sozial“ wird umgangssprachlich in sehr unterschiedlichen Situationen eingesetzt und subjektiv interpretiert. In der Literatur wird der Begriff wegen dem vielseitigen Verwendungszweck nicht eindeutig definiert.

Um trotzdem eine Definition für diese Forschungsarbeit zu finden, wird nun versucht, besondere *soziale Tätigkeiten* einer/eines Social Entrepreneurin/Entrepreneurs zu definieren.

David Bornstein (2006) beschreibt in seinem Buch „Die Welt verändern – Social Entrepreneurs und die Kraft neuer Ideen“ die unterschiedlichen Aktivitäten, welche durch Social Entrepreneurinnen/Entrepreneure weltweit im Sinne einer sozialen, unternehmerischen Tätigkeit ausgeübt werden, folgendermassen:

- Armutsreduktion (z. B. Mikrokredite in Entwicklungsländern)
- Aufklärungskampagnen (z. B. „FairTrade“)
- Bildung (z. B. Coaching bei der Collegenbewerbung von einkommensschwachen Studentinnen/Studenten)
- Gesundheitswesen (z. B. HIV-Aids Krankenpflege)
- Kinder- und Jugendförderung (z. B. Kinderrechte in Indien)
- Menschenrechte (z. B. Behindertenrechte in Indien)
- Ökologie und nachhaltige Entwicklung (z. B. Solarenergie-Projekte)
- Wirtschaftliche Entwicklung (z. B. Elektrifizierung von ländlichen Regionen in Brasilien)

Diese Begriffe zeigen die Vielseitigkeit der sozialen Tätigkeiten von Social Entrepreneurinnen/Entrepreneuren, lassen jedoch keine eindeutige Abgrenzung zwischen der/dem Entrepreneurin/Entrepreneuren und der/dem Social Entrepreneurin/Entrepreneuren zu, da die Tätigkeitsfelder sich teilweise überschneiden, sehr weitläufig sind und keinen Anspruch auf Vollständigkeit haben.

Jerr Boschee und Jim McClurg (2003) identifizieren eine grundsätzliche Unterscheidung zwischen der/dem traditionellen und der/dem Social Entrepreneurin/Entrepreneuren darin, dass Soziale Unternehmer/innen ihren Profit *direkt zur Erfüllung einer sozialen Mission* einsetzen. Dies kann einerseits durch die Einstellung von Personen in speziellen Lebenslagen geschehen (z. B. durch Menschen, die in Armut leben oder körperlich und geistig beeinträchtigt sind), andererseits durch den Verkauf von Gütern bzw. Dienstleistungen, der die Lösung sozialer Probleme direkt unterstützt. (S. 3)

Wird nun die Definition von Entrepreneurship um die soziale Dimension erweitert, dann können gemäss Bornstein (2009) Social Entrepreneurinnen/Entrepreneure als Persönlich-

keiten definiert werden, welche soziale Missstände mit unternehmerischen Mitteln angehen (S. 10).

### **2.3.6 Social Entrepreneurship – die Umsetzung von innovativen Ideen**

Bornstein (2009) umschreibt die/den Social Entrepreneurin/Entrepreneuren folgendermaßen: „Wir sehen sie als Transformationskräfte: Menschen mit neuen Ideen zur Lösung wichtiger Probleme, die unermüdlich an der Umsetzung ihrer Vision arbeiten, Menschen, die nicht bereit sind, Widerstände einfach hinzunehmen, und die nicht aufgeben, bis sie ihren Ideen grösstmögliche öffentliche Aufmerksamkeit verschafft haben.“ (S. 10)

Diese Definition geht von einer hohen Arbeitsmotivation unter Social Entrepreneurinnen/Entrepreneuren aus, um ihre Vision trotz Widerstände durchzusetzen und in der Öffentlichkeit bekannt zu machen. In diesem Zusammenhang gilt es zu beachten, dass neue Ideen auch Widerstände, ausgelöst durch bestehende Machtverhältnisse, mobilisieren können. Bei der Entwicklung und Vermarktung von innovativen Angeboten im Setting Social Entrepreneurship ist zu beachten, dass möglicherweise eine kostengünstigere Lösung eines sozialen Problems bereits bestehende Angebote konkurriert oder sogar grundsätzlich in Frage stellt.

Bornstein (2009) ergänzt in diesem Zusammenhang:

Entsprechend wird eine Idee nicht in den Mittelpunkt der allgemeinen Aufmerksamkeit gelangen, nur weil sie gut ist. Man muss sie geschickt vermarkten, um die Wahrnehmungen und Verhaltensweisen der Menschen tatsächlich zu verändern. Das gilt in besonderem Masse, wenn die Idee bestehende Machtverhältnisse oder fest verwurzelte Normen und Überzeugungen in Frage stellt. (S. 125)

Gregory J. Dees (2001) erarbeitete, basierend auf den Definitionen von Say, Schumpeter und Drucker (vgl. Kap. 2.3.6), eine mehrteilige Definition:

Social Entrepreneurinnen/Entrepreneure übernehmen die Rolle der/des Erneuerin/Erneuerers („Change Makers“) im sozialen Sektor durch:

- Übernahme eines Auftrages („mission“<sup>16</sup>), um einen sozialen Mehrwert zu erschaffen und aufrecht zu erhalten (nicht nur als persönlichen Gewinn)

---

<sup>16</sup> Der englische Begriff „mission“ wird mit der deutschen Übersetzung „Auftrag“ nur teilweise wiedergegeben. „Mission“ im englischen Sinne geht weiter als ein Auftrag. In „mission“ schwingen auch Begriffe wie „Berufung“ und „Lebensinhalt“ mit, welche eine tiefe Identifikation mit dem Auftrag bedeuten.

- Wahrnehmen und hartnäckiges Verfolgen von neuen Gelegenheiten, um diesen Auftrag zu unterstützen
- Beteiligung an einem Prozess der kontinuierlichen Innovation, Adaption und des Lernens
- Mutiges Handeln, ohne sich von momentan fehlenden Ressourcen einschränken zu lassen
- Zeigen eines hohen Masses von Verantwortlichkeit der Gesellschaft und den Ergebnissen ihrer Arbeit gegenüber. (S. 4 / eigene Übersetzung)

### **Fazit**

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Social Entrepreneurinnen/Entrepreneure neue, unternehmerische Ideen zur Lösung sozialer Probleme erkennen, Gelegenheiten ausnützen, diese Problemlösungen kontinuierlich entwickeln und Innovation betreiben. Durch diesen Innovationsprozess wird ein sozialer Mehrwert geschaffen.

### **2.3.7 Die Soziale Mission**

Gemäss Dees (2001) ist das Hauptziel einer/eines Social Entrepreneurin/Entrepreneurs sozialen Wert zu schaffen und nicht privaten oder auf Shareholder bezogenen Wert zu generieren. Ein/e Social Entrepreneurin/Entrepreneur wird daher in erster Linie an der Erfüllung der *sozialen und nicht an der finanziellen Ziele* gemessen (S. 2-3).

Diese *Soziale Mission* steht im Mittelpunkt der Verbindung von der Nutzung von Gelegenheiten, von Innovation und des dadurch erwirtschafteten Einkommens.

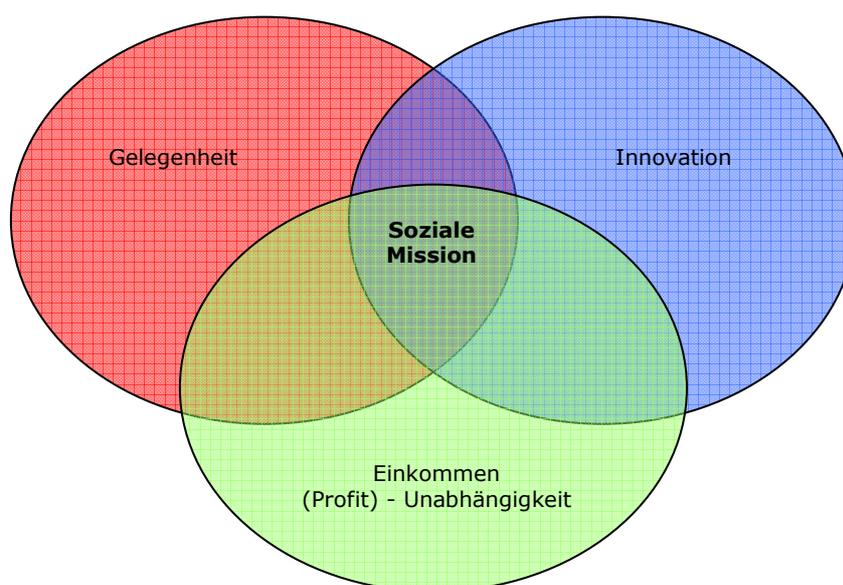


Abbildung 5: Dimensionen Social Entrepreneurship (Inmann, 2009, S. 17) (leicht modifiziert)

### 2.3.8 Die Finanzierung der Sozialen Mission

Es stellt sich die Frage, wie Angebote im Setting von Social Entrepreneurship in der Finanzierung ihrer Ziele einzuordnen sind. Christian Horak, Christian Matul und Fritz Scheuch (2002) erklären, dass die Soziale Mission das alles *beeinflussende Oberziel* bildet, dem sich das restliche Zielsystem unterzuordnen hat (zit. in Adam, 2008, S. 19). Jaques Defourny und Marthe Nyssens (2006) ergänzen, dass auch finanzielle und betriebswirtschaftliche Ziele nur soweit verfolgt werden, wie sie der *Sozialen Mission dienen*. Daraus ergeben sich zwei Dimensionen: Die marktwirtschaftliche Dimension und die soziale Dimension, die von Social Entrepreneurinnen/Entrepreneuren gleichzeitig berücksichtigt werden müssen (zit. in Adam, 2008, S. 20).

Gemäss Kim Alter (2007) wird die Soziale Mission durch die Bereitstellung von Dienstleistungen oder durch die Produktion von Gütern am Markt unter Involvierung der Betroffenen erreicht (S. 12). Trotz der Sozialen Mission spielen Einkommen und Profit im Sozialen Unternehmertum eine wesentliche Rolle. Von der Höhe des selbsterwirtschafteten Einkommens hängt die unternehmerische Unabhängigkeit wesentlich ab.

Über die Bedeutung des erwirtschafteten Einkommens herrscht in der Literatur jedoch keine Einigkeit. Boschee (2003) sieht in der Erwirtschaftung von Einkommen aus der Geschäftstätigkeit den Hauptunterschied zwischen dem Sozialen Unternehmertum und Non-Profit-Organisationen (S. 2). Dees (2001) erwähnt die Einkommensgenerierung durch eigene Profite zwar nicht in seiner Definition einer/eines Social Entrepreneurin/Entrepreneuren, hält allerdings die Minimierung der Abhängigkeit von der Aussenfinanzierung für notwendig (S. 4).

Muhammad Yunus (2006), der Begründer der Mikrokreditfinanzierung, kritisiert die traditionelle, enge Beschreibung des Kapitalismus und konstatiert ihm ein konzeptionelles Versagen („conceptualization failure“), weil der Mensch auf die Dimension der Gewinnmaximierung reduziert wird. Weitere, wichtige Dimensionen menschlichen Handelns wie religiöse, emotionale und politische Dimensionen werden von der gängigen Wirtschaftstheorie ignoriert. Yunus unterteilt Social Entrepreneurship in vier Stufen, die er als Entwicklungskonzept definiert. Das Ziel jeder/jedes Social Entrepreneurin/Entrepreneuren sollte sein, die vierte Stufe zu erreichen und dadurch mehr als volle Kostendeckung und Maximierung des sozialen Vorteils zu erreichen (S. 1-2).

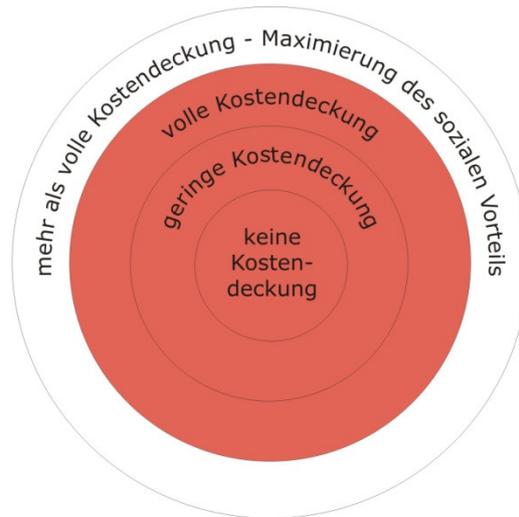


Abbildung 6: Kategorien von Social Entrepreneurship (Yunus (2006) zit. in Harbrecht, 2010, S. 31)) (leicht modifiziert)

In den ersten drei von innen nach aussen verlaufenden Stufen des Modells (rot markiert) arbeitet die/der Social Entrepreneurin/Entrepreneur ohne Gewinn und die Unabhängigkeit der Sozialen Mission ist spürbar eingeschränkt. Er/Sie ist von externen Finanzquellen abhängig, das Unternehmen muss subventioniert oder mittels eines Bankkredits finanziert werden. Aufgrund der im letzten Abschnitt dargestellten Sichtweise, definiert Yunus (2006) die Abhängigkeit von externen Finanzquellen nur als Übergangslösung. Er hält fest, dass sobald die/der Social Entrepreneurin/Entrepreneur die Kostendeckung erreicht hat und mit dem Unternehmen Gewinn erwirtschaftet, der Aufstieg in eine andere Dimension möglich wird – der Aufstieg in die ‚echte‘ Geschäftswelt. Sobald die finanzielle Abhängigkeit überwunden ist, hat die/der Social Entrepreneurin/ Entrepreneur die Möglichkeit, den sozialen Vorteil zu maximieren und mit dem Unternehmensgewinn die Soziale Mission auszuweiten (S. 2).

Alex Nichols (2006) vertritt zu dieser Frage im Gegensatz zu Yunus eine andere Sichtweise. Social Entrepreneurinnen/Entrepreneure suchen gemäss seiner Beobachtung dort nach Ressourcen, wo sie am leichtesten zu finden sind. Das bedeutet, dass Viele den kommerziellen Markt und Bankkredite als Finanzierungsquelle nutzen, zudem aber auch Stiftungen, Unterstützungsprogramme von Regierungen oder Spenden als Einkommensquelle nutzen. Nichols hinterfragt zudem die Unabhängigkeit durch selbst generierte Einkommen, da nach seiner Meinung dadurch eine Abhängigkeit vom Markt entsteht (zit. in Inmann, S. 18-19).

Gemäss Alter (2007) kann Soziales Unternehmertum zusammenfassend als eine hybride Organisationsform bezeichnet werden, die gleichzeitig sozialen und ökonomischen Wert schafft. Die Mission und der Markt müssen kontinuierlich in Balance gehalten werden (S. 17-18).

## **Fazit**

Im Sozialen Unternehmertum wird zumindest ein Teil der Unternehmenskosten durch die Soziale Mission selber erwirtschaftet. Je höher die Eigenfinanzierung ist, desto stärker wird die Unabhängigkeit von externen Finanzquellen. Im Idealfall kann durch die volle Kostendeckung und die Erwirtschaftung von Gewinn die Soziale Mission ausgeweitet werden.

### **2.3.9 Abgrenzung zu traditionellen sozialen Institutionen**

Die Abgrenzung zwischen traditionellen sozialen Institutionen wie Non-Profit-Organisationen und staatlichen Angeboten der Sozialen Wohlfahrt kann mit dem Ziel der Social Entrepreneurinnen/Entrepreneure definiert werden, einen möglichst hohen Teil der Eigenfinanzierung durch die Ausübung einer sozialunternehmerischen Tätigkeit zu erwirtschaften. Diese Soziale Mission wird zu einem Angebot auf dem Markt und soll einen möglichst hohen Beitrag an die Unternehmensfinanzierung leisten. Nicholls (2006) definiert, dass Social Entrepreneurinnen/Entrepreneure durch die Schaffung von Einkommensströmen aus kommerzieller Tätigkeit die Abhängigkeit von Fördermitteln reduzieren wollen (zit. in Barbara Inmann, 2009, S. 19).

### **2.3.10 Innovation und Motivation – die Kraft der kontinuierlichen Erneuerung**

Gemäss Duden (2004, Band 1) bedeutet Innovation wörtlich ‚Neuerung‘ oder ‚Erneuerung‘ (S. 499). Das Wort ist aus den lateinischen Begriffen novus ‚neu‘ und innovatio ‚etwas neu Geschaffenes‘ abgeleitet. Holger Braun-Thürmann (2005) erwähnt, dass, „im Vergleich zur Reform, die durchaus in den bewährten Bahnen offizieller Politik mit der formalen Legitimation vollzogen werden kann, Innovationen die Anstrengungen eines Kollektivs verkörpern, durch die Ausserkraftsetzung von Routinen einen sozialen Prozess in Gang zu bringen, der eine nachhaltige institutionelle<sup>17</sup> Veränderung der Gesellschaft bewirkt“ (S. 20).

Zielsetzung dieses Unterkapitels ist die Diskussion von Einflussfaktoren, die Social Entrepreneurinnen/Entrepreneuren helfen, eine erfolgreiche Innovation zu finden und umzusetzen. Es gehört nicht zur Zielsetzung, Innovation aus Sicht von Kreativitäts- und Managementmodellen zu beleuchten, sondern sich der Antwort zu nähern, mit welcher Denkweise Innovation im Setting der Sozialen Arbeit durch Social Entrepreneurship gefördert werden kann. Für die Suche nach dieser Antwort geben sich die Autoren bewusst einer etwas idealistischen Denkweise hin.

---

<sup>17</sup> Eine institutionelle Veränderung kann mit einer strukturellen Veränderung, im Sinne einer längerfristigen gesellschaftlichen Anpassung verstanden werden.

## **Die/Der Social Entrepreneurin/Entrepreneur als Künstler/in**

Günter Faltin (2008) erwähnt, dass „es in der Kunst selbstverständlich ist, dass das Werk auch den Künstler [sic!] zeigt, seine Sichtweisen und seine Individualität. Der Erfolg entsteht nicht durch platte Anpassung an den Markt und den Publikumsgeschmack, sondern gerade durch abweichende, neue Sichtweisen, durch die Eigenwilligkeit des Künstlers [sic]. Kann man dies nicht auch auf Unternehmen übertragen?“ (S. 118)

Innovation als Soziale Mission im Setting von Social Entrepreneurship ist eine langfristige Entwicklung und benötigt in den Worten von Dees (2001) die „Beteiligung an einem Prozess“. Dees beschreibt, dass Social Entrepreneurinnen/Entrepreneure die Rolle der/des Erneuerin/Erneuerers, u. a. durch kontinuierliche Innovation im sozialen Sektor übernehmen. Nur durch diesen kontinuierlichen Prozess ist es möglich, dass die/der Social Entrepreneurin/Entrepreneur zu der von Dees beschriebenen Rolle der/des „Change Agent“ findet (S. 4).

Diese Rolle fordert von den beteiligten Personen, wie in den bereits verwendeten Beschreibungen von Bornstein und Dees entnommen werden können, nebst Innovation auch hohe Motivation, die auch als Einsatzbereitschaft beschrieben werden kann. Um die notwendige Motivation aufbringen zu können, ist es von Bedeutung, dass sich die/der Social Entrepreneurin/Entrepreneur umfassend mit der Innovations- und somit mit der Geschäftsidee identifizieren kann. Die von Faltin beschriebene Eigenwilligkeit der/des Künstlerin/Künstlers bezüglich ihrer/seiner Sichtweise der Welt kann als wichtiges Merkmal auf die/den Social Entrepreneurin/Entrepreneuren übertragen werden. Unter dieser Bedingung ist aus Sicht der Autoren die Identifikation mit der Geschäftsidee durch die von Faltin beschriebenen Individualität und abweichenden, neuen Sichtweisen besonders intensiv möglich. Durch diese unternehmerische Eigenwilligkeit kann ein längerfristiges und nachhaltiges Innovations-Engagement von Social Entrepreneurinnen/Entrepreneuren gefördert werden.

## **Das Ideenkonzept – die Reduktion der Unternehmensidee auf das Wesentliche**

Faltin (2008) erwähnt: „Daher können wir ganz allgemein sagen, dass das innovative Element des eigenen Konzepts ein wichtiger Faktor für das Überleben ist. Es ist – für uns Normalmenschen – meist der einzige, aber entscheidende Trumpf der [Unternehmens-] Neugründung“ (S. 56).

Faltin befasst sich im Weiteren mit der Frage, wie mit einem durchdachten Unternehmenskonzept ohne kontinuierliche berufliche Überforderung, Normalmenschen ein Unternehmen gründen können. Er beschreibt „konzept-kreative Gründungen“, die in erster Linie versuchen, auf ein Ideenkonzept zu bauen (S. 19). Faltin beschreibt die Entstehung von erfolg-

reichen Unternehmen im Kopf und schildert diesen systematischen Prozess als „eine Art Reifephase, bei der Probleme, Lösungsmöglichkeiten, Alternativen und Risiken so lang hin und her gewälzt werden, bis ein ausgewogenes und ausbalanciertes Konzept entsteht, das Stösse von aussen (im Markt) aushält“ (S. 56-57). Im Folgenden beschreibt er die Ausarbeitung eines „High Potential Entrepreneurial Designs“, das er mit folgenden Eigenschaften beschreibt:

- Skalierbarkeit
- Einfachheit
- minimierte Risiken (S. 45)

Beim Vergleich mit dem nach Dees (2001) definierten Ziel „der kontinuierlichen Innovation im sozialen Sektor“ (S. 4 / eigene Übersetzung) lässt sich dieses unternehmerische Konzept auch auf die Entwicklung von innovativen Ideen im Setting von Social Entrepreneurship übertragen. Sollen gemäss Braun-Thürmann (2005) „Innovationen (...) durch die Ausserkraftsetzung von Routinen einen sozialen Prozess in Gang bringen, der eine nachhaltige institutionelle Veränderung der Gesellschaft bewirkt“ (S. 20), dann ist die Skalierbarkeit und somit die Ausweitung der Unternehmensidee auf mehrere Personen mit kalkulierbaren Ressourcen eine zentrale Bedingung. Faltin (2008) betont: „Das Konzept muss Skalierbarkeit ermöglichen. Die Leistungen müssen sich vervielfältigen lassen. Möglichst in dem Sinne, dass durch das Wachstum die Kapazitäten nicht proportional erweitert werden müssen, sondern Synergieeffekte auftreten.“ (S. 45)

### **Einfachheit – ein Unternehmenskonzept in der Balance**

Einfachheit hilft den Überblick zu bewahren. Gemäss Faltin (2008) wird, wie bereits erwähnt wurde, die Entwicklung eines durchdachten Ideenkonzepts durch die planerische Bearbeitung von Problemen, Lösungsmöglichkeiten, Alternativen und Risiken so lang hin und her bewegt, bis ein ausgewogenes und ausbalanciertes Konzept entsteht (S. 57). In diesem Prozess sollen auch die Risiken schrittweise reduziert werden. Faltin beschreibt einen wichtigen Zusammenhang in der Reduktion der Komplexität von Unternehmen und im Reduzieren von Risiken in der Möglichkeit, betriebswirtschaftliche Aufgaben konsequent zu delegieren und extern einzukaufen. Dadurch muss weniger Personal im eigenen Unternehmen eingestellt werden und die Kosten können besser unter Kontrolle gehalten werden (S. 63-71).

Diese Erkenntnis ist nicht neu, aber eindrücklich ist vor allem die Konsequenz, mit der Faltin dafür wirbt, möglichst viele Arbeitsschritte zu delegieren bzw. auf Arbeitsteilung zu setzen, damit die/der (Social) Entrepreneurin/Entrepreneur sich auf das Führen des Unternehmens mit einem „kreativen, schöpferischen Mind-Set“ konzentrieren kann (S. 70).

Gemäss Bornstein (2009) ist „ein Kennzeichen von Sozialunternehmerinnen und Sozialunternehmern ihre realistischen Vorstellungen über menschliches Verhalten. Sie denken viel darüber nach, wie sie ihre Klienten dazu bewegen können, ihre Neuerungen auch tatsächlich anzunehmen“ (S. 270). Diese Überlegungen können als eine zentrale Eigenschaft eingestuft werden, welche in das Ideenkonzept von Social Entrepreneurinnen/Entrepreneuren einfließen sollten.

Im Zusammenhang mit der Entwicklung eines Ideenkonzepts ergänzt Bornstein (2009), dass „die meisten Menschen diese Wie-Fragen höchst langweilig finden. Social Entrepreneurs [sic!] nicht: Sie arbeiten ständig an ihrer Idee, bauen sie aus, passen sie an und wissen, wie die einzelnen Teile zusammenpassen, oder denken zumindest darüber nach“ (S. 164). Auch Faltin betont, dass die Entwicklung eines „Ideenkonzepts“ ein längerfristiger Prozess ist (S. 140-152). Die Beantwortung der Wie-Fragen im Sinne von Bornstein kann mit dem von Faltin beschriebenen Entwicklungsprozess verglichen werden. Entrepreneurinnen/Entrepreneure schaffen gemäss Schumpeter (1997) Neues, indem sie bestehende Faktoren neu kombinieren (S. 120). Dies kann auf Social Entrepreneurinnen/Entrepreneure übertragen bedeuten, dass die Lösung für eine soziale Problemlage als Ressource, in Form bestehender Faktoren, bereits existiert. Die Kombination bestehender Faktoren der durch Bornstein beschriebenen Wie-Fragen kann ermöglichen, einen Entwicklungsprozess zu einem „High Potential [Social] Entrepreneurial Design“ zu gestalten.

#### **Fazit**

Die etwas idealisierte Zielsetzung einer/eines Social Entrepreneurin/Entrepreneurs kann als die schrittweise Ausarbeitung eines Ideenkonzepts beschrieben werden, welches durch Skalierbarkeit, Einfachheit und die Minimierung von Risiken die Fähigkeit haben kann, einen sozialen Prozess in Gang zu bringen, der eine nachhaltige institutionelle Veränderung der Gesellschaft bewirkt.

#### **2.3.11 Arbeitsdefinition**

Für die vorliegende Forschungsarbeit wird, abgeleitet von den Beschreibungen im Unterkapitel 2.3, folgende Definition von Social Entrepreneurship verwendet:

Social Entrepreneurship bedeutet das Erkennen von Gelegenheiten, um soziale Probleme unter Anwendung innovativer Ideenkonzepte lösen zu können. Durch diese Soziale Mission wird anhand von Einnahmen ein möglichst umfassender Teil der Unternehmenskosten erwirtschaftet.

## 2.4 Soziokulturelle Animation und Social Entrepreneurship – Versuch einer theoretischen Verbindung

Die Verbindung der beiden Felder soll einleitend mit einem auf der *metatheoretischen Ebene verorteten Unterschied* veranschaulicht werden, der dennoch wiederum zentrales verbindendes Element ist. Nach Bornstein (2006) wird an Beispielen zahlreicher Länder ersichtlich, „wie Sozialunternehmer [sic!] einen systemischen gesellschaftlichen Fortschritt bewirken: Wie sich Verhaltens- und Wahrnehmungsmuster verändern und verbessern“ (S. 10-11). Während Social Entrepreneurinnen/Entrepreneure mit unternehmerischen Modellen Veränderungen im System, oder gar des Systems, mit dem Ziel soziale Problemstellungen zu eliminieren, bewirken wollen, beabsichtigt die Soziokulturelle Animation nach Moser et al. (1999) „eigentlich etwas Unmögliches: von aussen ein System beeinflussen, etwas zu tun“. Denn nach Moser et al. (1999) ist es nicht das Ziel von animatorischen Prozessen „ein besseres Funktionieren des Systems zu erreichen. Vielmehr geht es darum, durch Impulse das System dazu zu bringen, seine eigene Identität – in Auseinandersetzung mit sich selbst und der Umwelt – zu überprüfen und sich dadurch weiterzuentwickeln“ (S. 76). Während Soziokulturelle Animation also *von aussen gerichtet* mit Impulsen an das System herangeht mit dem Ziel, das System für Veränderungen zu befähigen, setzt Social Entrepreneurship auf die *Veränderung des Systems von innen heraus*. Werden nun die Veränderungen, die durch Social Entrepreneurship herbeigeführt werden, ebenfalls als Impulse verstanden, die durch *Interventionen* erreicht werden, und wenn davon ausgegangen wird, dass sich diese Veränderungen auf das Bewusstsein von Menschen und somit auch auf Systeme übertragen lässt, so kann von einer Verbindung einer den beiden Berufsfeldern zu Grunde liegenden *Leitidee* gesprochen werden. Diese theoretische Verbindung unter genannten Faktoren wird in folgender Abbildung dargestellt. Dabei sind die Systeme sowohl als Mikro- (Individuen und Kleingruppen) als auch als Meso-Systeme (Gruppen, Institutionen und Organisationen) zu verstehen.

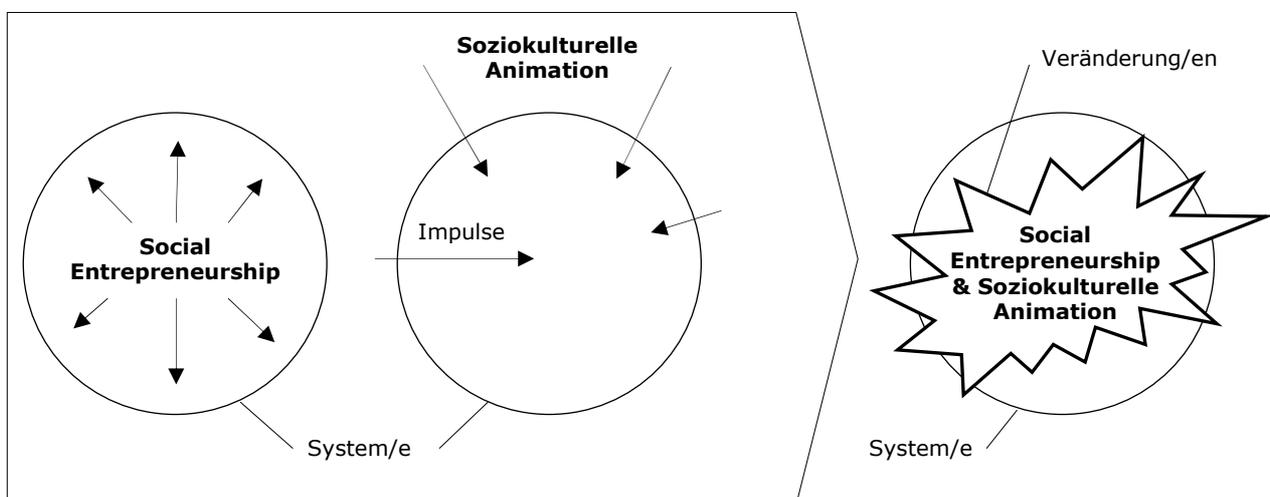


Abbildung 7: Verbindung von Soziokultureller Animation und Social Entrepreneurship (eigene Darstellung)

Auf *Ebene der Projektmethodik* in der Soziokulturellen Animation kann ein für unternehmerische Tätigkeiten äusserst geeignetes Werkzeug ausgemacht werden. Nach Willener (2007) zeichnet Projekte auch aus, dass sie eine Plattform bieten, um Kooperationen – neue und überraschende – zu entwickeln und zu testen (S. 37). Die Grundlage für Innovation und den Start der Umsetzung einer Idee für eine Soziale Mission im Sinne von Social Entrepreneurship ist hiermit gegeben.

Was aufgrund der theoretischen Diskussion in den Unterkapiteln 2.2 und 2.3 zudem abgeleitet werden kann, ist, dass die Akteurinnen/Akteure beider Berufsfelder den Willen zur Entschärfung sozialer Problemlagen teilen. Aufgrund der Fokussierung des Partizipationsgedankens verfolgt die Soziokulturelle Animation dieses Ziel, im Unterschied zu Social Entrepreneurship, jedoch stärker unter der Beteiligung der Betroffenen.

Dieser Versuch einer theoretischen Verbindung der beiden Themenfelder schliesst mit einem Zitat von Heinz Wettstein (2006), das auf die *berufliche Verselbständigung Professioneller der Soziokulturellen Animation* anspricht:

Aus der Einsicht heraus, dass es die idealen Stellen nicht gibt, dass Projekte eigentlich zentraler Bestandteil der Animation sind und oft ausserhalb von festen Anstellungen angeboten werden und dass sich Animation eben aktiv verkaufen muss, versuchen AnimatorInnen [sic!] , sich selbständig erwerbend auf dem Markt zu bewegen und entsprechende Projekte zu akquirieren. Das wird öfter neben einer Teilzeitanstellung praktiziert, da der Markt in diesem Bereich ziemlich schwer fassbar ist.  
(S. 5)

Basierend auf dieser Aussage kann festgestellt werden, dass durch das projektorientierte Arbeiten der Soziokulturellen Animatorinnen/Animatoren eine Grundlage für eine selbständige bzw. unternehmerische Tätigkeit gegeben ist. Ob diese Grundlage auch für eine Tätigkeit von Soziokulturellen Animatorinnen/Animatoren im Setting von Social Entrepreneurship ausreicht, wird in den Forschungsergebnissen im Kapitel 4 und deren Interpretation behandelt.

## **2.5 Kompetenzen**

Aufgrund des vorliegenden Forschungsthemas spielen Kompetenzen die grundlegende Bewertungsbasis für den Kompetenzvergleich. In diesem Unterkapitel wird deshalb vertieft darauf eingegangen und ein Bezug zu dieser Forschungsarbeit hergestellt.

### 2.5.1 Definition

Der lateinische Begriff ‚competentia‘ stammt vom Verb ‚competere‘ ab. Gemäss Duden (2004, Band 7) bedeutet kompetent ‚befähigt‘, ‚fachkundig‘ und ‚sachverständig‘ (S. 550). Thomas Brandenberger und Nadine Gassmann (2006) ergänzen, dass das Wort ‚kompetent‘ ursprünglich in der Juristensprache verwendet wurde und „zuständig, massgebend, urteilsfähig“ bedeutet (S. 12-13).

Die Antwort auf die Frage, was Kompetenzen sind, hängt von der gewählten Wissenschaftsperspektive ab. John Erpenbeck und Lutz von Rosenstiel (2003) bedienen sich einer *psychologischen Sichtweise*, die den *Blick auf die Arbeitswelt* richtet. Nach dieser ist Kompetenz eine Form der Zuschreibung aufgrund eines Urteils der beobachtenden Person: „Wir schreiben dem physisch und geistig selbst organisiert Handelnden auf Grund *bestimmter, beobachtbarer Verhaltensweisen* bestimmte (...) Kompetenzen zu“ (S. XI).

Im *Werkstattheft Kompetenzprofil der Hochschule für Soziale Arbeit Luzern* (2007) werden Kompetenzen wie folgt definiert:

Unter den Kompetenzen einer Person verstehen wir das Vermögen und die Bereitschaft, unter Rückgriff auf ihr Wissen und ihr Können in einer Situation oder angesichts einer Aufgabe aktiv zu werden und die Aufgabe zu bearbeiten. Die individuellen Kompetenzen sind die Grundlage der konkreten Handlungen und Leistungen (Performanz bzw. Handlungskompetenz). (S. 7)

Diese Definition gilt auch für die vorliegende Arbeit.

Da in der Fachliteratur unter Kompetenz sowohl der Begriff als solches als auch der Überbegriff, der wiederum verschiedene Kompetenzen subsumiert, verstanden wird, existieren je nach Verwendung unterschiedlichste Unterteilungen. Eine Unterteilung dient dabei der besseren Beschreibung, Differenzierung und Ordnung. Auch dient sie der einfacheren Darstellung und Übersicht.

Die HSLU-SA (2007) ordnet die Kompetenzen den vier *Kompetenzfeldern* Sozial-, Selbst-, Methoden- und Fachkompetenz zu (S. 9). Da in dieser Arbeit ein Kompetenzvergleich erstellt wird, erscheint es sinnvoll, auch diese Zuordnung zu übernehmen. Die Definition der Kompetenzfelder folgen im Kapitel 4 als Ergebnisse der Forschung.

### 2.5.2 Learning Outcomes

Der Begriff Learning Outcomes ist in Europa im Rahmen des Bologna-Prozesses populär geworden. Die Bologna-Reform dient der europaweiten Vereinheitlichung des Hochschulwesens. Als Learning Outcome wird dabei das *vermittelte und überprüfbare Lernergebnis* der Studierenden bezeichnet. Stephen Adam (2004) äussert sich wie folgt dazu: „Lernergebnisse, im Englischen „Learning Outcomes“, sind Aussagen darüber, was der Studierende [sic!] am Ende einer Lernphase erwartungsgemäss wissen, verstehen und/oder vorführen können sollte“ (S. 2).

#### **Fazit**

Learning Outcomes können demnach als *Bestandteile* von Kompetenzen verstanden werden, sind jedoch gleichzeitig Kompetenzen auf einer untergeordneten Ebene. Im Rahmen eines Kompetenzvergleichs können Learning Outcomes, wenn auch von der inhaltlichen Fülle her nicht abschliessend, mit Kompetenzen verglichen werden.

### 2.5.3 Kompetenzprofil Studiengang Soziokulturelle Animation

Das Kompetenzprofil der HSLU-SA ordnet den vier Kompetenzfeldern insgesamt *22 Kompetenzen* sowie (*Verhaltens-*) *Dimensionen* zu. Auf dieser Basis gründen auch die in den Modulen verorteten Kompetenzen und Learning Outcomes.

Die dem Kompetenzprofil zugewiesenen (*Verhaltens-*) Dimensionen werden in der folgenden Tabelle (Folgeseite) nicht aufgeführt, da dies den Rahmen der Forschungsarbeit sprengen würde. Für den Vergleich der Kompetenzen von Social Entrepreneurinnen/Entrepreneuren und denjenigen von Soziokulturellen Animatorinnen/Animatoren werden jedoch auch die Learning Outcomes berücksichtigt, welche die (*Verhaltens-*) Dimensionen ausformulieren.

Die Zusammenstellung aller für diese Arbeit verwendeten Kompetenzen und Learning Outcomes des Studiengangs Soziokulturelle Animation für den Kompetenzvergleich sind im Anhang C ersichtlich.

Kompetenzfeld	Kompetenzen
<i>Sozialkompetenz</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestaltung von Kommunikation und Kontakt</li> <li>- Umgang mit Konflikt und Widerstand</li> <li>- Gestaltung von (Arbeits- und Lern-) Beziehungen</li> <li>- Rollenhandeln/Rollengestaltung</li> </ul>
<i>Selbstkompetenz</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- (Selbst-) Wahrnehmung und -reflexion</li> <li>- Umgang mit Anforderungen und/oder Belastungen</li> <li>- Selbstrepräsentation</li> <li>- Lernen</li> </ul>
<i>Methodenkompetenz</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Methodengeleitete Aufgaben-/Problembearbeitung<sup>18</sup></li> <li>- Projektmanagement</li> <li>- Organisationsentwicklung</li> <li>- Verhandlung</li> <li>- Medienkompetenz / mediengestützte Kommunikation und Interaktion</li> <li>- Wissenschaftliches Arbeiten</li> <li>- Praxisorientierte Forschung</li> <li>- Beratung<sup>19</sup></li> <li>- Ressourcenerschliessung und -vermittlung<sup>20</sup></li> <li>- Partizipative Prozessgestaltung<sup>21</sup></li> <li>- Gruppen leiten/begleiten<sup>22</sup></li> </ul>
<i>Fachkompetenz</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wissen zur Profession (Wissen zur Berufsidentität)</li> <li>- Wissen zum Kontext (Gegenstandswissen, Problemwissen)</li> <li>- Wissen aus Disziplinen (Erklärungswissen)</li> </ul>

Tabelle 2: Kompetenzprofil Studiengang Soziokulturelle Animation (HSA Luzern, 2007, S. 10-11) (leicht modifiziert)

#### 2.5.4 Die Wirkung der Einstellung

Unter *Einstellung* wird eine *Prädisposition*, auf ein bestimmtes Objekt (Person, Situation, Gegenstand) in bestimmter Weise zu reagieren verstanden. Die Bestandteile einer Einstellung sind *kognitiv*, bezogen auf innere Haltungen, Annahmen oder Überzeugungen, *affektiv*, bezogen auf Gefühle und emotionale Bewertungen, und *verhaltensbezogen*, gemeint sind also Verhaltensweisen, die man dem jeweiligen Objekt gegenüber zeigt bzw. die Erfahrungen, die man bislang mit dem Objekt gesammelt hat. (Diana Wieser, 2007, Einstellung, ¶1)

Prädispositionen spielen in Bezug zu Kompetenzen und Learning Outcomes somit eine Rolle im Erwerb und in der Anwendung derer. Eine Einstellung prägt auch die Möglichkeit, entsprechende *Kompetenzen entwickeln* zu können. Die Autoren beziehen diese komplexe so-

<sup>18</sup> Diese Kompetenz ist im Kompetenzprofil als „übergeordnete Kompetenz“ deklariert.

<sup>19</sup> Diese Kompetenz ist im Kompetenzprofil als „Core Competence für die Sozialarbeit“ und als „Minor Competence für die Soziokultur“ deklariert.

<sup>20</sup> Dito Fussnote 19.

<sup>21</sup> Diese Kompetenz ist im Kompetenzprofil als „Core Competence für die Soziokultur“ und als „Minor Competence für die Sozialarbeit“ deklariert.

<sup>22</sup> Dito Fussnote 21.

zialpsychologische Thematik im Kontext dieser Arbeit vor allem auf unterschiedliche Ausgangslagen für einen Kompetenzerwerb.

## **2.6 Hypothesen**

Basierend auf dem erfolgten theoretischen Diskurs, leiten die Autoren die beiden folgenden Hypothesen ab.

### **1. Hypothese**

Nebst Methoden- und Fachkompetenzen spielen insbesondere Sozial- und Selbstkompetenzen für eine Tätigkeit als Social Entrepreneur/in eine zentrale Rolle.

### **2. Hypothese**

Den Soziokulturellen Animatorinnen/Animatoren fehlt umfassendes betriebswirtschaftliches Wissen um als Social Entrepreneurinnen/Entrepreneure erfolgreich tätig zu sein.

Nach dem Abschluss der theoretischen Auseinandersetzung folgt nun im anschliessenden Kapitel die Beschreibung der Forschungsmethode.



### 3 Forschungsmethode

Diese Forschung beschäftigt sich mit *sozialen Akteurinnen/Akteuren* im Kontext von Social Entrepreneurship. Die Wahl der *qualitativen Sozialforschung* bezieht sich auf Uwe Flick, Ernst von Kardorff und Ines Steinke (2007), nach denen „Qualitative Forschung den Anspruch hat, Lebenswelten ‚von innen heraus‘ aus der Sicht der handelnden Menschen zu beschreiben. Damit will sie zu einem besseren Verständnis sozialer Wirklichkeit(en) beitragen und auf Abläufe, Deutungsmuster und Strukturmerkmale aufmerksam machen“ (S. 14). Dieses Kapitel erläutert die Forschungsabsicht und die ihrer zu Grunde liegenden Forschungsthematik. Weiter gibt es Aufschluss über die gewählte Vorgehensweise zur Beantwortung der Fragestellung. Das Forschungsdesign gibt schliesslich Auskunft über die Erhebung der Daten, das Sampling, den Genderaspekt sowie die Datenaufbereitung und Datenauswertung.



### 3.1 Forschungsabsicht

Der vorliegenden Bachelorarbeit liegt die Absicht zu Grunde, Differenzen zwischen den Kompetenzen von Social Entrepreneurinnen/Entrepreneuren und denjenigen von Soziokulturellen Animatorinnen/Animatoren darzulegen. Basierend auf dem durch diese Arbeit generierten Wissen werden Empfehlungen für mögliche Anpassungen am Studiengang der Soziokulturellen Animation an der HSLU-SA abgeleitet, um den Studierenden im Sinne einer Förderung von Social Entrepreneurship eine umfassendere Kompetenzvermittlung gewährleisten zu können. Dieses Ziel wird durch Leitfadeninterviews von Expertinnen/Experten im Setting von Social Entrepreneurship und einer daraus resultierenden Kompetenzanalyse erarbeitet.

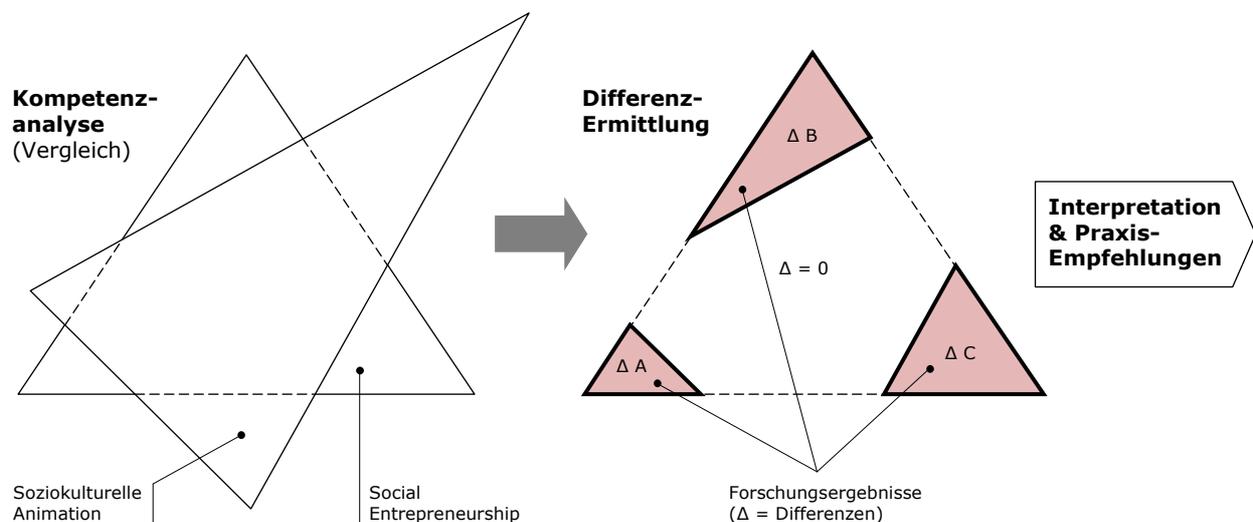


Abbildung 8: Forschungsabsicht (eigene Darstellung)

### 3.2 Forschungsthema

Durch das erlangte Wissen wird belegt, in welchen Bereichen des Studiengangs der Soziokulturellen Animation an der HSLU-SA Anpassungen im Sinne der Vermittlung umfassender Kompetenzen für Studierende, welche in das Feld Social Entrepreneurship vorstossen wollen, sinnvoll erscheinen. Diese Ergebnisse sollen einer möglichen gezielteren Förderung von Social Entrepreneurship an der HSLU-SA zuträglich sein.

Eine pädagogische Diskussion im Themenbereich *Vermittlung von Kompetenzen an Studierende* übersteigt den momentanen Kenntnisstand der Autoren. Auch wäre es vermessen, in Anbetracht der Komplexität des Kompetenzprofils der HSLU-SA (vgl. Unterkapitel 2.5.3), den gesamten pädagogischen und didaktischen Umfang des Curriculums aufzeigen und bearbeiten zu wollen. Somit beschränkt sich die Zielsetzung der Forschungsmethode darauf, die zentralen Kompetenzen von Social Entrepreneurinnen/Entrepreneuren zu ermitteln sowie mit dem Studiengang der Soziokulturellen Animation in Verbindung zu bringen. Darauf

aufbauend werden mittels einer *Differenzanalyse* Vorschläge für eine mögliche gezielte Förderung von Social Entrepreneurship abgeleitet.

### 3.3 Forschungsdesign

Um das Forschungsthema zu erörtern, kam das folgende mehrteilige Forschungsdesign zur Anwendung.

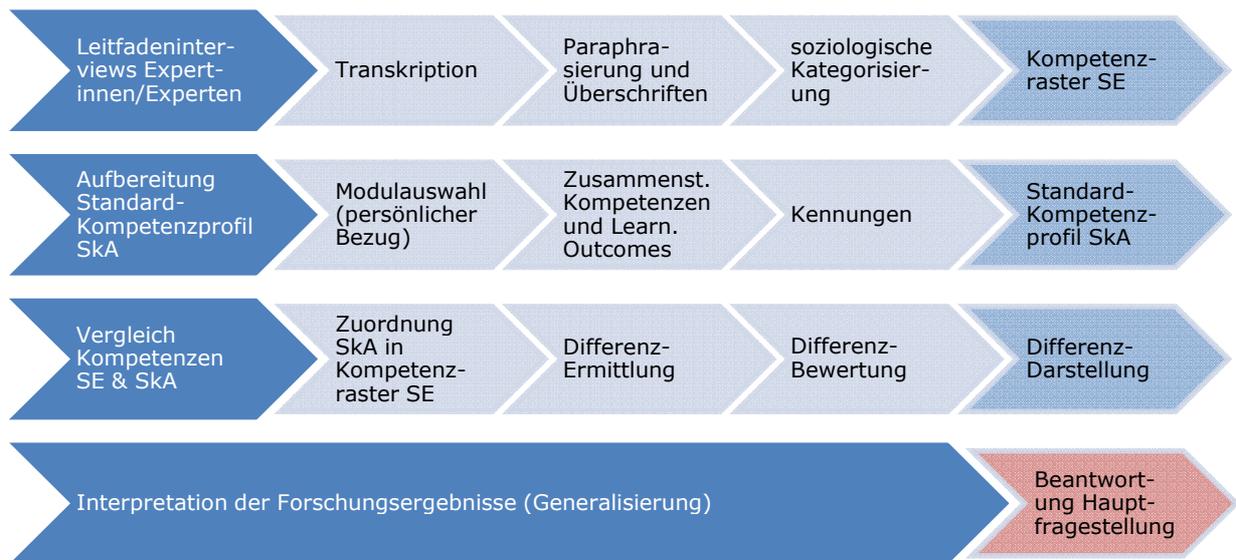


Abbildung 9: Forschungsdesign (eigene Darstellung)

Die Empirie der vorliegenden qualitativen Forschungsarbeit basiert in erster Linie auf Leitfadeninterviews mit Expertinnen/Experten im Setting von Social Entrepreneurship. Das Datenmaterial der Leitfadeninterviews wurde nach thematischen Ähnlichkeiten durchsucht, was eine *Kategorisierung* im Sinne von einzelnen Kompetenzen ermöglichte. Die definierten Kompetenzen wurden anschliessend den Kompetenzfeldern *Sozial-, Selbst-, Methoden- und Fachkompetenz* zugeordnet. Basierend auf diesen Kompetenzfeldern wurde ein „Kompetenzraster SE“<sup>23</sup> gebildet. Dieses bildet den SOLL-Zustand einer Kompetenzbeschreibung, im Sinne zentraler Kompetenzen von Social Entrepreneurinnen und Entrepreneurern, ab.

Um einen Vergleich mit den Kompetenzen von Soziokulturellen Animatorinnen/Animatoren ermöglichen zu können, wurde basierend auf den Modulführern des Studiengangs ein „Standard-Kompetenzprofil SkA“<sup>24</sup> von Soziokulturellen Animatorinnen/Animatoren (IST-Zustand) ermittelt. Aus den ausgewählten Modulführern wurden alle Beschreibungen der Kompetenzen und Learning Outcomes extrahiert (siehe Anhang C) und anschliessend dem Kompetenzraster SE zugeteilt.

<sup>23</sup> als Abkürzung für Kompetenzraster von Social Entrepreneurinnen/Entrepreneurern

<sup>24</sup> als Abkürzung für Standard-Kompetenzprofil von Soziokulturellen Animatorinnen/Animatoren

Im folgenden Unterkapitel wird vertieft auf den *Forschungsschwerpunkt Leitfadeninterview* eingegangen, da durch diesen der *relevante Zuwachs an Wissen* in dieser Forschungsarbeit stattfindet.

### **3.4 Erhebungsinstrument Leitfadeninterview**

Als geeignetes Erhebungsinstrument zur Beantwortung der dieser Arbeit zu Grunde liegenden Fragestellung wurde als erster Schritt das *leitfadengestützte Expertinnen-/Experteninterview* gewählt. Nach Michael Meuser und Ulrike Nagel (1991) werden Personen als Expertinnen/Experten angesehen, welche zu Informationen und Entscheidungsprozessen im Themengebiet einen bevorzugten Zugang haben (S. 443). Die befragten Interview-Partner/innen haben einen beruflichen Zugang zur Forschungsthematik. Sei dies im Bereich der *Förderung von Initiativen von Social Entrepreneurship* oder weil sie als *Social Entrepreneurinnen/Entrepreneure tätig* sind. Somit können die interviewten Personen als Expertinnen/Experten bezeichnet werden, da sie selbst einen Teil des Handlungsfelds resp. des Forschungsgegenstands ausmachen und für das Forschungsinteresse von Bedeutung sind.

#### **3.4.1 Sampling**

Ziel eines sinnvollen Samplings (Stichprobe) ist nach Jan Kruse (2008) eine Stichprobenauswahl zu treffen, welche die Grundgesamtheit des im Forschungsthema festgelegten Forschungsgegenstands abbildet (S. 68-70). In dieser Arbeit wurde eine theoretisch begründete Vorabfestlegung nach Kruse gewählt und mit dem Schneeballprinzip verbunden (S. 69-75). Das Schneeballprinzip wurde dabei so angewandt, dass die interviewten Personen jeweils nach weiteren möglichen Interview-Partnerinnen/-Partnern befragt wurden, die sie persönlich bezüglich der Forschungsthematik interviewen würden. Zudem wurden auch mehrere Dozentinnen/Dozenten der HSLU-SA im Schneeballprinzip auf der Suche nach Social Entrepreneurinnen/Entrepreneuren berücksichtigt. Bei der Ermittlung bzw. bei der effektiven Auswahl der geeigneten Interview-Personen wurden folgende *Varianzmerkmale* berücksichtigt: *Alter und Geschlecht, Berufsfeld und -praxis* sowie die *demografische Lage* der Interviewten.

#### **3.4.2 Genderaspekt**

Die Autoren gehen an dieser Stelle auf den das Sampling als auch die gesamte Arbeit betreffenden Genderaspekt ein. Es hat sich während des gesamten Forschungsverlaufs keine auffallende Tendenz in Bezug auf Gender oder eine Besonderheit innerhalb dieser Thematik ergeben. Weder ergab sich eine Schwierigkeit, Interview-Personen beider Geschlechter zu finden, noch wurde die Genderthematik in einem Interview angesprochen.

Nach Kruse (2008) ist es für die Auswahl der Interview-Personen wichtig, dass man keinen Kategorienfehlern aufsitzt. Dies bedeutet, dass man nicht davon ausgeht, dass z. B. Geschlecht automatisch Unterschiede produziert (S. 69). Die Autoren gehen aus diesem Grund davon aus, dass in der hier dargelegten Arbeit *keine* genderspezifischen Aussagen gemacht werden können. Ob diese Folgerung für das gesamte Themenfeld Social Entrepreneurship zulässig ist, bleibt in dieser Arbeit jedoch offen.

Eine weitere Erklärung, weshalb die Genderthematik im Bereich Social Entrepreneurship wenig erforscht oder nicht von bedeutender Relevanz ist, liefert folgende Definition von Gender nach Sabine Rimmele (2008): „Gender bezeichnet das kulturell variable soziale Geschlecht. Gemeint sind die geschlechtsspezifischen Rollenerwartungen, Verhaltensweisen und sozialen Positionierungen. Diese drücken sich in historisch gesellschaftlich gewachsenen und zugeschriebenen Eigenschaften von Frauen und Männern aus“ (S. 5). In Bezug auf die im Kapitel 2 dargelegten Theorien und Erkenntnisse zu Social Entrepreneurship, kann darauf hingewiesen werden, dass gerade in diesem neuen, innovativen und historisch wenig geprägten Berufsfeld Rollenerwartungen, Verhaltensweisen und soziale Positionierungen, insbesondere von Frau und Mann, vermutlich nur einen *geringen Einfluss* auf die Tätigkeiten von Frauen und Männern haben. Ob diese Folgerung auf das gesamte Themenfeld Social Entrepreneurship zulässig ist, wird in dieser Arbeit nicht abschliessend behandelt.

### **3.4.3 Leitfadeninterview-Partner/innen**

In folgender Tabelle (Folgesseite) werden die Leitfadeninterview-Partner/innen in Zusammenhang ihrer Tätigkeit im Setting von Social Entrepreneurship dargestellt. Weiterführende Angaben zu den Gesprächs-Partnerinnen/-Partnern sind im Anhang B ersichtlich.

Aufgrund der sprachlichen Fertigkeiten der Autoren und der geografischen Ausgangslage wurde die Forschung und somit das Sampling dieser Arbeit auf die *Deutschschweiz* und den *süddeutschen Raum* beschränkt. Eine auf die gesamte Schweiz bezogene und somit mehrsprachige oder gar eine internationale Forschung hätte den Umfang dieser Bachelorarbeit überschritten.

Name	Tätigkeit im Setting von Social Entrepreneurship
Wittig Susanne	Ashoka Schweiz
Wettstein Heinz	Mitgründer und Teil der Geschäftsleitung Büro West (Konzeptentwicklung und Mandatsträger für Offene Jugendarbeit)
Urbatsch Katja	Leiterin Arbeiterkind (Studiencoaching von jugendlichen Migrantinnen/Migranten, Ashoka Fellow)
Strauch Markus	Dozent und Forscher an der HSG St. Gallen, Universität Freiburg, Universität Heidelberg
Straub Matthias	Gründer Changels (Coaching und Führungsentwicklung)
Rezny Tom	Stabschef bei Socential (Vermittlung von Eigenkapital, Infrastruktur, Knowhow und Networking für Social Entrepreneurinnen und Entrepreneure)
Gander Markus	Mitgründer und Leiter infoklick (Kinder- und Jugendförderung Schweiz), Ashoka Fellow <sup>25</sup> )
Christen-Jakob Mariana	Leiterin Social Entrepreneurship Initiative (sei), Dozentin HSLU-SA

Tabelle 3: Leitfadeninterview-Partner/innen (eigene Darstellung)

### 3.4.4 Datenerhebung

Wie vorhergehend bereits erwähnt, wurde für die Erhebung der Forschungsdaten eine qualitative Forschungsstrategie gewählt, die nach Kruse (2008) den Anspruch hat, eine Aussage zu machen, welche durch die Rekonstruktion eines bestimmten Falles hinweg für mehrere Fälle gültig ist (S. 68). Es wird demnach nicht danach gefragt, wie oft ein bestimmter Typus der/des Social Entrepreneurin/Entrepreneurs in der Realität vorkommt, sondern *aus welchen Merkmalen sich dieser Typus strukturiert*. Dies begründet insbesondere die hier eingesetzte qualitative Methodenwahl. Ziel dieser Bachelorarbeit ist die Suche nach Kompetenzen von Social Entrepreneurinnen/Entrepreneuren, welche bisher nicht oder nur wenig systematisch untersucht wurden, um diese in Vergleich mit dem Standard-Kompetenzprofil SkA zu stellen.

### Gesprächsleitfaden

Der Gesprächsleitfaden wurde von den Autoren bewusst mit möglichst offenen Fragen gestaltet. Gemäss Kruse (2008) wird durch diese Offenheit in der qualitativen Sozialforschung und somit auch in dieser Arbeit sichergestellt, dass der Sinn auf Grund des erfragten Relevanzsystems der interviewten Personen abgeleitet und nicht hineingelegt wird (S. 11). Daher wurden die interviewten Personen vor allem zum *beruflichen Werdegang*, zum *Berufsalltag* und den darin *angewandten Kompetenzen* befragt. Zudem wurde Social Entrepreneurship im Allgemeinen und in Bezug zu den Themen Gegenwart und Zukunft erfragt. Somit hatten die interviewten Personen genügend Spielraum, die Fragen hinsichtlich ihrer Praxiserfahrung umfassend zu beantworten.

<sup>25</sup> Als Ashoka Fellow werden durch Ashoka ernannte Social Entrepreneurinnen/Entrepreneure bezeichnet, die nach einem aufwändigen Auswahlverfahren für besonders herausragende Leistungen und Konzepte ausgezeichnet wurden.

Als Grundlage für die Entwicklung des Leitfadens dienten die *vertiefte Auseinandersetzung mit der Theorie* sowie ein *Probe-Interview*, was wichtige Schlüsse zur Weiterentwicklung ergab. Es wurde in der Erhebung und Gestaltung des Leitfadens inhaltlich keine Unterscheidung zwischen Personen die als *Social Entrepreneurinnen/Entrepreneure tätig sind* oder Personen, die sich im *Gebiet der Förderung oder Erforschung von Social Entrepreneurship* bewegen, gemacht. Dies wird gemäss Kruse (2008) damit begründet, dass es in dieser Forschungsarbeit um die Abbildung der einzelnen *subjektiven Relevanzsysteme* in Bezug der *Grundgesamtheit* von Personen im Feld Social Entrepreneurship geht (S. 68).

Nach Horst Mayer (2004) ermöglicht ein Leitfaden einem Gespräch einen strukturierten Ablauf und gewährleistet die Vergleichbarkeit aller gewonnenen Daten, ohne die interviewte Person in ihren Ausführungen zu stark einzugrenzen (S. 36-41). Damit die subjektiven Relevanzsysteme und Ausführungen der interviewten Personen nicht eingeschränkt wurden, verzichteten die Autoren auf eine vorgängige Zustellung des Gesprächsleitfadens.

Die Autoren bestritten die Interviews meist zu zweit, falls das Interview während eines persönlichen Treffens durchgeführt wurde. Drei Interviews wurden aus geografischen (oder terminlichen Gründen seitens der Interview-Partner/innen) telefonisch durchgeführt. Die einzelnen Interviews dauerten jeweils 40 bis 65 Minuten. Dabei wurden das Gespräch auf elektronische Tonträger aufgenommen und zusätzlich Notizen zum Gespräch erstellt. Am Anfang jedes Gesprächs wurden der Verwendungszweck der Interviews und das Einverständnis der interviewten Personen im Sinne einer Datenschutzerklärung abgesprochen und ebenfalls auf Tonträger aufgezeichnet.

Der detaillierte Leitfaden kann im Anhang A eingesehen werden.

### **3.4.5 Datenaufbereitung und Datenauswertung**

Für die Datenaufbereitung und Datenauswertung wurde die Methode der qualitativen empirischen Sozialforschung nach Meuser und Nagel (1991) gewählt.

Dabei wurden in einem ersten Schritt alle digitalen Tondaten mit Hilfe der Transkriptions-Software „f4“ transkribiert. Gemäss Mayer (2004) wurde im Sinne eines angemessenen Forschungsaufwands und der Relevanz für den Forschungsgegenstand dabei ausschliesslich der Gesprächsinhalt und dessen Sinnhaftigkeit, nicht aber Pausen oder andere parasprachliche Elemente, berücksichtigt (S. 46-47). In einem zweiten Schritt wurden die unterschiedlichen Textteile der Transskripte paraphrasiert, das heisst die relevanten Gesprächsinhalte in Bezug auf die Forschungsfrage wurden in eigenen Worten zusammengefasst und mit passenden Überschriften versehen. Diese Überschriften ermöglichten es den Autoren, im dritten Schritt inhaltlich ähnliche Passagen aus dem Interview zusammenzuführen und mit

einer *Hauptüberschrift* zu benennen. Diesem Arbeitsschritt wurde grosse Beachtung geschenkt, äussern sich doch Meuser und Nagel (1991) wörtlich dazu: „Der Schritt der Paraphrasierung der Texte ist kaum überzubewerten; die häufigsten Sünden sind, Inhalte durch voreiliges Klassifizieren zu verzerren und Informationen durch eiliges Themenraffen zu verschenken“ (S. 457). Im vierten Schritt wurden aus der Gesamtheit aller Interviews und ähnlichen Textpassagen resp. Überschriften die inhaltlich übereinstimmenden Textteile zusammengezogen und mit *vereinheitlichten Überschriften* versehen. Meuser und Nagel (1991) verlangen, dass sich diese Überschriften an der Terminologie der interviewten Personen orientieren: „In günstigen Fällen kann ein Begriff oder eine Redewendung eines Interviewten [sic!] direkt übernommen werden“ (S. 460). Diese Vorgabe wurde von den Autoren in dieser Arbeit angewandt.

Der soeben beschriebene Schritt wirft die Frage auf, ob ein Zusammenführen verschiedener Interview-Sequenzen sinnvoll ist. Laut Meuser und Nagel (1991) ist der Zusammenzug legitim, da „(...) die Analyse eines bestimmten Teils des Wissens des Experten [sic!], nicht aber des Lebenszusammenhangs der Person“ im Vordergrund steht (S. 458).

Der fünfte Schritt im Vorgehen dieser Forschung betrifft laut Meuser und Nagel (1991) die „Soziologische Konzeptualisierung“. Diese meint die Ablösung weg von der Terminologie der Interviewten und den zugeordneten Überschriften hin zu soziologisch gebildeten *Kategorien* (S. 462). Diese Kategorien bildeten die Grundlage für das in dieser Arbeit dargestellte Kompetenzraster SE / Forschungsergebnis I (vgl. Kap. 4.2). Im folgenden Unterkapitel wird der nächste Forschungsschritt – die Aufbereitung des Standard-Kompetenzprofils SkA aufgrund der Modulführer – beschrieben.

### **3.5 Aufbereitung Standard-Kompetenzprofil SkA**

Nachfolgend wird auf die Aufbereitung des Standard-Kompetenzprofils SkA eingegangen. Um ein Abbild der Kompetenzen einer/eines Soziokulturellen Animatorin/Animators zu erhalten, orientieren sich die Autoren an den *Kompetenzen* und *Learning Outcomes*, welche in den verschiedenen Modulen im Studiengang der Soziokulturellen Animation an der HSLU-SA vermittelt werden.

Um einen möglichst adäquaten Vergleich der Kompetenzen erstellen zu können, erachteten die Autoren ihren *persönlichen Bezug zu den Modulen* als einen zentralen Aspekt. So wird das Standard-Kompetenzprofil SkA in dieser Arbeit anhand den Modulen *zugewiesenen Kompetenzen und Learning Outcomes definiert*. Ein „besuchtes Modul“ wurde dabei von mindestens einem der drei Autoren besucht als auch bestanden.

Der Lernerfolg der besuchten Module der Studierenden an der HSLU–SA wird mit Hilfe von Leistungsnachweisen überprüft. Deshalb wird davon ausgegangen, dass Absolvierende des Studiengangs über diese beschriebenen und geforderten Kompetenzen (bzw. Learning Outcomes) verfügen.

### 3.5.1 Modulauswahl

Aus insgesamt 27 durch die Autoren besuchten Modulen wurde die *Auswahl* auf die *Modultypen* „Core“ (Pflichtmodule) und „Related“ (Wahlpflichtmodule) *beschränkt*. Die Module des Modultyps „Minor“ (Wahlmodule) wurden nicht berücksichtigt. Es blieben 20 *Module* übrig, die es zu berücksichtigen galt. Der jeweilige Modultyp eines Moduls hatte Gültigkeit, als die Autoren dieses besuchten. Mittels dieses Samplings konnten alle Stadien des Studiums, also *Grundstudium*, *Praxisausbildung* und *Hauptstudium* berücksichtigt und ein für diese Arbeit gültiges *Standard-Kompetenzprofil SkA* generiert werden.

Die Module des Hauptstudiums, das anfänglich in ein „Hauptstudium I“ und ein „Hauptstudium II“ unterteilt war, wurden später unter dem Begriff „Hauptstudium“ konsolidiert. Dieser Begriff wird somit auch in dieser Arbeit verwendet.

In den nachfolgenden Darstellungen werden alle 20 ausgewählten Module, zwecks Nachvollziehbarkeit mit Angabe des Besuchszeitpunkts anhand der *Semesternennung*, aufgeführt.

### 8 Module des Grundstudiums mit dem Modultyp Core

<b>Modultitel</b> ( <i>Modulnummer und -name</i> )	<b>Semester</b>
001 Bildung und Lernen	Wintersemester 2006/07
002 Individuation und Sozialisation	Wintersemester 2006/07
003 Soziale Arbeit als Profession	Sommersemester 2007
004 Organisationen und Praxisfelder der Sozialen Arbeit	Sommersemester 2007
005 Interaktion und Kommunikation	Wintersemester 2007/08
006 Gesellschaftliche Teilsysteme und Soziale Arbeit	Wintersemester 2007/08
007 Ethische Grundlagen der Sozialen Arbeit	Sommersemester 2008
008 Soziokultureller Wandel	Sommersemester 2008

### 2 Module der Praxisausbildung mit dem Modultyp Core

<b>Modultitel</b> ( <i>Modulnummer und -name</i> )	<b>Semester</b>
200 Begleitete Praxis in Soziokultureller Animation	unterschiedlich
201 Praxisprojekt Soziokultur	unterschiedlich

#### 4 Module des Hauptstudiums mit dem Modultyp Core

Modultitel (Modulnummer und -name)	Semester
202 Interventionen in der Soziokulturellen Animation	Herbstsemester 2008/09
203 Projektmethodik Soziokultur	Herbstsemester 2008/09
204 Partizipation im Gemeinwesen	Frühjahrssemester 2009
205 Kultur und kulturelle Vermittlung	Frühjahrssemester 2009

#### 6 Module des Hauptstudiums mit dem Modultyp Related

Modultitel (Modulnummer und -name)	Semester
305 Prävention und Gesundheitsförderung	Herbstsemester 2009/10
324 Unternehmerisches Handeln in der Soziokultur	Herbstsemester 2009/10
325 Sozialräumliche Entwicklung	Herbstsemester 2009/10
350 Teamentwicklung und -führung	Frühjahrssemester 2010
351 Qualitätsentwicklung in sozialen Organisationen	Frühjahrssemester 2009
353 Betriebswirtschaft in sozialen Organisationen	Herbstsemester 2009/10

Tabelle 4: Berücksichtigte Module für die Analyse (eigene Darstellung)

### 3.5.2 Auswertung

Die Modulführer der entsprechenden Module wurden zuerst nach Kompetenzen und Learning Outcomes *durchsucht* und diese anschliessend in einem Dokument *zusammengeführt*. Dabei wurden die Learning Outcomes identisch wie die erwähnten Kompetenzen behandelt. Die so extrahierten Kompetenzen und Learning Outcomes wurden dabei in die Kompetenzfelder Sozial-, Selbst-, Methoden- und Fachkompetenz verortet und mit einer Kennung zum leichteren Verständnis versehen. Diese Zusammenstellung wird als Standard-Kompetenzprofil SKA und IST-Zustand der Differenzanalyse beschrieben (vgl. Anhang C).

### 3.6 Zuordnung und Bewertung

Die Kompetenzen und Learning Outcomes des Standard-Kompetenzprofils SkA wurden nun in das Kompetenzraster SE verortet. Ziel war, die Kompetenzen und Learning Outcomes der Soziokulturellen Animatorinnen/Animatoren den einzelnen Kompetenzen der Social Entrepreneurinnen/Entrepreneure im Kompetenzraster zuzuordnen. Dieses Verfahren beinhaltete *mehrere Arbeitsschritte*. Zuerst wurden die einzelnen Kompetenzen und Learning Outcomes einzelnen oder mehreren Kompetenzen der Social Entrepreneurinnen/Entrepreneuren zugeteilt. Dabei wurden somit nicht die Kompetenzfelder miteinander verglichen, sondern sämtliche Kompetenzen und Learning Outcomes des Standard-Kompetenzprofils SkA einzeln mit den zentralen Kompetenzen von Social Entrepreneurinnen/Entrepreneuren. Bei diesem Vorgehen resp. durch diese Zuordnung konnte dement-

sprechend durch die Neubeurteilung z. B. eine Fachkompetenz von Soziokulturellen Animatorinnen/Animatoren zu einer Methodenkompetenz der zentralen Kompetenz von Social Entrepreneurinnen/Entrepreneuren werden.

Danach wurden diese Zuteilungen aufgrund der Bewertung der Autoren in die *Kategorien genügend, verbesserungswürdig* und *unzureichend* eingeteilt und farblich gekennzeichnet. Die Bewertung, basierend auf den *persönlichen Erfahrungen* und *subjektiven Einschätzungen* der Autoren, orientierte sich dabei an den Indikatoren *Fülle der vermittelten Unterrichtsinhalte* und *Theorie- / Praxistransfer*.

### **3.7 Kompetenzvergleich; Differenz-Ermittlung und -Darstellung**

Die im Kompetenzraster SE vorgenommene *Gesamtbeurteilung aller Kompetenzen und Learning Outcomes des Studiengangs* beruhte auf einer erneuten Gewichtung und Beurteilung der vorgenommenen Bewertung der einzelnen Kompetenzen und Learning Outcomes. Dabei bedienten sich die Autoren dem durch diese Arbeit neu generierten Wissen bezüglich zentraler Kompetenzen von Social Entrepreneurinnen/Entrepreneuren. Auf Grund dieser Gesamtbeurteilung wurde die abschliessende Differenz ermittelt und in einem Raster farblich dargestellt.

- Die Differenzkategorie „genügend“ entspricht keiner oder einer geringen Differenz
- Die Differenzkategorie „verbesserungswürdig“ entspricht einer mittleren Differenz
- Die Differenzkategorie „unzureichend“ entspricht einer hohen Differenz

Im letzten Schritt wurden die Forschungsdaten, in Form der durch die Auswertung der Leitfadeninterviews gebildeten soziologischen Kategorien (Forschungsergebnis I) und dem Vergleich mit dem Standard-Kompetenzprofil der Soziokulturellen Animation sowie der daraus resultierenden Differenz-Darstellung (Forschungsergebnis II), mit dem Theorieteil verknüpft und somit theoretisch generalisiert.

Die Darstellung der Forschungsergebnisse folgt im Kapitel 4. Die darauf aufbauende theoretische Generalisierung wird schliesslich im Kapitel 5 wiedergegeben.



## 4 Forschungsergebnisse

Dieses Kapitel widmet sich der *detaillierten Analyse der Kompetenzen* von Social Entrepreneurinnen/Entrepreneuren und einem Vergleich mit denjenigen von Soziokulturellen Animatorinnen/Animatoren.

Zuerst werden die aus den Transkripten der Leitfadeninterviews herausgefilterten *zentralen Kompetenzen* von Social Entrepreneurinnen/Entrepreneuren *definiert* und *beschrieben*. Darauf aufbauend wird das verdichtete *Kompetenzraster SE dargestellt*. Aufgrund dieser Basis und anhand der in den Modulführern definierten Kompetenzen und Learning Outcomes werden die *Kompetenzen miteinander verglichen, bewertet* und schliesslich die *Differenz ermittelt*.



## 4.1 Zentrale Kompetenzen von Social Entrepreneurinnen/Entrepreneuren

Die aus den Transkripten der Leitfadeninterviews herausgefilterten zentralen Kompetenzen von Social Entrepreneurinnen/Entrepreneuren wurden, wie im Unterkapitel 3.4 beschrieben, zuerst kategorisiert und dann daraus eine Kompetenzdefinition erarbeitet. In einem weiteren Schritt wurden diese Kompetenzen den Kompetenzfeldern subsumiert. Die *Kompetenzfelder* gliedern sich in die *Sozial-, Selbst-, Methoden- und Fachkompetenz*. Der Anspruch dieser Arbeit ist es nicht, ein abschliessend vollständiges Kompetenzprofil für Social Entrepreneurinnen/Entrepreneure zu generieren.

### Darstellung der Ergebnisse

Die Darstellung der 17 zentralen Kompetenzen von Social Entrepreneurinnen/Entrepreneuren wird jeweils folgendermassen unterteilt:

- *Titel* der ermittelten Kompetenz.
- *Definition* (zusammengefasste Umschreibung) der Kompetenz. Falls in der Fachliteratur eine zu den Forschungsergebnissen passende Definition gefunden wurde, wird darauf zurückgegriffen. Meistens wird jedoch eine eigene, auf den Forschungsergebnissen basierende Definition erarbeitet.
- *Beschreibung* der Kompetenz mittels soziologischen Begriffen.
- *Zitate* aus den Leitfadeninterviews. Erschien es im Sinne des Leseverständnisses sinnvoll, wurde die Beschreibung der Kompetenzen auf verschiedene Zitate aufgeteilt.

#### 4.1.1 Sozialkompetenz

Nach Brandenberger und Gassmann (2006) wird Sozialkompetenz wie folgt beschrieben: „*Persönliche Fähigkeiten und Einstellungen, die für die soziale Interaktion notwendig sind, in Bezug auf die Zusammenarbeit und den Umgang mit Anderen*“ (S. 16).

#### Aktivieren und Motivieren

*Unter Aktivieren und Motivieren werden der Einbezug und die Unterstützung von Einzelpersonen und Gruppen in sozialen Interaktions- und Problemlösungsprozessen verstanden. (Definition der Autoren, basierend auf den Forschungsergebnissen)*

In der Kompetenz *Aktivieren und Motivieren* wird die Fähigkeit der/des Social Entrepreneurinnen/Entrepreneuren subsumiert, Handlungsraum für die Beteiligten der Sozialen Mission zu schaffen. Social Entrepreneurinnen/Entrepreneure schaffen Partizipationsmöglichkeiten,

moderieren in komplexen Kommunikationssituationen und stärken Beteiligte in ihrer Handlungsfähigkeit. Die Beteiligten können in die Hauptgruppen Kundinnen/Kunden; d. h. in die *Zielgruppe der Produkte oder Dienstleistungen der Sozialen Mission* und *Mitarbeiter/innen* unterteilt werden.

Expertin/Experte 2:

*„Da habe ich gesehen, welche Energien man freisetzen kann, wenn Jugendliche einfach ermutigt werden. Wenn man sagt, du kannst das und wir helfen dir dabei. Und wie das dann Leute mit sich zieht, die man nie erwarten würde, gerade die Schwachen oder Auffälligen, unkompliziert Funktionen einnehmen können in Projekten.“*

Expertin/Experte 4:

*„Ein Teil ist reine Moderation, also sehr viel ist für solche spannenden Projekte den Raum offen zu behalten. (...) Damit jemand genügend breit und gross denken kann. Nicht einfach in der Art; das ist eine super Idee, aber das bringen wir nicht fertig, sondern zu sagen; Mach einmal!“*

## **Vernetzung und Kooperation**

*Unter Vernetzung und Kooperation werden die Suche, die Erschliessung und die Pflege von Netzwerken und den darin verbundenen Menschen, als auch die (interdisziplinäre) Zusammenarbeit mit ihnen verstanden. (Definition der Autoren, basierend auf den Forschungsergebnissen)*

In der Kompetenz *Vernetzung und Kooperation* wurden als wichtigste Fähigkeiten *auf Leute zugehen* und *Kontakte knüpfen* umschrieben. Als notwendige Eigenschaft wird auch die *aktive Kontaktaufnahme mit Personen* erwähnt, welche nicht favorisiert werden. Solche *Abneigungen* gilt es im Sinne der Zielerreichung der Sozialen Mission zu *überwinden*.

Expertin/Experte 1:

*„Vernetzung, das heisst die Fähigkeit haben, auf Leute zuzugehen und für die eigene Idee zu werben. Aber auch in fremde Felder zu gehen, was bedeutet das wenn man mit Finanzleuten spürbare Probleme hat? Wie kann ich diese trotzdem ansprechen? Dies sind ganz wichtige Fähigkeiten.“*

Im Weiteren wird die *interdisziplinäre Zusammenarbeit*, auch um an fehlende Kompetenzen zu gelangen, erwähnt. Dies bedeutet, dass ein/e Social Entrepreneur/in durch Vernetzung gezielt *Kompetenzen* zur Unterstützung der Sozialen Mission *beschaffen kann*. Dies geschieht meist in Form des Beiziehens von (Fach-) Personen, die über diese Kompetenzen verfügen.

Expertin/Experte 2:

*„Ich funktioniere nicht so, dass ich das Gefühl habe, ich müsse etwas alleine machen. Wenn ich irgendein Problem habe, dann schaue ich, dass ich möglichst mit Leuten ein Bier trinken gehen kann, welche die fehlenden Kompetenzen haben. (...) Dann rufe ich einfach ein paar Kollegen an, welche aus ganz verschiedenen Berufssparten kommen. Falls mich gerade etwas beschäftigt, dann sage ich das auch und frage, ob wir uns nicht kurz treffen können, damit meine Kollegen mich kurz beraten können.“*

Netzwerke aufzubauen und über einen längeren Zeitraum pflegen zu können, wird als eine weitere zentrale Fähigkeit eingestuft. Von fundamentaler Bedeutung für eine langfristige, qualitativ hochstehende Netzwerkarbeit ist eine *für die Netzwerkpartner/innen motivierende Botschaft im Zusammenhang mit der Sozialen Mission vermitteln zu können*. Dadurch kann erreicht werden, dass die Netzwerkpartner/innen sich als Teil der Sozialen Mission verstehen und diese somit aktiv und längerfristig unterstützen.

Expertin/Experte 2:

*„Die Fähigkeit Netzwerke aufzubauen und zu pflegen, das ist das A und O. Aber dahinter muss ich auch Inhalt haben, den ich kommunizieren kann. Mein Inhalt ist die Jugendförderung.“*

Zudem wurde erwähnt, dass die gekonnte Positionierung von Fragen eine wichtige Fähigkeit ist. Dies bedeutet im Kontext von Vernetzung und Kooperation, dass mit den *richtigen Fragestellungen* der *Kontaktaufbau* zu möglichen Netzwerkpartnern *beschleunigt* und eine für beide Seiten *bereichernde Kommunikation gefördert* werden kann.

Expertin/Experte 4:

*„Ich habe gemerkt, dass wenn ich spannende Fragen besitze, kann ich auch jederzeit auf jemand anderes zugehen. Spannende Fragen ziehen spannende Leute an. Das ist beinahe ein Naturgesetz.“*

## **Empathie und Anschlussfähigkeit**

*Unter Empathie wird die Fähigkeit verstanden, sich in die Lage von anderen Menschen zu versetzen und mit ihnen mitzufühlen. Unter Anschlussfähigkeit wird die situationsadäquate und nachvollziehbare Darstellung von Information für unterschiedliche Adressatinnen/Adressaten und das situationsadäquate Auftreten und Verhalten verstanden. (Definition der Autoren, basierend auf den Forschungsergebnissen)*

In der Kompetenz *Empathie und Anschlussfähigkeit* wird die Fähigkeit angesprochen, Bedürfnisse des Umfelds aufnehmen zu können und mit einer Rollenflexibilität im beruflichen

Alltag situationsadäquat reagieren zu können. Gleichzeitig besteht im Setting der/des Social Entrepreneurin/Entrepreneurs die Herausforderung, trotz einer empathischen Grundhaltung die eigene Geschäftsidee bzw. die *Zielsetzungen der Sozialen Mission* nicht aus den Augen zu verlieren.

Expertin/Experte 5:

*„Ein wesentlicher Punkt ist, andere miteinzubeziehen und dann gleichsam die Balance zu schaffen, der eigenen Idee zu folgen, da keine Kompromisse zu machen und gleichzeitig zu schauen, was andere für Ideen, Potentiale haben, was sie besser können im Sinne dieser Idee.“*

In diesem Zusammenhang wird betont, dass eine *situationsadäquate Sprache* und ein *passendes Verhalten* von zentraler Bedeutung sind. Dadurch wird erreicht, dass die verschiedenen Zielgruppen der Sozialen Mission (z. B. Geldgeber, Kunden etc.) die *gewünschten Zielsetzungen* der/des Social Entrepreneurin/Entrepreneurs *verstehen und akzeptieren*.

Expertin/Experte 6:

*„Man muss gut mit Menschen umgehen können. Man muss Menschen gut ansprechen können, vor allem wenn man mit Gruppen zu tun hat, die aus sozial schwachen Schichten kommen. Die müssen sich verstanden fühlen, sonst reden die nicht mit einem. Da muss man schon sehr viel soziale Kompetenz mitbringen und Verständnis.“*

### **Präsentations- und Verkaufsfähigkeit**

*Unter Präsentations- und Verkaufsfähigkeit werden die Eigenschaften, für das Umfeld nachvollziehbare Darstellungen der eigenen Absicht und die Schaffung eines Verständnisses für die Soziale Mission und deren Ziele, unter der Anwendung adäquater Mittel und Methoden, verstanden. (Definition der Autoren, basierend auf den Forschungsergebnissen)*

In der Kompetenz *Präsentations- und Verkaufsfähigkeit* werden in erster Linie von der *Fähigkeit Menschen für die eigene Idee gewinnen zu können* und der *Wichtigkeit gute Geschichten erzählen zu können*, berichtet. Durch die Vermittlung von prägnanten Informationen soll im Umfeld der Sozialen Mission eine vielseitige Unterstützungsbereitschaft geschaffen werden.

Ein mögliches weiteres Ziel stellt ein *wachsendes Verständnis für die Soziale Mission* und dem damit verbundenen Engagement dar. Dadurch sollen Aufträge für das Unternehmen generiert werden oder andere finanzielle Unterstützung in Form von z. B. Spenden, Darlehen oder längerfristigen Finanzpartnerschaften ermöglicht werden. Die hier beschriebene

Kompetenz steht somit in einem *direkten Zusammenhang* zur *Mittelbeschaffung als Methodenkompetenz*.

Expertin/Experte 5:

(Frage der Autoren) Was für Kernaufgaben hat ein/e Social Entrepreneur/in? Was muss sie/er vor allem umsetzen, damit sie/er erfolgreich wird?

*„Gute Geschichten erzählen.“*

Expertin/Experte 2:

*„Ich muss versuchen, Menschen für diese Idee zu begeistern. Die Idee, dass man über das Stärken der Ressourcen von Jugendlichen, alle Probleme dieser Welt lösen kann.“*

Auch die Notwendigkeit einer *konventionellen, marktwirtschaftlichen Verkaufsfähigkeit* im Sinne der *Abdeckung eines Kundenbedürfnisses* und der *Erwirtschaftung einer genügenden Umsatzmenge* für die Finanzierung des Unternehmens wird angesprochen.

Expertin/Experte 3:

*„Wirklich ‚an den Mann zu bringen‘, wirklich dann ein Produkt zu haben, welches den Bedürfnissen entspricht und das auch zu verkaufen, die Menge zu generieren. Ich denke, das sind die Probleme eines jeder/jeden Sozialunternehmerin/Sozialunternehmers.“*

#### **4.1.2 Selbstkompetenz**

Unter Selbstkompetenz ist gemäss Brandenberger und Gassmann (2006) der Umgang mit sich selbst gemeint. Hier geht es um *allgemeine Haltung, Selbstkenntnis, Selbsteinschätzung* und *persönliche Motivation* (S. 15).

#### **Leidenschaft und Motivation**

*Unter Leidenschaft und Motivation werden der persönliche Bezug und die hohe emotionale Verbindung zur Sozialen Mission und deren längerfristigen Umsetzung, sowie der Umgang mit Widerstand und Rückschlägen verstanden. (Definition der Autoren, basierend auf den Forschungsergebnissen)*

In der Kompetenz *Leidenschaft und Motivation* werden am häufigsten Beschreibungen zu *hohem Engagement, intensiver Zeitinvestition* und *verfügbarer Leidenschaftsbereitschaft* genannt. Ferner werden auch *Mut, der starke Glauben an die sozialunternehmerische Tätigkeit* und *Durchhaltevermögen* mehrmals thematisiert. Durch diese Eigenschaften wird erreicht, dass trotz dem im Unternehmensalltag üblichen Widerstand und möglichen Rück-

schlagen die Soziale Mission unter hohem Arbeitseinsatz weiter verfolgt wird. Zusammenfassend können diese Eigenschaften als Umsetzungskompetenz beschrieben werden.

Expertin/Experte 1:

*„Dies bedeutet extremes Durchhaltevermögen und den Glauben an die eigene Idee. Das ist letztlich bei den normalen Entrepreneurinnen/Entrepreneuren auch so. Also wirklich push, push, push, push! Daran zu glauben und sich nicht unterkriegen zu lassen.“*

Expertin/Experte 5:

*„Das Projekt bin ich, das ist an einem Punkt, so glaube ich, wesentlich, dass das so empfunden wird. Das Projekt bin ich; muss alles selber machen, kann nicht abgeben, kein/e Andere/r kann das.“*

Expertin/Experte 3:

*„Ich glaube das Wichtigste ist und was jede/jeder Unternehmer/in haben muss, sind Umsetzungskompetenzen. Also Ideen haben wir alle viele, aber wie setzt du dann eine Idee tatsächlich um? Hast du den Mut und die Ausdauer dich selbstständig zu machen? Und dies in einem Bereich, der nicht durch kurzfristigen Gewinn lockt und das Geld vielleicht erst später kommt und dann auch nicht besonders viel.“*

Die hohe *emotionale Verbindung zur Sozialen Mission* hilft trotz teilweise fehlendem Verständnis für die Zielsetzungen der/des Social Entrepreneurin/Entrepreneurs im privaten oder geschäftlichen Umfeld, die Motivation trotzdem aufrecht zu erhalten.

Expertin/Experte 6:

*„Man muss schon davon überzeugt sein von dem, was man tut, weil es nicht einfach ist. Wenn ich daran denke, wie viele Leute mir am Anfang gesagt haben, das sei eine Schwachsinnsidee, was ich da vorhabe. (...) Man hat Erfolg, es kommen aber auch Zeiten, wo man dafür kämpfen muss und wo Leute sagen, dass sie es nicht verstehen, das, was man macht und es nicht funktionieren kann. Da muss man schon sehr überzeugt sein und auch immer dran bleiben.“*

## **Flexibilität**

*Unter Flexibilität wird das schnelle, unkomplizierte und adäquate Handeln auf eine neue oder sich verändernde unternehmerische Herausforderung sowie die Bereitschaft umfassende Zeitressourcen für die Umsetzung der Sozialen Mission zu investieren verstanden. (Definition der Autoren, basierend auf den Forschungsergebnissen)*

Im Zusammenhang mit der Kompetenz *Flexibilität* wird am häufigsten *Spontaneität erwähnt*. Spontaneität wird im Berufsalltag von Social Entrepreneurinnen/Entrepreneuren regelmässig gefordert, z. B. in der *flexiblen, den Arbeitsanforderungen angepassten Zeitplanung*, was verlängerte Arbeitstage oder Wochenendarbeit bedeuten kann oder im laufenden Anpassen der persönlichen Erwartungen und Planungen an die Realität des Berufsalltags.

Im Weiteren werden *Überblick über verschiedene Anforderungen im Berufsalltag behalten, hohe Unregelmässigkeiten im Arbeitsalltag bewältigen, gleichzeitige Bewältigung vielfältiger beruflicher Ansprüche* und *Pragmatismus in der Suche nach Lösungen* erkennbar.

Expertin/Experte 6:

*„Für mich ist die Haltung selbstverständlich, dass man flexibel arbeitet und nicht darauf schaut, wie viele Stunden man arbeitet und dann Feierabend macht. Sondern, dass man projektorientiert arbeitet, weil das Projekt eben fertig werden muss.“*

Expertin/Experte 2:

*„Ich habe nicht das Gefühl, dass das Wochenende kommt und ich nun Feierabend machen werde. Ich weiss, am Wochenende ist die einzige Zeit, an der ich niemanden oder zumindest weniger Personen treffe. Das ist die einzige Zeit in der ich schreiben kann. Dann müssen ein Grossteil der Mails und der Konzepte gemacht werden. Deshalb kann ich das nicht abgrenzen.“*

Expertin/Experte 7:

*„Da muss man einfach mit dem Wissen ran gehen, dass nicht alles nach den eigenen Vorstellungen ablaufen kann oder auf einem zukommt, wie man sich das vorstellt. (...) man muss die Fähigkeit haben auf ganz verschiedenen Hochzeiten gleichzeitig tanzen zu können.“*

## **Selbstmanagement**

*Unter Selbstmanagement wird die Fähigkeit, die eigene persönliche und berufliche Entwicklung möglichst selbstständig zu gestalten, die kontinuierliche Selbstreflexion und bewusste Selbststeuerung, verstanden. (Definition der Autoren, basierend auf den Forschungsergebnissen)*

Im Bereich *Selbstmanagement* wird die *Notwendigkeit kontinuierlicher Selbstreflexion* sehr stark betont. Dieser Mechanismus ist wichtig, um laufend den *eigenen Standpunkt* im sich kontinuierlich verändernden Arbeitsumfeld zu *definieren* und davon ausgehend *adäquate Entscheidungen treffen* zu können.

Expertin/Experte 4:

*„Ich habe gemerkt, dass es Nähe und Distanz braucht. Mit dieser Distanz muss ich spielen, muss sie richtig einsetzen. Ansonsten ist es weder für mich, noch für das Projekt, noch für die darin involvierten Personen von Vorteil.“*

Die Thematik *Abgrenzung gegenüber vielseitigen, teilweise widersprüchlichen Anforderungen* wird auch sehr deutlich betont. Es fällt auch auf, dass bei vielen Interview-Partnerinnen/-Partnern das *Berufsfeld* und das *Privatleben* sehr nahe beieinanderliegen und nicht eindeutig abgegrenzt werden. Im Weiteren wird die Fähigkeit *hervorgehoben Druck und Ungewissheit* (z. B. wegen instabiler Finanzlage) *im Arbeitsalltag aushalten zu können* genannt.

Expertin/Experte 4:

*„Es gibt Zeiten die mühsam sind, aber die gehören einfach dazu. Ich finde das ist in so einem stark selbstorganisierten, selbstverantwortlichen Business, wo Leben und Arbeiten sehr nahe beieinander liegen, sowieso normal.“*

Als eine weitere Schlüsselqualifikation wird das *selbstgesteuerte Lernen in verschiedenen beruflichen Kontexten* erwähnt. Es ist wichtig für Social Entrepreneurinnen/Entrepreneure die Möglichkeit zu haben, *fehlendes Wissen effizient beschaffen zu können*. Dies ist möglich durch *Selbstaneignung* oder durch die *Benützung von qualifizierten beruflichen oder privaten Kontakten* um in Form einer Zusammenarbeit das fehlende Wissen erarbeiten zu können.

Expertin/Experte 6:

*„Sie [Social Entrepreneurinnen/Entrepreneure] sind alle sehr lernfähig. Das bedeutet, dass sie vielleicht nicht immer alles wissen, sich jedoch sehr schnell in neue Themen einarbeiten können.“*

### **Optimismus und Lösungsorientiertheit**

*Unter Optimismus und Lösungsorientiertheit werden die innere positive Einstellung der Sozialen Mission und deren Umsetzung gegenüber und die Fähigkeit, die Umsetzung der Sozialen Mission und damit verbundene Herausforderungen zielorientiert bearbeiten zu können, verstanden. (Definition der Autoren, basierend auf den Forschungsergebnissen)*

In der Kompetenz *Optimismus und Lösungsorientiertheit* wird eine *pragmatische Lösungssuche* stark betont. Im Weiteren wird von *Mut* und *Frustrationsresistenz* gesprochen.

Expertin/Experte 1:

*„Ja eben Durchhaltevermögen, den Glauben an die eigene Fähigkeit, bei Rückschlägen nicht gerade die Flinte ins Korn werfen. [In Bezug auf herausragende Fähigkeiten der Social Entrepreneurinnen/Entrepreneure]“*

Weiter wird eine stark ausgeprägte *Experimentierfreudigkeit* genannt. Damit wird erreicht, dass trotz Rückschlägen weiter nach Lösungen gesucht werden kann. Mit der thematisierten *ressourcenorientierten Denkweise* werden Herausforderungen positiv bewertet und auch bei unterschiedlichen Meinungen und in kontroversen Diskussionen im Arbeitsalltag die *Verschiedenheit der Menschen* als *Ressource und Chance* interpretiert.

Expertin/Experte 2:

*„Und Vieles ist halt ein kontinuierliches Umsetzen, du probierst etwas, kommst nicht weiter, dann probierst du es auf eine andere Weise. Und irgendwann klappt es.“*

Expertin/Experte 7:

*„Diese Unterschiede [in Bezug auf unterschiedliche Vorstellung der Prioritäten von leitenden Mitarbeitenden] als Ressourcen zu sehen und nicht als Schwierigkeit, diese Bereitschaft muss man haben.“*

Expertin/Experte 8:

*„Sie [Social Entrepreneurinnen/Entrepreneure] kennen keine Probleme, sondern nur Herausforderungen. (...) Social Entrepreneurinnen/Entrepreneure sind üblicherweise mit vielen Barrieren konfrontiert, da sie häufig an einer Schnittstelle zwischen dem privaten, eigenen Leben, der Privatwirtschaft und dem Staat arbeiten. Dort ist die Bürokratie, dort sind viele festgefahrene Strukturen. Sie sind oft in dem Bereich, dass sie eine Lücke finden, die der Staat vielleicht nicht schliesst oder einen Weg finden, etwas effizienter oder anders zu machen. (...) Ich glaube, ganz wichtig ist, was sie auszeichnet, dass sie immer nach Wegen suchen und wenn es nicht in die eine Richtung geht, dann muss man eben neue Lösungen suchen. Immer wieder weiter gehen. Das Insistierende, das Durchhaltevermögen zeichnet sie aus.“*

## **Werthaltung und Autonomie**

*Unter Werthaltung und Autonomie wird die Überzeugung an die gesellschaftliche Notwendigkeit einer Sozialen Mission und den damit verbundenen Weg selbstständig und selbstbestimmend gehen zu können, verstanden. (Definition der Autoren, basierend auf den Forschungsergebnissen)*

Im Bereich *Werthaltung und Autonomie* werden das Ziel der Social Entrepreneurinnen/Entrepreneure nach *Veränderung von gesellschaftlichen Missständen* sichtbar, auch geprägt durch *eigene biografische Erfahrungen*. Als biografische Erfahrung werden nicht nur Selbsterfahrung, sondern auch *prägende Fremdbeobachtungen im sozialen Umfeld der Social Entrepreneurinnen/Entrepreneure* verstanden.

Expertin/Experte 5:

*„Eine Kernkompetenz aus meiner Sicht, auch als Psychologe, die ich bei den für mich erfolgreichen Social Entrepreneurinnen/Entrepreneuren sehe, ist aus der Biografie heraus die Gesellschaft zu verändern. Ein Selbstverständnis zu entwickeln, eine Beziehung zur eigenen Welt und zu anderen Personen aufzubauen. Diese Beziehung zu sich selbst, den anderen Menschen und zu dem, was um einen herum ist, bewusst zu gestalten. Das ist für mich erfolgreiches Social Entrepreneurship.“*

Im Zusammenhang von *Werthaltung und Autonomie* werden auch *Selbstverwirklichung, Individualität, Freiheit, der starke Wille zur Veränderung und Integrität* erkennbar. Diese Eigenschaften werden durch die Umsetzung der Sozialen Mission eingesetzt und stehen somit in einer starken Wechselwirkung. Die Umsetzung der Sozialen Mission setzt meist eine *ausgeprägte Autonomie* voraus, damit trotz den in der Regel auftretenden Widerständen die Zielsetzungen der Sozialen Mission konsequent im Fokus bleiben.

Expertin/Experte 2:

*„Was mich besonders gereizt hat, waren Aussagen wie, das geht halt nicht, wir sind nicht zuständig – solche Systeme zu durchbrechen.“ [in Bezug auf Projektideen, die sie/er verwirklichen wollte]*

*„Mich hat es halt schon gereizt, selbst etwas zu machen. Unabhängig zu sein. Diesen Drang hatte ich schon immer ein wenig.“*

Expertin/Experte 4:

*„Was eine Triebfeder war, einerseits: Was brauche ich? Andererseits aber auch: Auf was habe ich Lust? Somit auch immer sehr lustorientiert die Sache anzugehen, denn wenn es nicht Spass macht, dann bleibt man auch nicht langfristig an etwas. So wird es weder nachhaltig noch verantwortungsvoll.“*

Expertin/Experte 8:

*„Sie [Social Entrepreneurinnen/Entrepreneure] machen das praktisch zu ihrem Leben. Es ist nicht wie eine Anstellung oder wie etwas, was man jetzt mal einen Zeitraum macht, sondern wie ein Lebensinhalt.“*

### 4.1.3 Methodenkompetenz

Nach Brandenberger und Gassmann (2006) wird unter Methodenkompetenz „die Fähigkeit, Arbeitsprozesse in Einzelschritte und passende soziale Kontexte zu strukturieren“ verstanden. Darunter fallen Methoden, Techniken, Instrumente und Konzepte oder schlichtweg die „Werkzeuge“ und *wie generell das Wissen einer Fachperson eingesetzt wird* (S. 18). Gemäss Klaus North (2002) beinhaltet Methodenkompetenz von der Fachkompetenz „weitgehend unabhängig Fähigkeiten zur *Planung* und *Durchführung* der Arbeit“ (in Erpenbeck und von Rosenstiel, 2003, S. 206).

### Personalwesen

Nach Jürgen R. Tiedtke (2007) wird Personalwesen folgendermassen definiert:

Unter Personalwesen (...) versteht man die Summe aller Vorgänge und Massnahmen, die sich mit den Mitarbeitern [sic!] (...) von der Einstellung über den Einsatz und die Betreuung bis zur Beendigung des Arbeitsverhältnisses befassen (S. 343).

In den Leitfadeninterviews wurde zur Kompetenz Personalwesen die *Herausforderung der alltäglichen Personalführung*, auch auf projektbezogener, zeitlich begrenzter Basis, am häufigsten erwähnt. Besonders wurden die *strukturellen Veränderungen im Personalwesen* aufgrund des Unternehmenswachstums und dem dadurch entstandenen *Mehraufwand im Personalwesen* thematisiert. In diesem Zusammenhang verändert sich auch die Unternehmenskultur von einer Anfangsphase, die durch übersichtliche, inhaltliche auf die direkten Unternehmensziele beschaffenen Arbeiten, geprägt ist, hin zu einem *Unternehmen mit steigendem Personalbestand* und damit verbundenem *höherem administrativem Aufwand*.

Expertin/Experte 6:

*„Die Arbeitsanforderungen werden immer vielfältiger, weil man immer mehr gleichzeitig überblicken muss und immer neue Themen und Aufgaben dazu kommen. Am Anfang waren die Arbeitsabläufe sehr übersichtlich und auf inhaltliche Basisarbeit konzentriert. Nun kommen viele Aufgaben dazu, wie zum Beispiel Personal zu führen.“*

Eine weitere Gewichtung ist im Bereich der *Personalrekrutierung* feststellbar. Hier wurde die *Wichtigkeit von der Anstellung von zur Unternehmenskultur passendem Personal* betont. Um dieses Ziel zu erreichen, wurde die Bedeutung der *klaren Vermittlung der Unternehmensziele und -kultur* und der *Definition von klaren Qualitätskriterien bei der Personalauswahl* erwähnt. Die Biografie der Bewerber/innen sollte genau analysiert und auch ehrenamtliche Aktivitäten berücksichtigt werden.

Expertin/Experte 2:

*„Für uns ist die wichtigste Eigenschaft bei der Personalrekrutierung, dass wir Menschen finden, die „das Herz zu vorderst haben“. Damit meine ich nicht den Intellekt, sondern die Freude an der Jugend. Die Mitarbeitenden, welche wir suchen, müssen sehr unkompliziert sein.“*

## **Mittelbeschaffung**

Nach Michael Urselmann (2007) wird Mittelbeschaffung bzw. Fundraising folgendermassen definiert:

Die systematische Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle sämtlicher Aktivitäten einer Non-Profit-Organisation<sup>26</sup>, welche darauf abzielen, alle zum Satzungszweck benötigten Ressourcen (Geld-, Sach- und Dienstleistungen) durch eine konsequente Ausrichtung an den Bedürfnissen der Ressourcenbereitsteller ohne marktadäquate materielle Gegenleistung zu beschaffen. (S. 11)

Als wichtigstes Ziel der Mittelbeschaffung wurde die *Erschliessung von Finanzquellen*, im Idealfall durch langfristige Partnerschaften erwähnt. *Kreative und breit abgestützte Finanzierungsmodelle* wurden als zentrale Zielsetzung definiert. Dabei wurde die *zielgruppenkompatible Vermarktung* der Unternehmensziele hervorgehoben und die Wichtigkeit der *kontinuierlichen Vernetzung mit potentiellen Geldgebern*. Die Sozialkompetenz *Präsentations- und Verkaufsfähigkeit* steht in einer *direkten Verbindung* zur Mittelbeschaffung.

Erwähnt wurde zudem die *Wichtigkeit der Ressourcen-Kombination im ökonomischen Sinne*.

Expertin/Experte 5:

*„Wichtig ist auch die Ressourcen-Kombination im ökonomischen Sinne. Dies bedeutet, dass Ressourcen nicht nur im Finanziellen und Materiellen gesehen werden, sondern, dass das Problem auch als Ressource, das eine eigene Lösung in sich birgt, wahrgenommen wird.“*

Für die Erreichung der gewünschten finanziellen Zielsetzung wurde die Wichtigkeit von *strategischem Marketing* thematisiert. Im Mittelpunkt stehen die *einfache, nachvollziehbare Kommunikation des Produkts bzw. der Dienstleistung* und ein *authentischer Auftritt*, der den Kern der „Marke“ betont. Erwähnt wurde zudem die *Wichtigkeit des Erzählens von gu-*

---

<sup>26</sup> Die für Non-Profit-Organisationen geltenden Vorschläge der Mittelbeschaffung sind auch auf Unternehmen im Setting des Social Entrepreneurships übertragbar.

ten Geschichten, passend zur Sozialen Mission des Unternehmens. Die Thematik des Erzählens von guten Geschichten wird auch in der *Kompetenz Präsentations- und Verkaufsfähigkeit* behandelt.

Expertin/Experte 5:

*„Er oder sie muss gute Geschichten erzählen können. Hier wird eine Geschichte erzählen so verstanden, dass sinnvolle und für andere nachvollziehbare Verbindungen vorher unverbundener Teilen oder Elementen geschaffen werden. (...) Die eigene Geschichte der/des Social Entrepreneurin/Entrepreneurs eingebettet in die Gesellschaft zu sehen oder mit einem gesellschaftlichen Problem zu verbinden. (...) Dieses Vorgehen wirkt nach aussen authentisch und schafft ein Verständnis für einen Missstand (...) oder für ein Problem um daraus etwas grösseres Ganzes gestalten zu können.“*

## **Projektmanagement**

Summe von Führungsaufgaben für die Abwicklung eines Projekts hinsichtlich dessen Konzipierung, Initiierung, Planung, Steuerung und Abschluss. *(Definition der Autoren, basierend auf den Forschungsergebnissen)*

Unter der Kompetenz Projektmanagement wird die *Herausforderung des richtigen Einschätzens von Zeitressourcen*, in erster Linie im Zusammenhang mit einer realistischen Kostenkalkulation, thematisiert. Zusätzlich wird die Schwierigkeit der *Komplexität von Projekten*, auch wegen mehreren gleichzeitig durchgeführten, angesprochen.

Expertin/Experte 7:

*„Wenn die einzelnen Aufträge gezählt werden, dann habe ich im Schnitt um die 30 bis 40 Projekte, die ich gleichzeitig manage. Diese Situation zeichnet meinen Arbeitsalltag aus, es gibt keine Regelmässigkeit.“*

Im Weiteren wurde die Wichtigkeit thematisiert, ein Projekt geografisch ausbauen zu können (z. B. mittels Franchising) oder an andere Personen übergeben zu können – ohne, dass in beiden Fällen die Projektqualität abnimmt.

Expertin/Experte 5:

*„Die Nachfolgeregelung oder ein Franchise Modell (...) wer macht die Projektumsetzung genauso begeistert, wie der Projektgründer, die Projektgründerin an einem anderen Ort? Wer macht es nach mir? Wie geht es ohne mich? Übergeben, Abgeben; das sind kritische Punkte, würde ich einmal behaupten.“*

## Führung

Gemäss dem Gabler Wirtschaftslexikon wird Führung folgendermassen definiert:

Führung wird allgemein als psychologische und soziale Fähigkeit einer Person im Umgang mit Menschen betrachtet. Neben Persönlichkeitseigenschaften des Vorgesetzten [sic!] haben weitere Faktoren wie die fachliche Autorität, die situativen Bedingungen, der Einsatz von Führungstechniken und die sozialen Beziehungen eine entscheidende Bedeutung für eine erfolgreiche Führung, die dadurch zu einem komplexen, sozialen Prozess wird.

(Quelle: [www.wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/fuehrung.html](http://www.wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/fuehrung.html))

Unter der Thematik Führung wird u. a. der *Führungsstil* einer/eines Social Entrepreneurin/Entrepreneuren beschrieben. Hier wird die Wichtigkeit betont, Freiraum zu lassen für Entwicklungen, die *von innen*, aus dem Unternehmen heraus, oder durch *äussere Impulse* angestossen werden können. In diesem Zusammenhang wird ein *partizipativer und lösungsorientierter Führungsstil*, mit der *hohen Bereitschaft Arbeitsaufträge und Verantwortung zu delegieren*, erwähnt.

Expertin/Experte 4:

*„Wichtig ist, sich genügend Freiraum für ein Abenteuerleben und einen Expeditions-Charakter freizuhalten und nicht zu früh und zu häufig Ja zu sagen. (...) Sich dort wirklich die Freiheit zu nehmen, auch Ausfahrten auf der Autobahn zu benutzen. Weil wir haben stets das Gefühl auf der Autobahn bleiben zu müssen, man hat schliesslich ja gesagt. Wer A sagt, muss nicht nur B sagen, der muss auch Z sagen. So bleiben viele Leute in einer unzufriedenen Stimmung. Das kenne ich von mir selber auch.“*

Hervorgehoben wird auch die *Wichtigkeit der Fähigkeit strategisch zu denken und zu handeln* und laufend den *Überblick über die Abläufe zu behalten*. Durch Unternehmenswachstum wird die *Veränderung des Führungsstils* und somit der Wandel von zielgruppenorientierter Basisarbeit hin zu immer mehr Leitungsaufgaben thematisiert. In diesem Veränderungsprozess wird die Zunahme von *benötigten Führungskompetenzen* in den Bereichen *Finanzen, Personal* und *Administration* erwähnt. Dabei wird die Gefahr erkannt, den tieferen Sinn, der die/den Social Entrepreneurin/Entrepreneuren antreibt, in der Arbeit zu verlieren.

Expertin/Experte 6:

*„Die Arbeit mit der Zielgruppe nimmt ab und die Arbeit im Leitungsbereich nimmt immer mehr zu. Ich habe immer weniger mit der Zielgruppe zu tun, mit der wir eigentlich arbeiten und immer mehr mit dem Management der Organisation. Das ist auch eine Gefahr. (...) Ich habe von einigen Sozialunternehmerinnen/Sozialunternehmern gehört, dass das genau das Problem ist, dass sie irgendwann überhaupt nichts mehr mit ihrer Zielgruppe zu tun haben,*

*für die sie eigentlich etwas verändern wollten. Sie verbringen zum Beispiel den ganzen Tag damit, Geldgeber/innen anzuwerben und irgendwann verlieren sie dann den Sinn für ihre Arbeit und sind unzufrieden. Dann müssen sie wieder zur Bodenständigkeit zurückfinden und realisieren, für welches Ziel sie ihre Arbeit eigentlich machen."*

## **Innovationsfähigkeit**

Gemäss Regina Oertel, Michael Pieper, Christine Nussbaum und Ulrich Kagelmann (2003) kann Innovationsfähigkeit folgendermassen definiert werden:

Innovationsfähigkeit ist die Fähigkeit von Individuen, Gruppen, Institutionen oder Netzwerken Innovationen hervorzubringen. Sie ergibt sich aus der gleichwertigen Berücksichtigung der Dimensionen Mensch, Organisation und Technik (in Klaus Henning, Ingrid Isenhardt & Regina Oertel, S. 17).

Im Zusammenhang mit *Innovationsfähigkeit* wird mehrmals von der Aufgabe der Social Entrepreneurinnen/Entrepreneure gesprochen, *neue Wege zu beschreiten*. Diese Aufgabe wird gestützt durch das *Erkennen von gesellschaftlichen Trends*. Im Weiteren wird vom *Schliessen einer Lücke*, dem *Erkennen von Bedürfnissen*, und der *konzeptionellen Erarbeitung von Wegen um diese zu befriedigen*, gesprochen.

Innovationsfähigkeit wird im Weiteren mit der *Absicht, die Ersten sein zu wollen*, dem *Willen Neues auszuprobieren*, der *Offenheit zur Experimentierfreudigkeit*, der *Aufgabe laufend neue Lösungen zu suchen* und der *Erzielung einer Wirkung oder Veränderung im System durch hohe Innovationskraft*, beschrieben.

Expertin/Experte 8:

*„Das erste Kriterium ist immer (...) Innovation. Die Idee muss (...) wirklich so neu sein, dass sie das Potential hat, im System etwas zu bewirken und zu verändern. Die Innovationskraft ist somit extrem wichtig.“*

Expertin/Experte 2 zu seinen Projektzielen beim Start von zwei inzwischen erfolgreichen unternehmerischen Angeboten: *„Dort müssen wir besser sein, als alle anderen auf der Welt. Das war unsere Vision.“*

Als Teil der Innovation wurde zudem *Kreativität in Verbindung mit lösungsorientiertem Denken* thematisiert.

Expertin/Experte 8:

*[Fortsetzung des oben erwähnten Zitats] „Das zweite [Kriterium] ist die Kreativität. Damit*

*meinen wir vor allen Dingen das lösungsorientierte Denken. Social Entrepreneurinnen/Entrepreneure müssen sehr frei denken und sehr kreativ sein können, weil sie in einem neuen Bereich sind und somit Innovatoren sein müssen."*

#### **4.1.4 Fachkompetenz**

Gemäss Brandenberger und Gassmann (2006) wird unter:

Fachkompetenz das berufliche Rüstzeug verstanden. Darunter fallen Ausbildungen, Schulen, Weiterbildungen und Branchenwissen, um Aufgaben und Sachverhalte selbstständig und eigenverantwortlich zu bewältigen. Zudem beinhaltet die Fachkompetenz domänenspezifisches Wissen, besondere sensomotorische Fertigkeiten und fachliche Urteilsfähigkeit, mit denen sich Herausforderungen der Arbeits- und Lebensbereiche sachkundig bewältigen lassen. (S. 16-17)

#### **Branchenwissen**

Unter Branchenwissen wird durch berufliche Tätigkeit generiertes Wissen verstanden. Als Branchenwissen werden im Weiteren die vor der Unternehmensgründung durch Social Entrepreneurinnen/Entrepreneure erworbenen Berufserfahrungen eingeordnet. *(Definition der Autoren, basierend auf den Forschungsergebnissen)*

*Eingrenzung:* Für diese Auswertung werden die Aussagen der Interviewpartner/innen, welche als Dozentin/Dozent tätig sind oder bei den Förderorganisationen Ashoka und Soocial arbeiten, nicht berücksichtigt. Berücksichtigt werden Aussagen von Social Entrepreneurinnen/Entrepreneuren, die beruflich als Soziale Unternehmer/innen tätig sind.

Die Kompetenz *Branchenkenntnisse* hat zum Ziel, *berufliche Schwerpunkte der Social Entrepreneurinnen/Entrepreneure* zu definieren und durch *berufliche Tätigkeiten generiertes Wissen* darzustellen. Auf die erwähnten Ergebnisse wird im Kapitel 5 vertieft eingegangen.

Die berufliche Laufbahn der vier Social Entrepreneurinnen/Entrepreneure kann als sehr vielseitig beschrieben werden. In der folgenden Darstellung werden Tätigkeiten vor und während der Zeit als Social Entrepreneurinnen/Entrepreneure gegenübergestellt.

Nachname Vorname	Tätigkeit Vergangenheit	Tätigkeit Gegenwart
Gander Markus	Jugendarbeiter	Mitgründer und Leiter infoklick (Kinder- und Jugendförderung Schweiz)
Straub Matthias	Mitarbeiter Werbeagentur, Bergbauer, Leitung Arbeitslosenprojekt, Unterstufen- und Oberstufenlehrer	Gründer changels (Coaching und Führungsentwicklung)
Urbatsch Katja	Öffentlichkeitsarbeit	Leiterin Arbeiterkind (Studiencoaching von jugendlichen Migranten und Migrantinnen)
Wettstein Heinz	Jurist, Jugendarbeiter, Aufbau Jugendarbeiteraus- bildung der Akademie für Erwachsenenbildung Luzern (heute HSLU-SA)	Mitgründer und Teil der Geschäftsleitung Büro West (Konzeptentwicklung und Mandatsträger für Offene Jugendarbeit)

Tabelle 5: Berufliche Laufbahn (eigene Darstellung)

## Bildung

In Anlehnung an Brandenberger und Gassmann (2006) wird Bildung wie folgt definiert:

Unter Bildung werden Ausbildungen, Schulen und Weiterbildungen verstanden (S. 16)

*Eingrenzung:* Für diese Auswertung wurden die Aussagen der Interviewpartner/innen, die als Dozent/in tätig sind oder bei den Förderorganisationen Ashoka und Socential arbeiten, nicht berücksichtigt. Berücksichtigt werden Aussagen von Social Entrepreneurinnen/Entrepreneuren, die beruflich als Soziale Unternehmer/innen tätig sind.

Die Kompetenz *Bildung* hat zum Ziel, *Bildungsschwerpunkte der Social Entrepreneurinnen/Entrepreneure* darzustellen. Auf die erwähnten Ergebnisse wird im Kapitel 5 vertieft eingegangen.

Der Bildungsweg der Social Entrepreneurinnen/Entrepreneure kann als *sehr breit* definiert werden. In der folgenden Darstellung werden die während der Leitfadeninterviews genannten Ausbildungen nach Abschluss der Schulzeit dargestellt.

Nachname Vorname	Ausbildungen, Studienabschlüsse
Gander Markus	Studium in Soziologie
Straub Matthias	Studium in Führung und Organisationsentwicklung
Urbatsch Katja	Studium in Nordamerika-Studien (Literatur, Wirtschaft, Betriebswirtschaftslehre und Kommunikationswissenschaft), Studium in Publizistik
Wettstein Heinz	Studium in Rechtswissenschaft, Ausbildung in Supervision, Teambberatung und Organisationsentwicklung

Tabelle 6: Bildungswertegang (eigene Darstellung)

## Betriebswirtschaftswissen

Unter Betriebswirtschaftswissen wird das Wissen zu den Themen Arbeitsrecht, Finanzwirtschaft, Management, Marketing, Organisation, Personalwesen und Unternehmensführung verstanden. (*Definition der Autoren, basierend auf den Forschungsergebnissen*)

In der folgenden Auflistung werden die im Rahmen der Leitfadeninterviews genannten *Themen* im Bereich Betriebswirtschaftswissen dargestellt:

- Arbeitsrecht
- Buchhaltung führen
- Businessplan erstellen
- Führung
- Fundraising
- Investitionsrechnung erstellen
- Messbarkeit ermöglichen / Evaluation erstellen
- Organisationsentwicklung
- Personalwesen
- Projektkalkulation erarbeiten
- Projektfinanzierung organisieren
- situationsadäquate, auch langfristige Finanzierungsmodelle einsetzen

Auf die erwähnten Ergebnisse wird im Kapitel 5 vertieft eingegangen.

## 4.2 Verdichtetes Kompetenzraster SE – Forschungsergebnis I

Die im vorausgegangenen Unterkapitel definierten und beschriebenen Kompetenzen werden nun den *Kompetenzfeldern zugeordnet*. Daraus ergibt sich das nachfolgende *verdichtete Kompetenzraster* (Folgesseite). Die Zuordnung der Kompetenzen orientiert sich dabei an den im Unterkapitel 2.5.1 für diese Arbeit definierten Kompetenzfeldern.

Kompetenzfelder					
Sozialkompetenz		Selbstkompetenz		Methodenkompetenz	Fachkompetenz
Kompetenzen	<b>Aktivieren und Motivieren</b>	<b>Leidenschaft und Motivation</b>	<b>Personalwesen</b>	<b>Branchenwissen</b>	
	<b>Vernetzung und Kooperation</b>	<b>Flexibilität</b>	<b>Mittelbeschaffung</b>	<b>Bildung</b>	
	<b>Empathie und Anschlussfähigkeit</b>	<b>Selbstmanagement</b>	<b>Projektmanagement</b>	<b>Betriebswirtschafts-wissen</b>	
	<b>Präsentations- und Verkaufsfähigkeit</b>	<b>Optimismus und Lösungsorientiertheit</b>	<b>Führung</b>		
		<b>Werhaltung und Autonomie</b>	<b>Innovationsfähigkeit</b>		

Tabelle 7: Verdichtetes Kompetenzraster SE – Forschungsergebnis I (eigene Darstellung)

### 4.3 Kompetenzvergleich; Differenz-Ermittlung

In diesem Kapitel werden die Kompetenzen von Social Entrepreneurinnen/Entrepreneuren (*SOLL-Anforderung*) mit den Kompetenzen und Learning Outcomes der Ausbildung von Soziokulturellen Animatorinnen/Animatoren (*IST-Wert*) *verglichen*. Die den Kompetenzen und Learning Outcomes zugeordneten *Kennungen* dienen einer *besseren Lesbarkeit* und *einfacheren Zuordnungsdarstellung* in der späteren Bewertung und Interpretation des Kompetenzvergleichs. Die *Kennung der Kompetenzen* setzt sich wie folgt zusammen:

- A** = Soziokulturelle/r Animator/in
- .** = steht für **bessere Lesbarkeit**
- SE** = **Selbstkompetenz**
- /** = steht für **bessere Lesbarkeit**
- 003** = **Modulnummer (HSLU-SA)**
- .** = steht für **bessere Lesbarkeit**
- K** = **Kompetenz**
- 01 = Nummerierung (meint aber keine Priorisierung)

Die *Kennungen der Learning Outcomes* verwenden statt des „K“ ein „L“ für Learning Outcomes. Die weiteren Abkürzungen „SO“, „ME“ und „FA“ stehen für die Kompetenzfelder Sozial-, Methoden- und Fachkompetenz.

Wie bereits in Unterkapitel 3.6 erwähnt, wurden alle Kompetenzen und Learning Outcomes aus den ausgewählten Modulführern den einzelnen Kompetenzfeldern zugeordnet. Die voll-

ständige Kompetenz-Zusammenstellung kann im Anhang C eingesehen werden. Als nächster Schritt wurden die einzelnen Kompetenzen und Learning Outcomes basierend auf Anhang C den Kompetenzen im Kompetenzraster SE zugeordnet und einzeln bewertet. Die Bewertung erfolgte entlang der Kategorien genügend (grün), verbesserungswürdig (gelb) und unzureichend (rot). Nach der erfolgten Zuteilung und Bewertung wurden die einzelnen Kompetenzen des Kompetenzrasters mit einer *Hauptbewertung*, identisch mit den oben beschriebenen Farbkategorien, versehen. Im Anhang D kann dieser Beurteilungsschritt eingesehen werden. Die Ergebnisse des Kompetenzvergleichs wurden nun mittels der bereits definierten Farbkodierung in das Kompetenzraster SE integriert.

#### 4.4 Differenz-Darstellung – Forschungsergebnis II

Basierend auf den im letzten Unterkapitel beschriebenen Arbeitsschritten präsentieren sich die Ergebnisse der Differenzanalyse wie folgt:

					Kompetenzfelder				
					Sozialkompetenz	Selbstkompetenz	Methodenkompetenz	Fachkompetenz	
Kompetenzen	Aktivieren und Motivieren	Leidenschaft und Motivation	Personalwesen	Branchenwissen					
	Vernetzung und Kooperation	Flexibilität	Mittelbeschaffung	Bildung					
	Empathie und Anschlussfähigkeit	Selbstmanagement	Projektmanagement	Betriebswirtschaftswissen					
	Präsentations- und Verkaufsfähigkeit	Optimismus und Lösungsorientiertheit	Führung						
		Werthaltung und Autonomie	Innovationsfähigkeit						

Tabelle 8: Differenz-Darstellung – Forschungsergebnis II

#### Zusammenfassung

Von den 17 im Kompetenzraster SE bewerteten Kompetenzen ergeben sieben eine Bewertung als genügend, sieben als verbesserungswürdig und drei als unzureichend. In Prozentzahlen ausgedrückt sind 41 Prozent genügend, 41 Prozent verbesserungswürdig und 18 Prozent unzureichend.

Im folgenden Kapitel werden die Forschungsergebnisse eingehend interpretiert und diskutiert.



## 5 Interpretation der Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die ermittelten Forschungsergebnisse interpretiert und diskutiert. Die Interpretation erfolgt entlang der beiden Unterfragen. Am Ende des Kapitels wird zudem die Forschungsmethodik reflektiert gewürdigt.



## 5.1 Einleitung

In diesem Kapitel wird als erster Schritt die Unterfrage 1 der zu beantwortenden Fragestellung wieder aufgenommen.

Welche sind die zentralen Kompetenzen von Social Entrepreneurinnen/Entrepreneuren?

Das Forschungsergebnis I (Kompetenzraster SE, vgl. Kap. 4.2) beantwortet die Unterfrage 1. Diese wird nun im Unterkapitel 5.2 interpretiert sowie diskutiert. Anschliessend wird im Unterkapitel 5.3 die Unterfrage 2 anhand des Forschungsergebnisses II thematisiert.

- Die leitenden Annahmen werden im Verlauf des Unterkapitels 5.3.4 überprüft.

## 5.2 Interpretation Forschungsergebnis I (Kompetenzraster SE)

Die 17 ermittelten zentralen Kompetenzen von Social Entrepreneurinnen/Entrepreneuren werden nun anhand eines Vergleichs mit dem nachfolgenden Modell „Zeitachse der Sozialen Mission“ auf ihre Vollständigkeit und Aussagekraft überprüft.

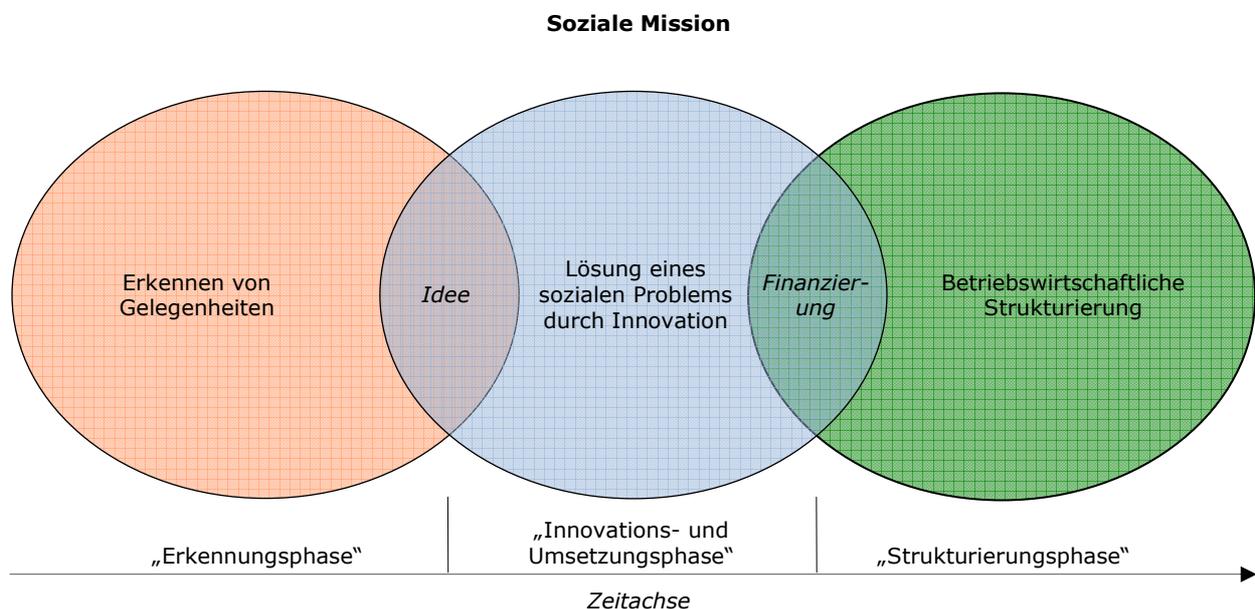


Abbildung 10: Zeitachse der Sozialen Mission (eigene Darstellung)

In der folgenden Diskussion werden die Forschungsergebnisse des Kompetenzrasters SE mit dem Modell *Zeitachse der Sozialen Mission* verbunden. Die Zuteilung der einzelnen Kompetenzen erfolgt entlang einer Zeitlinie, welche die theoretische Umsetzung einer Sozialen Mission abbildet. Die Reihenfolge der Kompetenzen wird nicht als die einzig mögliche, sondern als beispielhafte Darstellung verstanden. Die Umsetzung beginnt beim *Erkennen von Gelegenheiten*, geht weiter zur *Lösung eines sozialen Problems anhand eines innovativen Ideenkonzepts* und „endet“ im Generieren von Einkommen, um eine möglichst hohe unternehmerische Unabhängigkeit zu gewährleisten und somit die Umsetzung der Sozialen Mission längerfristig zu sichern.

### **5.2.1 Erkennen von Gelegenheiten**

Nach Drucker (1985) ist eine/ein Entrepreneurin/Entrepreneur jemand, der *Gelegenheiten ausnützt, um Wert zu kreieren*. Die/Der Entrepreneur/in sucht *in der Gesellschaft* ständig nach *Veränderungen, um diese auszunützen* (S. 21-30). Diese Suche nach Gelegenheiten spiegelt sich auch im Kompetenzraster SE wieder. Alle Kompetenzen des Kompetenzfelds Selbstkompetenz haben in dieser Dimension eine zentrale Bedeutung, da das Erkennen von Gelegenheiten stark von der persönlichen Sichtweise der/des Social Entrepreneurin/Entrepreneuren abhängig ist. Das Erkennen einer Gelegenheit stellt den massgeblichen Impuls zur Ausarbeitung innovativer Ideenkonzepte dar und ist somit als Beginn der Umsetzung einer Sozialen Mission zu verstehen.

### **Optimismus und Lösungsorientiertheit**

Optimismus und Lösungsorientiertheit werden als Grundvoraussetzung bzw. Einstellung (vgl. Kap. 2.5.4) verstanden, um die Lösung eines Sozialen Problems überhaupt erkennen zu können. Diese Grundeinstellung ist von zentraler Bedeutung, um die Ideenentwicklung einer Sozialen Mission zu bearbeiten und an deren späteren Umsetzung trotz zu erwartenden Widerständen festzuhalten. „Social Entrepreneurinnen/Entrepreneure kennen keine Probleme, sondern nur Herausforderungen“ wurde in den Leitfadeninterviews treffend beschrieben. Diese Denkweise ist bezeichnend für die hier thematisierte Kompetenz. Aufgrund einer solchen Denkweise ist es erst möglich, dass ausgehend von dem Erkennen einer Gelegenheit die Basis für einen längeren Prozess geschaffen wird, um den nach Bornstein (2006) an Beispielen vieler Länder beobachtbare, systemische gesellschaftliche Fortschritt zu erreichen und eingefahrene Verhaltens- und Wahrnehmungsmuster verändern zu können (S. 10-11).

Auch das von Dees (2001) „mutige Handeln, ohne sich von momentan fehlenden Ressourcen einschränken zu lassen“ (S. 4 / eigene Übersetzung) deutet auf Optimismus und Lö-

sungsorientiertheit als zentrale Eigenschaft hin, die fehlende Ressourcen überbrücken kann. Stark ausgeprägter Optimismus und Lösungsorientiertheit in Verbindung mit weiteren Kompetenzen können möglicherweise durch die von Braun-Thürmann (2005) erwähnte „Ausserkraftsetzung von Routinen einen sozialen Prozess in Gang bringen, der eine nachhaltige institutionelle Veränderung der Gesellschaft bewirkt“ (S. 20).

### **Leidenschaft und Motivation**

Für das Erkennen von Gelegenheiten und den Beginn einer Sozialen Mission ist es notwendig, mit der aktuellen Strategie der Lösung eines Sozialen Problems nicht einverstanden zu sein oder eine unternehmerische Marktlücke zu entdecken. Dies ist häufig die Ausgangslage, um eine eigene Problemlösungsstrategie zu erarbeiten. Leidenschaft und Motivation können als „Motor“ für die Ausarbeitung einer neuen Problemlösungsstrategie beschrieben werden. Kurzfristiger Gewinn oder auch längerfristig hohe Einnahmen sind in der Regel durch die Umsetzung der Sozialen Mission aufgrund der Forschungsergebnisse nicht zu erwarten. Deshalb ist ein tiefer innerer Antrieb nötig, um die Umsetzung einer Sozialen Mission zu beginnen und an dieser längerfristig festzuhalten. Leidenschaft und Motivation können als dieser tiefe innere Antrieb beschrieben werden.

### **Flexibilität**

Die durch die Autoren erarbeitete Definition von Flexibilität (vgl. Kap 4.1.2) beinhaltet u.a. „das schnelle, unkomplizierte und adäquate Handeln auf eine neue (...) unternehmerische Herausforderung“. Bereits das Erkennen von Gelegenheiten für eine Soziale Mission setzt Vorstellungen und Überlegungen voraus, welche auf eine flexible Denk- und Handlungsfähigkeit bei Social Entrepreneurinnen/Entrepreneuren hinweisen. Schon die ersten Entwicklungsschritte, welche eine Soziale Mission und deren Umsetzung entstehen lassen, setzen Flexibilität für die Suche nach innovativen Lösungen eines Sozialen Problems voraus.

### **Selbstmanagement**

Die Suche nach Gelegenheiten und auch der Beginn der Umsetzung einer Sozialen Mission stellen bereits Anforderungen bezüglich des Selbstmanagements an die/den Social Entrepreneurin/Entrepreneuren. Der Beginn einer Sozialen Mission kann Lebensgewohnheiten deutlich verändern. Der/Die Social Entrepreneur/in muss die Bereitschaft zeigen, gewohnte Lebensstrukturen aufzugeben und möglicherweise auch den Lebensstandard einzuschränken. Deshalb ist ein hohes Selbstmanagement notwendig, um sich den neuen Anforderungen adäquat anpassen sowie auch zukünftigen Veränderungen gerecht werden zu können.

## **Werthaltung und Autonomie**

Gemäss den Forschungsergebnissen verstehen Social Entrepreneurinnen/Entrepreneure die Soziale Mission häufig als wesentlichen Teil ihres Lebensinhalts. Sie sehen ihre Arbeit nicht nur als Anstellung oder zeitlich begrenzte Aufgabe. Diese Werthaltung und der damit verbundene Lebensinhalt sind in der Regel von einer starken Autonomie abhängig. Ansonsten ist es kaum möglich, eine Idee zur Lösung eines sozialen Problems zu erkennen, auszuarbeiten und den damit verbundenen Weg selbstständig und selbstbestimmend gehen zu können.

### **5.2.2 Innovation aufgrund neuer Ideenkonzepte**

Die Kompetenzen des letzten Kapitels werden bei der Entwicklung und Umsetzung von innovativen Ideenkonzepten weiterhin benötigt. Nach der vorgängig durch die Selbstkompetenz geprägte „Erkennungsphase“ von Gelegenheiten rücken nun in der „Innovations- und Umsetzungsphase“ primär die Sozial- und Methodenkompetenz in den Mittelpunkt. In dieser Phase wird die/der Social Entrepreneurin/Entrepreneur vor die Aufgabe gestellt, die Soziale Mission zum Leben zu erwecken und mittels passender Methoden zu organisieren und strukturieren.

Nach Faltin (2008) ist das „innovative Element des eigenen Konzepts“ meist der einzige und entscheidende Trumpf der Unternehmensgründung (S. 56). Das Erkennen von Gelegenheiten alleine genügt somit nicht. Ohne ein innovatives und umsetzbares Konzept kann ein soziales Problem nicht gelöst und eine Soziale Mission nicht umgesetzt werden.

Die Interpretation wird nachfolgend mit der zentralsten Kompetenz der Innovationsphase weitergeführt.

### **Innovationsfähigkeit**

Die Innovationsfähigkeit ist die Grundlage der Erarbeitung neuer Ideenkonzepte zur Lösung sozialer Probleme. Dees (2001) beschreibt die/den Social Entrepreneurin/Entrepreneuren als Erneuerin/Erneuerer (Change Maker) im sozialen Sektor durch die Beteiligung an einem Prozess der kontinuierlichen Innovation, Adaption und des Lernens (S.4). Dadurch wird erkennbar, dass die innovative Gestaltung sozialer Problemlösungen in einer Wechselwirkung von Innovation, Adaption (Anpassungsfähigkeit) und des Lernens stehen. Innovationsfähigkeit im Sozialen Sektor gründet somit auf Lern- und Anpassungsfähigkeit der/des Social Entrepreneurin/Entrepreneuren. Dadurch kann eine hohe Innovationskraft erreicht und über einen längeren Zeitraum aufrechterhalten werden.

## **Aktivieren und Motivieren**

Zu Beginn der Umsetzungsphase einer Sozialen Mission ist eine zentrale Aufgabe der/des Social Entrepreneurin/Entrepreneuren Personen über die Unternehmensidee zu informieren und für deren Unterstützung zu gewinnen. Dies wird erreicht, indem gemäss den Forschungsergebnissen Partizipationsmöglichkeiten geschaffen, Kommunikationssituationen moderiert und Beteiligte in ihrer Handlungsfähigkeit gestärkt werden. Dadurch werden die durch die sozialunternehmerische Tätigkeit betroffenen Personen, sei es als Kundinnen/Kunden oder Mitarbeiter/innen, zu einem aktiven Teil der Umsetzung der Sozialen Mission.

Bornstein (2009) umschreibt Social Entrepreneurinnen/Entrepreneure als Personen, die Widerstände nicht einfach akzeptieren und nicht aufgeben, bis sie ihren Ideen und der dadurch verbundenen Sozialen Mission hohe öffentliche Aufmerksamkeit verschafft haben (S. 10). Das Aktivieren und Motivieren von Menschen kann als erster wesentlicher Schritt gesehen werden, um diese öffentliche Aufmerksamkeit zu erreichen.

## **Vernetzung und Kooperation**

Zu Beginn der Umsetzungsphase gilt es, für die Zielerreichung notwendige Netzwerke zu erschliessen und diese aufrecht zu erhalten. Diese Netzwerke sind die Basis, um Unterstützung zur Umsetzung der Sozialen Mission zu finden. Dies kann aufgrund der Forschungsergebnisse in Form der Bereitstellung von fehlenden Kompetenzen durch die Netzwerke oder aufgrund einer möglichen interdisziplinären Zusammenarbeit geschehen. Von fundamentaler Bedeutung für eine langfristige, qualitativ hochstehende Netzwerkarbeit ist die Vermittlung einer für die Netzwerkpartner/innen motivierende Zielsetzung oder Botschaft. Dadurch kann erreicht werden, dass die Netzwerkpartner/innen sich als Teil einer Veränderung und somit der Sozialen Mission per se verstehen und diese somit aktiv und längerfristig unterstützen.

## **Empathie und Anschlussfähigkeit**

Während der Umsetzungsphase ermöglicht Empathie, sich in die Lage der im Umfeld der Sozialen Mission aktiven Menschen zu versetzen. Dadurch können Bedürfnisse erkannt und in die weitere Entwicklung der Sozialen Mission integriert werden. Unter Anschlussfähigkeit wird aufgrund der Forschungsergebnisse die nachvollziehbare Darstellung von Informationen für unterschiedliche Adressatinnen/Adressaten sowie das situationsadäquate Auftreten und Verhalten verstanden. Dadurch wird erreicht, dass die verschiedenen Zielgruppen (z. B. Geldgeber/innen, Kundinnen/Kunden etc.) die gewünschten Zielsetzungen der/des Social Entrepreneurin/Entrepreneurs verstehen und akzeptieren. Diese Kompetenz ist von

zentraler Bedeutung, um genügend Unterstützung für die sozialunternehmerische Tätigkeit zu erhalten.

### **Präsentations- und Verkaufsfähigkeit**

Nach Bornstein (2009) gelangt eine Idee nicht in das Zentrum der allgemeinen Aufmerksamkeit, nur weil sie innovativ ist, sondern die/der Social Entrepreneur/in muss sie geschickt vermarkten (S. 125). Nur so können potentielle Kundinnen/Kunden von der eigenen Idee (Produkt oder Dienstleistung) überzeugt werden. Im Weiteren kann dadurch die Basis einer vielseitigen Unterstützungsbereitschaft für die Soziale Mission geschaffen werden. Diese Unterstützungsbereitschaft kann sich in wachsenden Finanzpartnerschaften (in Form von z. B. Spenden oder Darlehen) oder durch einen höheren Unternehmensumsatz zeigen.

Die nun folgenden Kompetenzen sind für die/den Social Entrepreneurin/Entrepreneuren mit zunehmendem Wachstum des Unternehmens resp. dessen Fortschreiten auf der Zeitachse (vgl. Abb. 10, S. 76), von zunehmender Wichtigkeit.

### **Personalwesen**

Der durch das Unternehmenswachstum ansteigende Aufwand an Administration rund um das Personalwesen setzt eine ausgesprochen hohe Fähigkeit der Social Entrepreneurinnen/Entrepreneure voraus, Überblick über die Koordination des Personalwesens behalten zu können. Nach Dees (2001) zeigen Social Entrepreneurinnen/Entrepreneure zudem „ein hohes Mass von Verantwortlichkeit der Gesellschaft und den Ergebnissen ihrer Arbeit gegenüber“ (S. 4 / eigene Übersetzung). Die Umsetzung der Arbeit bezieht sich bei fortlaufendem Wachstum des Unternehmens auf immer mehr Beteiligte. Deshalb sollten Social Entrepreneurinnen/Entrepreneure aufgrund der Forschungsergebnisse fähig sein, die Arbeitsqualität durch das Vermitteln der Unternehmenskultur auf die wachsende Anzahl an Mitarbeitenden aufrecht erhalten zu können.

### **Führung**

Der mit dem Fortschreiten der Umsetzungsphase und dem Erfolg der Idee verbundene Unternehmenswachstum setzt Führungsfähigkeiten in den Bereichen *Finanzen*, *Personal* und *Administration* voraus. Die Wichtigkeit, strategisch zu denken und zu handeln, rückt somit in den Fokus des Tagesgeschäfts einer/eines Social Entrepreneurin/Entrepreneuren. Der daraus resultierende Wandel von der *zielgruppenorientierten Basisarbeit* hin zu einer *wachsenden Leitungsaufgabe* muss insbesondere hinsichtlich des Selbstmanagements berücksichtigt werden. Hier kann eine Verbindung zwischen zwei durch die Forschungsergebnisse ermittelten Kompetenzen erkannt werden. Trotz der wachsenden Führungsausgaben sollte

der Freiraum im Sinne des Expeditionscharakters, der einer innovativen Weiterentwicklung des Unternehmens dient, nicht vernachlässigt werden. Die durch Faltin (2008) angesprochene und in dieser Arbeit auf den/die Social Entrepreneurin/Entrepreneuren transformierte kreative Eigenwilligkeit der/des Künstlerin/Künstlers (S. 118) sollte zwingend aufrecht erhalten bleiben, damit die unternehmerische Kreativität der/des Social Entrepreneurin/Entrepreneuren keiner Verwaltungsfunktion zum Opfer fällt.

## **Projektmanagement**

Diese Kompetenz kann hinsichtlich zwei divergierender Unternehmensarten beleuchtet werden. Während die/der eine Soziale Unternehmer/in sich auf das Management der Umsetzung *einer* Idee in Form eines Projekts fokussiert, hat die/der andere Soziale Unternehmer/in, welche/r sich mit der Konzipierung, Umsetzung und Steuerung mehrerer gleichzeitig durchgeführter Projekte auseinandersetzt, eine höhere Komplexität zu bewältigen. Beide verbindet jedoch aufgrund der Forschungsergebnisse die Fähigkeit des realistischen Planens von zeitlichen und finanziellen Ressourcen für die Umsetzung der Sozialen Mission. Diese Fähigkeit kann als entscheidend für das Gelingen des Projekt-Vorhabens beurteilt werden.

Als Beispiel für Soziales Unternehmertum mit dem Fokus auf *eine* geschäftliche Tätigkeit kann Arbeiterkind genannt werden. Büro West und Infoklick stellen Beispiele für die Bewältigung *mehrerer Projekte gleichzeitig* dar.

### **5.2.3 Unabhängigkeit durch Einkommen (Profit)**

Die Finanzierung der Sozialen Mission ist in der Regel bereits bei der Planung ein zentrales Thema. Aufgrund der Ausführungen von Bornstein in seinem Buch „Die Welt verändern – Social Entrepreneurs [sic!] und die Kraft neuer Ideen“ (2009) wird aufgrund weltweiter Beobachtungen jedoch festgestellt, dass sozialunternehmerische Gelegenheiten häufig zuerst genutzt werden müssen, um zu einem späteren Zeitpunkt durch das im Umfeld der Sozialen Mission gewachsene Vertrauen regelmässige Einnahmen generieren zu können. In diesem Zusammenhang werden die folgenden Kompetenzen als Basis für eine längerfristige Unternehmensfinanzierung im Sinne der Strukturierungsphase (vgl. Abb. 10, S. 76) verstanden.

## **Mittelbeschaffung**

Aufgrund der Forschungsergebnisse wird als wichtigstes Ziel der Mittelbeschaffung die Erschliessung von Finanzquellen mittels kreativer und breit abgestützter Finanzierungsmodelle eingestuft. Im Idealfall kann durch langfristige Partnerschaften die Finanzierung dauerhaft gesichert werden. Im Mittelpunkt stehen zudem die einfache, nachvollziehbare

Kommunikation der Sozialen Mission und ein authentischer Auftritt, der den Kern der sozialen Problemlösung betont.

### **Betriebswirtschaftswissen**

Aufgrund der Beschreibungen der Innovations- und Umsetzungsphase wird erkennbar, dass mit dem Unternehmenswachstum die Komplexität der Unternehmensführung ansteigt. Dies bedeutet, dass die vielseitigen Methoden der Betriebswirtschaft zunehmend im Mittelpunkt der Unternehmensentwicklung stehen. Ziel ist mittels passender betriebswirtschaftlicher Methoden die Arbeitsabläufe des Unternehmens zu organisieren und zu strukturieren. Dadurch soll die Qualität der Umsetzung der Sozialen Mission und die langfristige Sicherung des Unternehmens gewährleistet werden.

### **Bildung und Branchenwissen**

*Bildung* und *Branchenwissen* werden als biografische Erfahrungen und Prägungen der Social Entrepreneurinnen/Entrepreneure verstanden. Weil die beiden Kompetenzen erst in der Interpretation der Differenz-Darstellung behandelt werden können, wird in dieser modellhaften Darstellung nicht weiter auf diese eingegangen.

#### **5.2.4 Abschliessende Beurteilung**

Die modellhafte Darstellung des Forschungsergebnisses I entspricht einer Interpretation, die sich an einer beispielhaften Umsetzung einer Sozialen Mission anhand des Modells „Zeitachse der Sozialen Mission“ orientiert. Aufgrund dieser modellhaften Verortung der einzelnen Kompetenzen war es möglich, die Vollständigkeit und Aussagekraft der zentralen Kompetenzen von Social Entrepreneurinnen/Entrepreneuren zu prüfen.

Durch das in Bezug setzen einer Sozialen Mission zur zeitlichen Abfolge mittels der *Erkennungs-, Innovations- und Umsetzungs- sowie Strukturierungsphase* sind die Autoren der Meinung, dass die Kompetenzen des Kompetenzrasters SE die unternehmerische Wirklichkeit – und im Rahmen der Möglichkeiten einer Bachelorarbeit – nahezu umfassend abbilden.

### **5.3 Interpretation Forschungsergebnis II (Differenz-Darstellung)**

In diesem Kapitel wird die Unterfrage 2 der zu beantwortenden Fragestellung wieder aufgenommen.

Welche zentralen Kompetenzen von Social Entrepreneurinnen/Entrepreneuren werden durch den Studiengang der Soziokulturellen Animation an der HSLU-SA genügend, verbesserungswürdig und unzureichend vermittelt?

Das Forschungsergebnis II (Differenz-Darstellung, vgl. Kap. 4.4) beantwortet die Unterfrage 2. Diese wird nun in diesem Unterkapitel interpretiert sowie diskutiert.

Bei der Interpretation in diesem Unterkapitel wird zuerst auf die *genügend* vermittelten Kompetenzen eingegangen. Anschliessend werden die Differenzkategorien *verbesserungswürdig* und *unzureichend* thematisiert.

Bei einer ersten Betrachtung des Kompetenzrasters SE fällt auf, dass Kompetenzen wie *Optimismus und Lösungsorientiertheit* oder *Werthaltung und Autonomie* nicht von Grund auf gelehrt oder gelernt werden können, sondern entsprechende Voraussetzungen in der Persönlichkeit bereits vorhanden sein müssen, um als Kompetenzen oder Learning Outcomes gefördert werden zu können. Dies setzt eine entsprechende innere Grundhaltung – eine Einstellung als Prädisposition – voraus (vgl. Kap. 2.5.4). Diese Einstellung ist mit speziellen Eigenschaften und biografischen Erfahrungen der Social Entrepreneurinnen/Entrepreneure verbunden, die u. a. durch die sozialunternehmerische Tätigkeit sichtbar werden. Dieser Zusammenhang macht deutlich, dass unterschiedliche Einstellungen in der Diskussion der Kompetenzen mitberücksichtigt werden müssen.

### **5.3.1 Differenzkategorie „genügend“**

#### **Aktivieren und Motivieren**

Die Differenz-Ermittlung der Kompetenz Aktivieren und Motivieren ergab keine bedeutsamen Unterschiede. In den Modulführern werden umfassende Kompetenzen und Learning Outcomes beschrieben, wie z. B. *die Studierenden können Techniken und Methoden zur Aktivierung von Individuen und Gruppen der Situation angemessen auswählen und anwenden* (A.ME/200.L05). Die hier beschriebenen Lernergebnisse passen zu den Kompetenzanforderungen von Social Entrepreneurinnen/Entrepreneuren. Da Kommunikations-, Moderations- und Partizipationsprozesse und entsprechende Methodenvermittlung im Studiengang der Soziokulturellen Animation als Kompetenz und Learning Outcomes eine zentrale Rolle spielen, werden die Anforderungen an diese Kompetenz genügend erfüllt.

Die Kompetenz Aktivieren und Motivieren kann nach Spierts (1998) mit der Kernaufgabe 1 *Knüpfen von Kontakten* (S. 132) und der Kernaufgabe 3 *Betreuung* (S. 157-159) in Verbindung gebracht werden. Sowohl Soziokulturelle Animatorinnen/Animatoren wie auch Social

Entrepreneurinnen/Entrepreneure stehen in der Regel mit einer Zielgruppe in direktem Kontakt. Der Beziehungsverlauf ist sowohl bei der Arbeit von Soziokulturellen Animatorinnen/Animatoren als auch bei Social Entrepreneurinnen/Entrepreneuren durch das Knüpfen von Kontakten und Betreuungs- und Unterstützungsaufgaben geprägt.

### **Vernetzung und Kooperation**

Die Kompetenz *Gestaltung von Arbeitsbeziehungen und Kooperation* (A.SO/200.K03) kommt in ähnlicher Form in sechs weiteren Modulen vor. Darauf basierend wird davon ausgegangen, dass die sozialunternehmerische Kompetenz *Vernetzung und Kooperation* im Studiengang der Soziokulturellen Animation genügend vermittelt wird. Kritisch betrachtet stellt sich die Frage, ob die Vernetzung und Kooperation von Social Entrepreneurinnen/Entrepreneuren nicht stärker von wirtschaftlichen Faktoren geprägt ist, als jene von Soziokulturellen Animatorinnen/Animatoren. Es bleibt offen, ob die Soziokulturellen Animatorinnen/Animatoren die nötigen unternehmerischen Vernetzungs- und Kooperationsstrategien im Setting von Social Entrepreneurship teilweise kennen oder sich zu Beginn einer sozialunternehmerischen Tätigkeit umfassend erarbeiten müssen.

Aufgrund der Erfahrungen der Autoren kann bei dieser als genügend bewerteten Kompetenz davon ausgegangen werden, dass Soziokulturelle Animatorinnen/Animatoren über eine gute Ausgangslage im Sinne der Wissensvernetzung verfügen. In Verbindung zum Ideenkonzept (vgl. Kap. 2.3.10) können bei einem allfälligen Einstieg in das Soziale Unternehmertum durch Kooperationen zudem wichtige Ressourcen im Sinne von Synergieeffekten erschlossen werden. Durch die hier thematisierte Vernetzungs- und Kooperationsfähigkeit sollte es dementsprechend möglich sein, bereits bei der Entwicklung des Unternehmenskonzepts durch gezielt geplante Kooperationen die Risiken zu minimieren und das Unternehmenskonzept gemäss Faltin (2008) zu bearbeiten, bis ein ausbalanciertes Konzept entsteht (S. 57).

### **Empathie und Anschlussfähigkeit**

Die Kompetenzen und Learning Outcomes *Empathie sowie dialogisches Verstehen* (A.SO/005.K02), die *Beobachtung der Wirkung der eigenen Person während Interaktionen und davon abgeleitete Optimierungen (Wirkungsbewusstsein)* (A.SE/202.L02) und *Rollen-gestaltung / Rollenhandeln in Interaktionen* (A.SO/200.K04) zeigen, dass die Kompetenz Empathie und Anschlussfähigkeit genügend vermittelt wird.

Die von Spierts (1998) geforderte Soziale Kompetenz von Soziokulturellen Animatorinnen/Animatoren (S. 268) ist mit den drei durch die Differenzanalyse ermittelten Kompetenzen Aktivieren und Motivieren, Vernetzung und Kooperation sowie Empathie und Anschluss-

fähigkeit umfassend abgedeckt. Die Differenzanalyse hat somit diese von Spierts geforderte Kompetenz bei den Soziokulturellen Animatorinnen/Animatoren sichtbar gemacht und bestätigt. Daraus lässt sich schliessen, dass an Soziokulturelle Animatorinnen/Animatoren und Social Entrepreneurinnen/Entrepreneure ähnliche Anforderungen im Kompetenzfeld Sozialkompetenz gestellt werden.

### **Selbstmanagement**

Selbstmanagement lässt sich anhand von „Selbstwahrnehmung und -reflexion“ in 12 Modulen erkennen, zudem wird der „Umgang mit Anforderungen und/oder Belastungen“ in sechs Modulen erwähnt. Die Strategische Kompetenz nach Spierts (1998) bedeutet, dass Soziokulturelle Animatorinnen/Animatoren nicht nur ihren Weg in komplexen Problemsituationen finden müssen, „sondern auch mit den unterschiedlichen Anforderungen seitens Auftraggeber [sic!], Kunden [sic], Einrichtung(en) und der Profession selber umgehen können“ (S. 267). Auch die unterschiedlichen, häufig nicht eindeutig strukturierbaren Anforderungen an Social Entrepreneurinnen/Entrepreneure deuten auf ein notwendiges und umfassendes Selbstmanagement hin, das durch die Differenzanalyse bei Soziokulturellen Animatorinnen/Animatoren als genügend vorhanden eingestuft wird.

### **Optimismus und Lösungsorientiertheit**

Optimismus und Lösungsorientiertheit in einem sozialunternehmerischen Kontext betrachten die Autoren als Kompetenz, die stark von der Einstellung der Person abhängt (vgl. Kap. 2.5.4). Die Forschungsergebnisse präsentieren diese Kompetenz als zentrale Einstellung bei vielen Social Entrepreneurinnen/Entrepreneuren. Inwieweit diese Kompetenz als Einstellung bei Soziokulturellen Animatorinnen/Animatoren vorhanden ist, konnte durch die Differenzanalyse nicht ermittelt werden. Die Forschungsergebnisse stützen sich auf den in den Modulen beschriebenen Kompetenzen und Learning Outcomes, welche die Einstellung als Prädisposition der Studierenden nicht erfassen.

Die methodengeleitete Aufgaben- und Problembearbeitung, welche in 13 Modulen erwähnt wird, kann als Übungsmöglichkeit der Wechselwirkung von Problemstellung und methodischem, lösungsorientiertem Denken und Handeln verstanden werden. Somit ermöglicht der Studiengang der Soziokulturellen Animation umfassende Möglichkeiten, um die Fähigkeit der Lösungssuche mit den dadurch verbundenen Entwicklungsprozessen zu üben und somit auch eine optimistische Grundhaltung gegenüber Schwierigkeiten und Herausforderungen zu stärken. Deshalb wird diese Kompetenz als genügend ausgeprägt eingestuft.

## **Werthaltung und Autonomie**

Die mit der Werthaltung verbundene Autonomie steht auch bei dieser Kompetenz in einer starken Beziehung zur Einstellung von Social Entrepreneurinnen/Entrepreneuren. Aufgrund des Kompetenzvergleichs mit dem Standard-Kompetenzprofil SkA lassen sich umfassende Möglichkeiten erkennen, um die eigene Werthaltung zu reflektieren. Die Learning Outcomes *die Studierenden reflektieren über eigene Werte, Denk- und Verhaltensmuster bezüglich ihrer Menschenbilder (...)* (A.SE/002.L01) und *Verstehen menschliche Entwicklung als lebenslangen Prozess (...)* (A.FA/002.L02) fördern solche Reflexionsprozesse, welche die Werthaltung formen und somit auch die persönliche Autonomie stärken.

Somit kann festgestellt werden, dass der Studiengang der Soziokulturellen Animation die Reflexion von Werthaltung fördert und dadurch auch autonome, reflektierte Entscheidungsfindungen stärkt. Deshalb wird diese Kompetenz als genügend eingestuft. Ob eine sozialunternehmerische Einstellung im Bereich der Werthaltung und Autonomie für eine Tätigkeit als Social Entrepreneurin/Entrepreneur bereits vor Studienbeginn vorhanden ist und durch die beschriebenen Reflexionsmöglichkeiten im Studiengang weiter verstärkt werden kann, wird in der vorliegenden Forschungsarbeit nicht beantwortet.

## **Projektmanagement**

Durch das Modul *Projektmethodik in der Soziokulturellen Animation* wird im Studiengang umfassend auf die Thematik Projektmanagement eingegangen. Deshalb wird diese Kompetenz als genügend eingestuft. Dieses Ergebnis ist nicht überraschend, jedoch trotzdem von zentraler Bedeutung, da aufgrund der genügend vermittelten Projektmethodik der unternehmerische Einstieg für Soziokulturelle Animatorinnen/Animatoren als Social Entrepreneurinnen/Entrepreneure auf Projektbasis gewährleistet ist (vgl. Kap 2.4).

Im Zusammenhang mit dem Projektmanagement stellten die Autoren jedoch *Entwicklungspotential im Bereich der Mittelbeschaffung* fest. Diese Thematik wird in der Bearbeitung der Kompetenz Mittelbeschaffung umfassend behandelt.

### **5.3.2 Differenzkategorie „verbesserungswürdig“**

#### **Präsentations- und Verkaufsfähigkeit**

Die Kompetenz Präsentations- und Verkaufsfähigkeit ist mit der Kompetenz *Gestaltung von Kommunikation* (A.SO/202.K01 und A.SO/204.K01), *Verhandlungsführung* (A.ME/200.K04 und A.ME/204.K02), *mediengestützte Kommunikation und/oder Interaktion* (A.ME/200.K02) sowie der viermaligen Nennung der Kompetenz *Selbstpräsentation* in den Modulführern teilweise erkennbar.

Im Modul *Unternehmerisches Handeln in der Soziokultur* werden wirtschaftliche und unternehmerische Überlegungen bei der Entwicklung eines Businessplans eingebracht. Zudem werden Themen wie *Kundenbedürfnisse, strategische Erfolgsposition (SEP), Marketingziele* u. v. m. erklärt und für die Entwicklung der Geschäftsidee und des Businessplans vertieft behandelt. Die situationsadäquate Präsentation und Vermarktung der Geschäftsidee ist im Modul jedoch nur eine am Rande thematisierte Zielsetzung.

Eine umfassende Präsentations- und Verkaufsfähigkeit im Setting von Social Entrepreneurship wird somit nicht erreicht. Elementar, aufgrund der Forschungsergebnisse, ist die *Wichtigkeit der Sozialen Mission bildhaft zu veranschaulichen* und dadurch für die Unterstützung der eigenen sozialunternehmerischen Idee zu werben. Nach Bornstein (2009) gelangt eine Idee nicht in den Mittelpunkt der allgemeinen Aufmerksamkeit, nur weil sie gut ist. Man muss die Idee der Sozialen Mission gekonnt vermarkten, um darauf aufmerksam zu machen und die Zielgruppe zu erreichen (S. 125). Durch die Vermittlung von prägnanten Informationen der sozialunternehmerischen Tätigkeit soll durch die Kompetenz Präsentations- und Verkaufsfähigkeit eine vielseitige Unterstützungsbereitschaft geschaffen werden. Die Autoren erkennen vor allem Entwicklungspotential im Präsentationstraining im wirtschaftlichen Umfeld.

### **Leidenschaft und Motivation**

Im Standard-Kompetenzprofil SkA war diese Kompetenz nur aufgrund des Learning Outcomes A.SE/325.L02 erkennbar. Dort wird von *Durchhaltevermögen, Entscheidungsfähigkeit und Kreativität* gesprochen, welche auch in *Situationen von hoher Komplexität und Unsicherheit* gezeigt werden. Eine erweiterte Interpretation dieser geforderten Kompetenz in der Differenzanalyse liess die Entscheidung zu, dass Leidenschaft und Motivation, trotz nur einer Möglichkeit, dies eindeutig anhand eines Learning Outcomes verorten zu können, in vielen Facetten im Studiengang der Soziokulturellen Animation erkennbar sind. Ein Grund der fehlenden eindeutigen Ergebnisse ist der eingegrenzte Fokus, der ein Curriculum mit Kompetenzen und Learning Outcomes setzt. Leidenschaft und Motivation haben viel mit einer Einstellung im Sinne einer Prädisposition zu tun. Dies ist in der Regel in der Planung von Kompetenzen und Learning Outcomes nicht integrierbar, sondern ist *kognitiv* und *affektiv* in der Persönlichkeit aufgrund der eigenen Biografie verankert (vgl. Kap. 2.5.4).

Leidenschaft und Motivation im Kontext von Social Entrepreneurship hat viel mit der emotionalen Dimension im Zusammenhang mit der Sozialen Mission zu tun. Bornstein (2009) umschreibt die/den erfolgreiche/n (Social) Entrepreneurin/Entrepreneuren mit einem speziellen Merkmal: „Der entscheidende Unterschied hatte mehr mit der Art ihrer Motivation zu tun. Besonders erfolgreich waren Unternehmer, die entschlossen waren, ein langfristiges Ziel zu erreichen, das grosse Bedeutung für sie hatte (S. 303).“

Die Autoren sind der Meinung, dass sowohl Social Entrepreneurinnen/Entrepreneure und Soziokulturelle Animatorinnen/Animatoren Leidenschaft und Motivation für ihre Arbeitsaufgaben entwickeln können und sollten. Die im Arbeitsalltag erkennbare Leidenschaft und Motivation hat viel mit der *richtigen Person mit der richtigen Aufgabe am richtigen Ort* zu tun. Social Entrepreneurinnen/Entrepreneure arbeiten im Umfeld ‚ihrer‘ Sozialen Mission. Falls Soziokulturelle Animatorinnen/Animatoren ‚ihre‘ soziokulturelle Mission auch finden, dann werden Leidenschaft und Motivation ebenso erkennbar.

## **Flexibilität**

Flexibilität wurde vor allem unter *Rollengestaltung und Rollenhandeln* (A.SO/004.K01 und A.SO/007.K01) sowie in *Erkennen die Anforderungen berufstypischer Situationen (Rollenflexibilität)* (A.SO/202.L02) erkannt. Aufgrund der Erfahrungen während des Studiums, sind die Autoren der Meinung, dass Rollengestaltung, -handeln und -flexibilität primär in Kommunikationssituationen und damit verbundenen Lernprozessen an der HSLU-SA vermittelt wird. Die nach Moser et al. (1999) definierten Interventionspositionen Animator/in, Organisator/in, Mediator/in und Konzeptor/in lassen auf eine theoretisch begründete und im Berufsalltag anzutreffende Rollenflexibilität schliessen.

Im Kontext von Social Entrepreneurship wird Entwicklungspotential vor allem im Bereich *methodischer Flexibilität* erkannt. Im Unternehmensalltag sollte flexibel auf methodische Vorgehensweisen in Fragen des Personalmanagements und des betriebswirtschaftlichen Wissens zurückgegriffen werden können. Zusammenfassend werden vor allem *Entwicklungspotentiale* für Soziokulturelle Animatorinnen/Animatoren in Verbindung mit *betriebswirtschaftlichen Abläufen und Entscheidungen* erkannt. Nur durch diese Flexibilität wird es möglich die betriebswirtschaftlichen Anforderungen zu erfüllen und gleichzeitig die Soziale Mission im Fokus behalten zu können.

## **Führung**

In acht Modulen werden Inhalte bezüglich der Kompetenz *Führung* vermittelt, wobei insbesondere im Modul 350 (u. a. A.SE/350.L01, A.SO/350.L02 und A.ME/350.L01) darauf eingegangen wird. Es fällt auf, dass das *Gestalten von Rahmenbedingungen für die Erreichung von Teamzielen* (A.ME/350.L04) sowie das *Leiten und Begleiten von Gruppen* (A.ME/005.K02, A.ME/200.K03 und A.ME/205.K01) zentrale Fähigkeiten von Soziokulturellen Animatorinnen/Animatoren darstellen.

Faltin (2008) wirbt dafür, möglichst viele Arbeitsschritte zu delegieren bzw. auf Arbeitsteilung zu setzen, damit die/der (Social) Entrepreneurin/Entrepreneur sich auf das Führen des Unternehmens mit einem „kreativen, schöpferischen Mind-Set“ konzentrieren kann (S. 70).

Die Autoren erachten dies auch als eine zentrale Fähigkeit von Soziokulturellen Animatorinnen/Animatoren – geht es doch nach Moser et al. (1999) bei der Interventionsposition Organisator/in „um eine unterstützende Intervention, die Individuen, Gruppen und Gemeinschaften ermöglicht, sich in unterschiedlichen Aktivitäten zu finden“ (S. 136). Hier wird erkennbar, dass Soziokulturelle Animatorinnen/Animatoren Prozesse leiten sowie Beteiligte und Aufträge koordinieren müssen. In ihrer projektorientierten Arbeit ist es nach Moser et al. (1999) zudem so, dass hier alle vier Interventionspositionen relevant sind (S. 122) und die/der Soziokulturelle Animator/in somit eine *führende Rolle* einnimmt.

Ganzheitliche (Unternehmens-) Führung umfasst u. a. die Dimensionen Planung, Entscheidung, Realisation und Kontrolle. Führung wird in der Ausbildung jedoch insbesondere auf Ebene des Teams und des Projekts thematisiert. Die Personalführung als weitere Dimension der Führung wird zudem nicht näher behandelt. In diesen Bereichen kann ein Entwicklungspotential für Soziokulturelle Animatorinnen/Animatoren auf Unternehmensebene erkannt werden. Deshalb wird diese Kompetenz als verbesserungswürdig eingestuft.

### **Branchenwissen**

In 18 Modulen werden Inhalte bezüglich der Kompetenz *Branchenwissen* vermittelt. Es fällt auf, dass Soziokulturelle Animatorinnen/Animatoren, nebst ihrem auf die eigene Disziplin bezogenen Branchenwissen (Module 008, 200 bis 205 und 325), über ein breites Grundlagenwissen verschiedenster weiterer Disziplinen und Berufsfelder verfügen. In berufsnahen (Teil-) Gebieten wie z. B. Psychologie, Ethik, Rechtsgrundlagen der Sozialen Arbeit, (sozial-) wissenschaftliches Arbeiten oder auch Soziale Marktwirtschaft, Politik und Kultur wird dieses Grundlagenwissen breit vermittelt (Module 004 bis 007 und 205). In (eher) berufsfernen (Teil-) Gebieten wie Wirtschaft/Ökonomie, Rechnungswesen oder auch Marketing und Public Relations, welche im Social Entrepreneurship elementare Faktoren darstellen, kann hingegen ein Entwicklungspotential für Soziokulturelle Animatorinnen/Animatoren erkannt werden. Deshalb wird diese Kompetenz als verbesserungswürdig eingestuft.

Individuelle Erfahrungen aus beruflichen Tätigkeiten spielen zudem eine zentrale Rolle für eine Tätigkeit als Social Entrepreneur/in. In diesem Zusammenhang kann festgestellt werden, dass die interviewten Social Entrepreneurinnen/Entrepreneure in unterschiedlichen ursprünglichen Berufsfeldern tätig waren und sie heute dennoch die Gemeinsamkeit einer/eines Sozialen Unternehmerin/Unternehmers eint. Dies bedeutet für Soziokulturelle Animatorinnen/Animatoren, dass der berufliche Quereinstieg ebenso möglich ist.

## **Bildung**

Sämtliche der fünf interviewten Social Entrepreneurinnen/Entrepreneure weisen eine oder mehrere Ausbildungen auf tertiärer Ebene aus. Es kann davon ausgegangen werden, dass ein qualitativer und hoher Bildungsstand für die Bewältigung der (Führungs-) Aufgaben einer/eines Social Entrepreneurin/Entrepreneurs von zentraler Bedeutung ist.

Nach Dees (2001) übernehmen Social Entrepreneurinnen/Entrepreneure die Rolle der/des Erneuerin/Erneuerers im sozialen Sektor durch Beteiligung an einem Prozess der kontinuierlichen Innovation, Adaption und des Lernens (S. 4 / eigene Übersetzung). Der Soziokulturellen Animation weist Spierts (1998) im Kontext der Kernaufgabe *Entwicklung und soziokulturelle Politik* u. a. das Teilgebiet *Förderung der Fachkenntnisse* (interne und externe Fortbildung) zu (S. 171). Die Wichtigkeit der persönlichen Weiterentwicklung im Sinne von Bildung und Lernen ist somit in beiden Berufsfeldern vorhanden.

Insbesondere das geförderte *Verständnis* in Bezug auf den *Unterschied* zwischen *alltäglicher, professioneller und wissenschaftlicher Wissensgenese* (A.FA/001.L04), sowie die durch die Ausbildung vermittelte Haltung einer permanenten Weiterbildung der Fachpersonen lassen zwar eine stetig wachsende Professionalisierung erahnen, jedoch beschränkt sich diese zu sehr auf den eigenen (soziokulturellen) Bereich. Ein Entwicklungspotential für Soziokulturelle Animatorinnen/Animatoren besteht somit v. a. in den berufsfernen (Teil-) Gebieten (vgl. Branchenwissen in diesem Unterkapitel), die für Social Entrepreneurinnen/Entrepreneure von hoher Wichtigkeit sind.

## **Betriebswirtschaftswissen**

In den Modulen werden Themen wie *Organisationsentwicklung* (A.ME/353.K01), Erstellen eines *Businessplans für soziale Organisationen* (A.ME/353.L02), *Wissen aus Disziplinen (Ökonomie)* (A.FA/006.K02) und *Wissen aus Disziplinen – Ökonomie (Betriebswirtschaft)* (A.FA/353.K01) beschrieben. Zudem wird erwähnt, dass die Studierenden ein *Marketingkonzept für eine soziale Organisation* beschreiben können (A.FA353.L07), die *Grundlagen des Rechnungswesens* kennen und fähig sind, *Jahresrechnungen mittels Kennzahlen* zu beurteilen (A.FA/353.L08), *Strategien und Businesspläne für unternehmerische Vorhaben* entwickeln können (A.FA/324.L03), *Strategieentwicklungs-Methoden* kennen (A.ME/324.L03) sowie *Machbarkeitsstudien und Marktrecherchen* konzipieren und durchführen können.

Diese Modul-Beschreibungen belegen, wie viele verschiedene Teilbereiche die Kompetenz Betriebswirtschaftswissen umfasst. Aufgrund der umfassenden Teilbereiche ist es im Studiengang der Soziokulturellen Animation in der Regel nur möglich, betriebswirtschaftliche Teilbereiche zu streifen und eine erste Wissensbasis zu erschliessen. Die Kompetenz wird

deshalb als verbesserungswürdig eingestuft, da in vielen Wissensbereichen nicht genügend Ressourcen vermittelt werden, um Fragen im sozialunternehmerischen Geschäftsalltag umfassend und selbstständig beantworten zu können. Die Anforderungen an eine/n Social Entrepreneurin/Entrepreneuren in der Kompetenz Betriebswirtschaftswissen sind vielseitig, die Autoren weisen jedoch darauf hin, dass nicht die Erwartung gestellt wird, dass ein/e Social Entrepreneurin/Entrepreneur alle betriebswirtschaftlichen Teilgebiete selber bearbeiten kann. Wie in der Kompetenz Führung (vgl. Kap. 5.3.2) bereits erwähnt wurde, ist es sinnvoll, möglichst viele – auch betriebswirtschaftliche Aufgaben – zu delegieren. Trotzdem benötigen Soziokulturelle Animatorinnen/Animatoren mehr Betriebswirtschaftswissen, um die anstehenden Aufgaben gezielt koordinieren und delegieren zu können.

### **5.3.3 Differenzkategorie „unzureichend“**

#### **Personalwesen**

Im Standard-Kompetenzprofil konnten zu Personalwesen keine konkrete Kompetenz und kein Learning Outcome ermittelt werden. Einige Learning Outcomes, die allenfalls dem Personalwesen zugeordnet werden könnten, sind im Modul *Teamentwicklung und -führung* erkennbar. Die dort genannten Learning Outcomes beziehen sich aber vorwiegend auf Themen der Teamleitung mit Fokus auf Steuern von gruppendynamischen Prozessen und weniger auf das Personalwesen im Allgemeinen. Nach Tiedtke (2007) werden unter Personalwesen „die Summe aller Vorgänge und Massnahmen, die sich mit den Mitarbeitern [sic!] (...) von der Einstellung über den Einsatz und die Betreuung bis zur Beendigung des Arbeitsverhältnisses befassen“ (S. 343) verstanden. Somit wird sichtbar, dass sich Social Entrepreneurinnen/Entrepreneure um weit mehr als die Teamleitung zu kümmern haben. Aufgrund dieser Feststellungen wird ein umfassendes Entwicklungspotential festgestellt und somit die Kompetenz Personalwesen als unzureichend eingestuft.

#### **Mittelbeschaffung**

Das Thema Mittelbeschaffung wird im Studiengang der Soziokulturellen Animation nur sehr begrenzt behandelt. In den Modulen *Gesellschaftliche Teilsysteme und Soziale Arbeit* und *Kultur und kulturelle Vermittlung* werden die Learning Outcomes *Ressourcenerschliessung, -verwaltung resp. -vermittlung* (A.ME/006.K02 und A.ME/205.K04) nicht mit dem Fokus auf die Erschliessung von Finanzquellen behandelt, sondern vielmehr auf die Beschaffung von Informationsressourcen und Wissensgrundlagen.

Einzig im Modul *Unternehmerisches Handeln in der Soziokultur* wird das Learning Outcome *die Studierenden können mit potenziellen Auftraggeberinnen und Auftraggebern Personen- und situationsgerecht kommunizieren* (A.SO/324.L03) in Verbindung mit der Mittelbeschaf-

fung erwähnt. In den konventionellen Arbeitsfeldern der Soziokulturellen Animation ist die Mittelbeschaffung meist nur begrenzt durch die Professionellen beeinflussbar. Die Kernaufgabe beschränkt sich vielfach auf die Verwaltung des zur Verfügung gestellten Budgets.

Die Abgrenzung zu Non-Profit-Organisationen wird durch Nicholls (2006) so definiert, dass Social Entrepreneurinnen/Entrepreneure durch die Schaffung von Einkommensströmen aus kommerzieller Tätigkeit die Abhängigkeit von Fördermitteln verringern wollen (zit. in Inmann, 2009, S. 19). Dies zeigt auf, dass es im Wesen des Sozialen Unternehmertums liegt, die Soziale Mission möglichst stark von externen Abhängigkeiten zu lösen.

Defourny und Nyssens (2006) erwähnen, dass auch finanzielle und betriebswirtschaftliche Ziele nur soweit verfolgt werden, wie sie der *Sozialen Mission dienen* (zit. in Adam, 2008, S. 20). Dies bedeutet, dass der Nutzen der Sozialen Mission im Mittelpunkt steht und nicht primär die Erwirtschaftung von Gewinn. Daraus wird erkennbar, dass die Mittelbeschaffung nebst der Generierung von Einnahmen durch die Unternehmenstätigkeit eine zentrale Zielsetzung für die Unabhängigkeit der sozialunternehmerischen Tätigkeit darstellt. Dies bedeutet, dass soziokulturelle Animatorinnen/Animatoren entsprechende Strategien im Bereich Mittelbeschaffung benötigen, um im Sozialen Unternehmertum Fuss fass zu können.

### **Innovationsfähigkeit**

Die Interpretation dieser Kompetenz – als vielleicht zentralste Eigenschaft – von Social Entrepreneurinnen/Entrepreneuren soll anhand des nachfolgenden Zitats aus einem Leitfadenterview dieser Forschungsarbeit eingeleitet und darauf aufbauend generalisiert werden.

*„Ich glaube, das Wichtigste ist und was jede/jeder Unternehmer/in haben muss, sind Umsetzungskompetenzen. Also Ideen haben wir alle viele, aber wie setzt du dann eine Idee tatsächlich um? Hast du den Mut und die Ausdauer, dich selbstständig zu machen?“*

Innovationsfähigkeit wird in den Learning Outcomes *die Studierenden entwickeln Sensibilität gegenüber Mechanismen der Veränderung bzw. des Widerstands (A.SO/351.L02) und können zur Förderung von Kooperation und bei der Vermittlung zwischen Interessengegensätzen phantasievolle Ansätze und Vorgehensweisen anwenden / anregen (A.ME/325.L03)* ansatzweise thematisiert. Dies bezieht sich in erster Linie auf *Kommunikation und Beziehungen in zwischenmenschlichen Prozessen*. Der innovative Umgang mit anspruchsvollen Kommunikations- und Beziehungsmomenten ist aus Sicht der Autoren gewährleistet.

Im Modul *Unternehmerisches Handeln in der Soziokultur* tragen die Learning Outcomes *die Studierenden können in einem Team innovative Konzepte erarbeiten (A.SO/324.L02) und kennen verschiedene Kreativitäts-Methoden und können diese anwenden, um Geschäfts-*

*und Produktideen zu entwickeln* (A.ME/324.L01) zu einem methodischen Wissen im Sinne der Entwicklung einer innovativen Idee bei. Die Umsetzung der innovativen Konzepte ist jedoch nicht Teil des Moduls. Innovative Impulse werden durch das Modul gesetzt, sollten aber durch das Öffnen von mehr Raum für Experimentiermöglichkeiten näher zu einer Umsetzung gebracht werden.

Die Definition von Innovationsfähigkeit nach Uribe (2003) „ergibt sich aus der gleichwertigen Berücksichtigung der Dimensionen Mensch, Organisation und Technik“ (in Klaus Henning, Ingrid Isenhardt, Regina Oertel, S. 133). Dabei fällt auf, dass die Dimensionen *Organisation* und *Technik* in den Modulen zu wenig thematisiert werden. Im Verlauf dieser Arbeit wurde beschrieben, dass aufgrund der Forschungsergebnisse Innovationsfähigkeit mit *der Absicht, die Ersten sein zu wollen, dem Willen, Neues auszuprobieren, der Offenheit zur Experimentierfreudigkeit, der Aufgabe, laufend neue Lösungen zu suchen und der Erzielung einer Wirkung oder Veränderung im System* einher geht. Um dies zu erreichen, ist es notwendig, die verschiedenen Dimensionen nach Uribe gleichmässig im Fokus zu behalten.

Die Autoren sind der Meinung, dass durch Soziokulturelle Animatorinnen/Animatoren zwar Ideen entwickelt werden, jedoch Mut, Ausdauer und Umsetzungskompetenz meistens fehlen und dies häufig ein Nicht-Realisieren der generierten Ideen zur Folge hat.

#### **5.3.4 Fazit**

Social Entrepreneurin/Entrepreneur zu sein bedeutet, Dreh- und Angelpunkt innerhalb des Unternehmens und allen damit verbundenen Abläufen, Prozessen, Strategien und Entscheidungen zu sein. Je nach Grösse des Unternehmens und der damit verbundenen wachsenden Komplexität ist sie/er Geschäftsführer/in und/oder Manager/in. Soziale/r Unternehmer/in zu sein, ist somit eine Führungsaufgabe per se und die Kompetenzen, welche die Ausübung dieser Aufgabe bedingen, weisen aufgrund der Forschungsergebnisse ein Entwicklungspotential von Soziokulturellen Animatorinnen/Animatoren aus.

Wie am Ende des letzten Kapitels bereits erwähnt, fehlt Soziokulturellen Animatorinnen/Animatoren, trotz teilweise vorhandener innovativer Ideen, häufig die Umsetzungskompetenz für deren Realisierung. Diesen Umstand erachten die Autoren nicht als überraschend, da Professionelle der Soziokulturellen Animation häufig in institutionalisierten und traditionellen Bereichen ihrer Disziplin arbeiten, die keinen oder nur einen geringen Raum für grundlegende Innovation lassen. So haben Soziokulturelle Animatorinnen/Animatoren oftmals einen durch die öffentliche Hand initiierten Auftrag, der sich auf die lokale Problembearbeitung fokussiert und nehmen dadurch in vielen Fällen eine verwaltungsähnliche Funktion ein.

Durch die ermittelte Tatsache, dass sich die Kompetenzen der beiden Berufsfelder einerseits vergleichen lassen und andererseits eine gleichwertige Basis im Sinne der *genügend vermittelten Kompetenzen* (vgl. Kap. 5.3.1) besteht, führt zur Erkenntnis, dass eine gezielte Förderung von Social Entrepreneurship im Studiengang der Soziokulturellen Animation an der HSLU-SA möglich ist.

An dieser Stelle werden die leitenden Annahmen nochmals aufgegriffen.

### **Leitende Annahme 1**

Soziokulturelle Animatorinnen/Animatoren sind nach erweitertem Wissenserwerb dafür prädestiniert als Social Entrepreneurinnen/Entrepreneure tätig zu sein.

### **Leitende Annahme 2**

Social Entrepreneurinnen/Entrepreneure verfügen über Kompetenzen, die durch den Studiengang der Soziokulturellen Animation an der HSLU-SA nicht umfassend genug vermittelt werden.

Aufgrund des Fazits werden die beiden leitenden Annahmen als bestätigt eingestuft.

## **5.4 Reflexion und Würdigung der Forschungsmethode**

In den Richtlinien für schriftliche wissenschaftliche Arbeiten an der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit (2009) wird der Kern von empirischer Sozialforschung folgendermassen beschrieben: „Wissenschaftlich Arbeiten heisst, nicht allein die Ergebnisse der Erkenntnissuche, sondern auch den Weg der Erkenntnisgewinnung – die verwendeten Methoden, die Vorgehensweise und die argumentativen Herleitungen – so darzulegen, dass sie für andere nachvollziehbar sind und von der wissenschaftlichen Öffentlichkeit kritisiert werden können“ (S. 4). Die Autoren versuchten diesen Leitsatz im gesamten Forschungsverlauf zu beachten. Insbesondere der im Kapitel 5 erbrachten Interpretationsleistung schenken sie grosse Beachtung, da sich an dieser Stelle mitunter die Genese neuen Wissens in dieser Bachelorarbeit findet.

### **Erfolge**

Die spärlich vorhandene Literatur und das in weiten Teilen neue Forschungsgebiet stellten einige Herausforderungen für den Forschungsverlauf dar. In dieser Arbeit ist deshalb das Ergebnis nicht durch eine einzelne Forschung ableitbar, sondern es ergibt sich erst aus der Kombination *zweier separater Forschungsleistungen*: Nebst der Ermittlung zentraler Kom-

petenzen von Social Entrepreneurinnen/Entrepreneuren wurden auf deren Basis zusätzlich, aufgrund des aufbereiteten Standard-Kompetenzprofils SkA, ein Vergleich mit den Kompetenzen von Soziokulturellen Animatorinnen/Animatoren vorgenommen. Das Erzeugen eines Standard-Kompetenzprofils der Soziokulturellen Animation kann als deduktiver Schritt zusammengefasst werden und folgte dem Ziel, die Kompetenzen und Learning Outcomes in eine Form der Vergleichbar- resp. -verordbarkeit zu bringen und somit ein Erkenntnisgewinn, in Bezug auf die Forschungsfrage, erst zu ermöglichen. Die detailliert beschriebene Methode des leitfadengestützten Expertinnen-/Experteninterviews eignete sich im Rahmen dieser *rekonstruktiven Sozialforschung* dabei optimal, um hermeneutisch neues Wissen zu generieren. Die gewählte Vorgehensweise sowie die konsequente Offenlegung sind nach Kruse (2008) zudem „(...) ein Beweis für den Erfolg qualitativen Forschens“ (S. 14-15).

Die Autoren werten diesen erheblichen Mehraufwand als notwendig, dies auch im Sinne des durch diese Bachelorarbeit erzeugten Beitrags zur Berufsentwicklung der Soziokulturellen Animation.

### Schwierigkeiten und Fehlerquellen

Der im Forschungsdesign (vgl. Kap. 3.3) visualisierte vierte Ablauf stellte eine Herausforderung bezüglich *Zuordnung* der im Studiengang Soziokulturelle Animation vermittelten *Kompetenzen resp. Learning Outcomes in das Kompetenzraster SE* sowie der *Differenz-Bewertung* dar. Folgende Abbildung veranschaulicht dies im Zusammenhang der damit zusammenhängenden Schritte.



Abbildung 11: Schwierigkeiten und Fehlerquellen in der Forschung (eigene Darstellung)

Beim Schritt *Zuordnung SkA in Kompetenzraster SE* stellte die Gewichtung der Kompetenzen und Learning Outcomes eine *Schwierigkeit* dar. Die Zuordnung war teilweise nicht eindeutig möglich. Die Autoren konnten sich jedoch keiner anderen Lösung bedienen und mussten bei jeder einzelnen Kompetenz und bei sämtlichen Learning Outcomes je einen Schwerpunkt setzen. Ein Schwerpunkt bezog sich dabei sowohl auf die Kompetenzfelder als auch auf die 17 Kompetenzen des Kompetenzrasters SE.

Die *Fehlerquelle* im Rahmen der Differenz-Bewertung bezieht sich auf die *Objektivierung der Bewertung* der einzelnen Kompetenzen und Learning Outcomes. Da diese in Anbetracht der gewählten qualitativen Forschungsmethode nicht aufgrund von Zahlen (z. B. Anzahl Stunden Kontaktunterricht) bewertet werden konnten, fokussierten sich die Bewertungsin-

dikatoren auf die individuellen Erfahrungen der Autoren mit dem Studium. Dieses Vorgehen wurde gewählt, da die Kompetenzen und Learning Outcomes aufgrund des in dieser Arbeit durch die Autoren generierten Wissens beurteilt und bewertet werden mussten.

Eine weitere Fehlerquelle stellt zudem die Bewertung im Rahmen der Module aufgrund der *Beschränkung* auf deren Kompetenzen und Learning Outcomes dar. Am Beispiel der Kompetenz *Mittelbeschaffung* (vgl. Kap. 4.1.3, 5.2.3 und 5.3.3) ist zu erkennen, dass im Modul *Projektmethodik in der Soziokulturellen Animation* Mittelbeschaffung im Sinne von Fundraising zwar thematisiert (und somit vermittelt) wird, sich jedoch weder in den Learning Outcomes noch als Kompetenz niederschlägt. Dieser Kontext bezieht sich in unterschiedlich starker Ausprägung zudem auf weitere Module.

Eine noch breiter angelegte Forschung hätte jedoch den Rahmen dieser Bachelorarbeit bei Weitem gesprengt, weshalb die Autoren die beschriebenen Fehlerquellen in Kauf genommen haben. Trotz möglicher Abweichungen durch die beschriebenen Fehlerquellen sind die Autoren folgender Auffassung:

- Aufgrund des Diskussionsverlaufs und den gewonnenen Erkenntnissen in diesem Kapitel kann die gewählte Forschungsanlage bezüglich der Bearbeitung des Themas entlang der Fragestellung, den leitenden Annahmen und der Hypothesen als erfolgreich bewertet werden.



## 6 Schlussfolgerungen

Nach der Interpretation der Forschungsergebnisse wird nun die *zentrale Hauptfrage* wieder aufgenommen und abschliessend beantwortet. Nachfolgend werden die beiden *Hypothesen* ebenso bearbeitet. Anschliessend folgt der aufgrund der Forschungsergebnisse hergestellte Praxisbezug.



## 6.1 Zusammenfassende Beantwortung der Fragestellung

Durch die Förderung welcher Kompetenzen kann im Studiengang der Soziokulturellen Animation an der HSLU-SA Social Entrepreneurship vermehrt vermittelt werden?

Aufgrund der Forschungsergebnisse kann die Hauptfrage mit folgender Darstellung der *verbesserungswürdigen und unzureichend bewerteten Kompetenzen* beantwortet werden.

Sozialkompetenz	Selbstkompetenz
<b>Präsentations- und Verkaufsfähigkeit</b>	<b>Leidenschaft und Motivation</b> <b>Flexibilität</b>
Methodenkompetenz	Fachkompetenz
<b>Führung</b> <b>Personalwesen</b> <b>Mittelbeschaffungen</b> <b>Innovationsfähigkeit</b>	<b>Branchenwissen</b> <b>Bildung</b> <b>Betriebswirtschaftswissen</b>

Tabelle 9: Beantwortung der Fragestellung (eigene Darstellung)

## 6.2 Zusammenfassende Beurteilung der Hypothesen

### 1. Hypothese

Nebst Methoden- und Fachkompetenzen spielen insbesondere Sozial- und Selbstkompetenzen für eine Tätigkeit als Social Entrepreneur/in eine zentrale Rolle.

Gesamthaft gesehen wurden neun Sozial- und Selbstkompetenzen und acht Methoden- und Fachkompetenzen durch die Forschungsarbeit als Ergebnis im Kompetenzraster SE ermittelt. Bei der Suche nach einer Antwort auf diese Hypothese wird erkennbar, dass die Sozial- und Selbstkompetenzen vor allem für *das Erkennen einer sozialunternehmerischen Gelegenheit* und den *Beginn der Umsetzung einer Sozialen Mission* von zentraler Bedeutung sind. In diesem Zusammenhang ist aufgrund der Forschungsergebnisse und der Interpretation im letzten Kapitel die Einstellung im Sinne einer Prädisposition eine der zentralen Thematiken. Optimismus und Lösungsorientiertheit sowie Leidenschaft und Motivation spielen zur Veranschaulichung dieser Einstellung eine grundlegende Rolle um eine innovative, sozialunternehmerische Idee entwickeln und umsetzen zu können (vgl. Kap. 5.2.1). Deshalb

sind die Autoren der Meinung, dass die entsprechenden Sozial- und Selbstkompetenzen eine entscheidende Bedeutung für den Beginn einer Sozialen Mission haben.

Zudem sind in Sozial- und Selbstkompetenzen besonders herausragende Eigenschaften der Social Entrepreneurinnen/Entrepreneure zu finden, welche sie auf der Handlungsebene treffend beschreiben. Als Beispiel kann hier die im Kompetenzfeld Sozial- und Selbstkompetenz verortete Kompetenz Werthaltung und Autonomie genannt werden. Diese formt durch die Soziale Mission in der Regel einen *wesentlichen Bestandteil des Lebensinhalts* von Social Entrepreneurinnen/Entrepreneuren. Diese sehen ihre Arbeit nicht nur als Anstellung oder zeitlich begrenzte Aufgabe, sondern verfolgen diese auch trotz Widerständen über einen längeren Zeitraum um die Welt zum Positiven zu verändern.

Durch diese handlungsbezogenen Sozial- und Selbstkompetenzen wird die/der Soziale Unternehmer/in gegenüber klassischen Unternehmer/innen abgrenzbar. Deshalb sind die Autoren der Meinung, dass diesen Kompetenzen eine stärkere Bedeutung als den Methoden- und Fachkompetenzen zugemessen werden muss.

## **2. Hypothese**

Den Soziokulturellen Animatorinnen/Animatoren fehlt umfassendes betriebswirtschaftliches Wissen um als Social Entrepreneurinnen/Entrepreneure erfolgreich tätig zu sein.

Die im Rahmen der Differenz-Analyse als verbesserungswürdig bewertete Kompetenz Betriebswirtschaftswissen bestätigt teilweise diese Hypothese. Die Forschungsergebnisse und deren Interpretation belegen, dass es nicht zwingend notwendig oder sinnvoll ist, dass die/der Social Entrepreneur/in das betriebswirtschaftliche Wissen umfassend selber erwirbt. Wie in der Kompetenz Führung in Unterkapitel 5.3.2 beschrieben wird, können betriebswirtschaftliche Aufgaben umfassend delegiert werden. In diesem Delegationsprozess kommt der bei Soziokulturellen Animatorinnen/Animatoren genügend bewerteten Kompetenz Vernetzung und Kooperation eine tragende Rolle zu.

## **6.3 Praxisbezug**

Aufgrund der Fragestellung dieser Forschungsarbeit und der damit verbundenen Forschungsergebnisse wird der Praxisbezug für die Soziokulturelle Animation anhand von Argumentationen dargestellt, die einen *direkten Bezug zum Studiengang* der Soziokulturellen Animation an der HSLU-SA haben. Die hier bearbeiteten Handlungsvorschläge sind als mögliche Zukunftsszenarien zu sehen. In Anbetracht der Komplexität des Curriculums der

HSLU-SA liegt es nicht in den Möglichkeiten der Autoren die mögliche Umsetzbarkeit der Vorschläge abschliessend beurteilen zu können.

Die Autoren sind der Meinung, dass bereits in den Forschungsergebnissen und deren Interpretation (vgl. Kap. 4 und 5) viele für die Praxis relevante Schlussfolgerungen hergestellt werden können. In diesem Unterkapitel werden die auf die Praxis bezogenen Schlussfolgerungen auf die *Förderung des Berufsfelds* reduziert und auf eine mögliche Umsetzung im Rahmen des Studiengangs der Soziokulturellen Animation fokussiert.

Die Frage nach der Zukunftsfähigkeit des Sozialstaats Schweiz wird regelmässig in verschiedenen Publikationen thematisiert und Leistungskürzungen sowie defizitäre Jahresabschlüsse der Sozialversicherungen sind seit längerer Zeit ein Thema. Die Schweiz sieht sich vor allem mit zwei Herausforderungen konfrontiert: erstens mit einer Arbeitswelt, die durch zunehmend schnell wandelnde und unsichere Arbeitsmarktstrukturen geprägt ist, zweitens durch gesamtgesellschaftliche Entwicklungen, z. B. die demographische Überalterung, welche die künftige Finanzierung des Sozialstaats gefährdet.

Social Entrepreneurship kann durch die Zielsetzung der möglichst gering gehaltenen Unternehmens-Fremdfinanzierung ein Teil der Antwort auf diese Zukunftsfragen sein. Die Entwicklung des Sozialen Unternehmertums steht in der Schweiz im internationalen Vergleich erst am Anfang. Dies kann als Chance interpretiert werden, um als Soziokulturelle Animatorinnen/Animatoren frühzeitig auf diesen möglichen Zukunftstrend in der Schweiz proaktiv zu handeln.

In der Absolvierenden-Befragung der HSLU-SA (2009) wird festgestellt, dass 57 Prozent der Absolvierenden des Studiengangs der Soziokulturellen Animation ihre Erstanstellung in der Jugendarbeit finden. Die weiteren Angaben zur Erstanstellung zeigen weitere klassische Beschäftigungen in der Schulsozialarbeit und ähnlichen beruflichen Aufgaben auf (S. 20). Aufgrund dieser Ergebnisse wird davon ausgegangen, dass der Haupterwerb von Soziokulturellen Animatorinnen/Animatoren in der Regel in einer Festanstellung stattfindet und in den traditionellen Berufsfeldern vorzufinden ist. Die Soziokulturelle Animation bewegt sich deshalb schwerpunktmässig in Angeboten im öffentlich-rechtlichen und somit durch Steuergelder finanzierten Kontext.

Die abschliessende Beurteilung der Interpretation der Forschungsergebnisse (vgl. Kap. 5.3.4) hat ergeben, dass zwischen den zentralen Kompetenzen von Social Entrepreneurinnen/Entrepreneuren und Soziokulturellen Animatorinnen/Animatoren aufgrund der genügend bewerteten Kompetenzen eine *bereits belegbare Verbindung* besteht. Die folgenden Ausführungen sollen *mögliche Förderstrategien* für Social Entrepreneurship im Rahmen des Studiengangs der Soziokulturellen Animation beschreiben.

## **Methodenkompetenzen**

Auffallend ist, dass *alle unzureichend bewerteten Kompetenzen* im Kompetenzfeld Methodenkompetenz zu finden sind. Die Kompetenzen Personalwesen und Mittelbeschaffung könnten im Rahmen einer üblichen methodischen Vorgehensweise an der HSLU-SA zur Kompetenzerreichung vermittelt werden. Diese Kompetenzen sind durch Learning Outcomes im Rahmen von üblichen Modulhalten lehr- und prüfbar. Dies würde die Möglichkeit eröffnen, durch gezielte Erweiterungen auf Modulbasis Wissenslücken unter Soziokulturellen Animatorinnen/Animatoren zu schliessen und dadurch eine Förderung von Social Entrepreneurship zu erreichen.

Aufgrund der Interpretation der Kompetenz Innovationsfähigkeit im Unterkapitel 5.3.3 sind die Autoren der Meinung, dass diese Kompetenz im Sinne einer Umsetzungskompetenz nicht genügend durch ein übliches, halbjähriges Modulangebot gefördert werden könnte. Die Autoren schlagen eine ähnliche Strukturierung wie die „begleitete Praxis“ oder das „Praxisprojekt“ während dem Studiengang vor. Dies bedeutet, dass die Studierenden ein Jahr oder länger Zeit hätten für eine mögliche Umsetzung einer sozialunternehmerischen Geschäftsidee.

## **Von der Projektidee zum Sozialen Unternehmen**

Durch den Studiengang der Soziokulturellen Animation an der HSLU-SA wird die Kompetenz Projektmanagement umfassend vermittelt (vgl. Kap. 5.3.1). Durch Soziokulturelle Animatorinnen/Animatoren werden zwar Ideen entwickelt – zur Umsetzung gelangen diese häufig jedoch nicht (vgl. Kap. 5.3.3). Ein mögliches Ziel an der HSLU-SA könnte eine *erhöhte Umsetzungsquote von Projekten* sein. Die Autoren sind aber der Meinung, dass die Umsetzungsverantwortung bei den Studierenden bleiben muss. Die HSLU-SA könnte jedoch als *Förderplattform von Projekten*, die auch zu längerfristigem sozialunternehmerischem Handeln führen können, in der Schweiz eine Vorreiterrolle übernehmen. Dies wäre dadurch möglich, dass die HSLU-SA möglichst praxisnahe Arbeitsaufträge zusammen mit den Studierenden und Professionellen der Sozialen Arbeit ausarbeiten könnte.

## **Raum für Innovation**

Im Studiengang der Soziokulturellen Animation finden sich bereits methodische Unterrichtsinhalte zur Förderung von Innovation. Die aufgrund der Forschungsergebnisse erkannte Umsetzungskompetenz als Folge von innovativen Ideen ist das zentrale Kompetenzmerkmal, um aus einer Idee eine sozialunternehmerische Tätigkeit entstehen zu lassen. Diese „innovative Umsetzungskompetenz“ ist jedoch im Standard-Kompetenzprofil SKA nicht erkennbar.

Wie bereits dargelegt, sind die Autoren der Meinung, dass sich Innovationsfähigkeit im Sinne einer Umsetzungskompetenz nicht genügend durch die Vermittlung von rein methodischer Vorgehensweise lehren lässt. Eine durch Learning Outcomes messbare Umsetzungskompetenz wird erst dann möglich, wenn Studierende Entwicklungs- und Arbeitsschritte von der Idee zur Umsetzung und somit zur „innovativen Umsetzungskompetenz“ *ausprobieren und testen* können. Dieser Experimentierraum würde auch den Output an umgesetzten innovativen (Unternehmens-) Ideen von Studierenden der HSLU-SA erhöhen.

In diesem „Umsetzungs-Experimentierraum“ könnte eine Soziale Mission entsprechend dem durch diese Arbeit entwickelten Modell ‚Zeitachse der Sozialen Mission‘ (vgl. Kap. 5.2) erfahrbar gemacht werden. Dadurch würde das Selbstmanagement auch in Form von praxisnahen Kompetenzkombinationen entwickelt werden. Verschiedene durch die Forschungsergebnisse ermittelte Kompetenzen würden deutlich erhöht und dadurch sozialunternehmerisches, situatives Verhalten entwickelt werden. Ein vergleichbares Modell ist in Dänemark als Beispiel der KAOSpiloten<sup>27</sup> bereits seit mehreren Jahren Teil der Bildungslandschaft. Eine *Erweiterung der beruflichen Aktivitäten* der Soziokulturellen Animatorinnen/Animatoren *in Richtung des Sozialen Unternehmertums* könnte wegweisende Entwicklungsschritte für die Berufspraxis bedeuten.

### **Erkennendes und prozessorientiertes Lernen**

Das durch den „Umsetzungs-Experimentierraum“ beschriebene erkennende und prozessorientierte Lernen lässt sich bereits im Werkstattheft Kompetenzprofil der HSLU-SA (2007) finden: „Ein erkennendes Lernverständnis ist prozessorientiert. Es geht über das genaue Kennen von Fakten und Wissen hinaus. Die Wissensinhalte werden zusammen mit dem zugehörigen Erkenntnisprozess weitergegeben“ (S. 14). Norbert Landwehr (2003) beschreibt in diesem Zusammenhang die qualitativ-erkenntnisorientierte Wissensvermittlung, die „das Individuum zum schöpferischen Umgang mit dem erworbenen Wissen befähigt und so die selbstständige Transformation des erworbenen Wissens auf neue bzw. veränderte Zusammenhänge ermöglicht“ (zit. in Mariana Christen Jakob & Pia Gabriel-Schärer, 2007, S. 14).

Für die Förderung der diskutierten sozialunternehmerischen Umsetzungskompetenz für Soziokulturelle Animatorinnen/Animatoren werden vergleichbare ‚schöpferische‘ Lernstrukturen benötigt. Dies bedeutet, dass die an der HSLU-SA bereits eingesetzte Lernphilosophie zum erwähnten ‚Umsetzungs-Experimentierraum‘ passen würde.

---

<sup>27</sup>vgl. <http://www.kaospilot.dk>

## **Zusammenarbeit mit Netzwerk-Partnerinnen/-Partnern**

In der Schweiz ist bereits eine Wissensgrundlage bezüglich der Förderung von Social Entrepreneurinnen/Entrepreneuren vorhanden. Ashoka, Socontial und die Social Entrepreneurship Initiative (sei) unterstützen Soziale Unternehmer/innen durch die Vermittlung von Ressourcen und Know-How. Die HSLU-SA könnte in *Zusammenarbeit mit diesen Organisationen* die Förderung von Social Entrepreneurship umfassend und gezielt umsetzen. Eine weitere mögliche Zusammenarbeit könnte mit der *Hochschule Luzern – Wirtschaft (HSLU-W)* erarbeitet werden. Studierende der HSLU-SA könnten in Kooperation mit Studierenden der HSLU-W sozialunternehmerische Geschäftsideen entwickeln und umsetzen. An der Universität St. Gallen (HSG) wird die Thematik Social Entrepreneurship bereits gefördert. Somit könnte auch an der HSLU-W Interesse an diesem Themengebiet bestehen.

## **Literatur**

Bereits ein erster Schritt zur Förderung von Social Entrepreneurship an der HSLU-SA wäre die Anschaffung von einigen neuen, deutschen Veröffentlichungen aus den Jahren 2009 und 2010 für die Mediothek.

## **6.4 Weiterführende Fragestellungen**

Aufgrund der Forschungsergebnisse könnten folgende weiterführende Fragestellungen für die Förderung von Social Entrepreneurship im Umfeld der Soziokulturellen Animation von Bedeutung sein:

- ▶ Welche Faktoren erhöhen die Umsetzung einer soziokulturellen Projektidee zum Sozialen Unternehmen?
- ▶ Welche strategischen Teilschritte werden bei der Gründung eines Sozialen Unternehmens in der Schweiz umgesetzt und wie kann mit den damit verbundenen Herausforderungen lösungsorientiert umgegangen werden?

## **6.5 Persönliche Berufspraxis der Autoren**

Am Anfang dieser Bachelorarbeit setzten sich die Autoren im Sinne David Bornsteins die Absicht „Die Welt verändern zu wollen – oder zumindest einen Beitrag dazu zu leisten“. Zum Abschluss der Bachelorarbeit stellen die Autoren fest, dass die Erstellung der vorliegenden Forschungsarbeit ‚ihre‘ Welt bereits spürbar verändert hat. Die Autoren hoffen, dass die Erkenntnisse dieser Arbeit die eigene Berufspraxis und möglicherweise auch das Berufsverständnis anderer Soziokultureller Animatorinnen/Animatoren durch die unternehmerische Perspektive von Social Entrepreneurship nachhaltig prägen wird.

Wir wollen die Welt verändern – oder zumindest einen Beitrag dazu leisten. *Die Autoren*

## 7 Literatur- und Quellenverzeichnis

- Adam, Stefan M. (Hrsg.). (2008). *Die Sozialfirma – wirtschaftlich arbeiten und sozial handeln. Beiträge zu einer sozialwirtschaftlichen Innovation*. Bern: Haupt.
- Adam, Stephen (2004). Orientierung an Lernergebnissen (Learning outcomes) – eine Einführung. Überlegungen zu Wesen, Funktion und Position von Lernergebnisse bei der Schaffung des Europäischen Hochschulraums. In Winfried Benz, Jürgen Kohler & Klaus Landfried (Hrsg.), *Handbuch Qualität in Studium und Lehre* (S. 2-3). Berlin: Raabe Verlag.
- Alter, Kim (2007). *Social Enterprise Typology*. Gefunden am 29. Juni 2010, unter <http://www.4lenses.org/setypology>
- Bornstein, David (2009). *Die Welt verändern. Social Entrepreneurs und die Kraft neuer Ideen* (3. Aufl.). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Boschee, Jerr & McClurg, Jim (2003). *Toward a better understanding of social entrepreneurship: Some important distinctions*. Gefunden am 29. Juni 2010, unter [http://www.se-alliance.org/better\\_understanding.pdf](http://www.se-alliance.org/better_understanding.pdf)
- Brandenberger, Thomas & Gassmann, Nadine (2006). *2. Studienarbeit – Kompetenter Coach? Erwartete Kompetenzen aus der Sicht von Organisationen*. Gefunden am 27. Juli 2010, unter [http://www.psychologie.zhaw.ch/fileadmin/user\\_upload/psychologie/Downloads/Forschung/Studienarbeit\\_Kompetenter\\_Coach.pdf](http://www.psychologie.zhaw.ch/fileadmin/user_upload/psychologie/Downloads/Forschung/Studienarbeit_Kompetenter_Coach.pdf)
- Braun-Thürmann, Holger (2005). *Innovation*. Bielefeld: transcript Verlag.
- Christen Jakob, Mariana & Gabriel-Schärer, Pia (Hrsg.). (2007). *Werkstattheft Kompetenzprofil für den Bachelor Studiengang Soziale Arbeit, Studienrichtungen Sozialarbeit und Soziokultur, Curriculum C05*. Luzern: Hochschule für Soziale Arbeit Luzern.
- Dees, Gregory J. (2001). *The Meaning of „Social Entrepreneurship“*. Gefunden am 15. Juni 2010, unter [http://www.caseatduke.org/documents/dees\\_sedef.pdf](http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf)
- Drucker, Peter F. (1986). *Innovations-Management für Wirtschaft und Politik* (3. Aufl.). Düsseldorf und Wien: Econ Verlag GmbH.
- Duden. Band 1. Die deutsche Rechtschreibung (23. Aufl.). (2004). Mannheim: Bibliographisches Institut & F.A. Brockhaus.
- Duden. Band 7. Das Synonymwörterbuch (3. Aufl.). (2004). Mannheim: Bibliographisches Institut & F.A. Brockhaus.
- Erpenbeck, John & von Rosenstiel, Lutz (2003). Einführung. In John Erpenbeck & Lutz von Rosenstiel (Hrsg.), *Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis* (S. IX-XXXVII). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

- Faltin, Günter (2008). *Kopf schlägt Kapital. Die ganz andere Art ein Unternehmen zu Gründen. Von der Lust ein Entrepreneur zu sein*. München: Carl Hanser Verlag.
- Flick, Uwe; von Kardorff, Ernst & Steinke, Ines (2008). Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick. In Uwe Flick, Ernst von Kardorff & Ines Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. (6. Aufl., S. 13-29). Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Gabler Wirtschaftslexikon (ohne Datum). *Führung*. Gefunden am 09. Juli 2010, unter <http://www.wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/fuehrung.html> (25.07.2010)
- Gillet, Jean-Claude (1998). *Animation. Der Sinn der Aktion*. Luzern: Verlag für Soziales und Kulturelles.
- Harbrecht, Armin (2010). *Social Entrepreneurship – Gewinn ist ein Mittel, nicht Zweck. Eine Untersuchung über Entstehung, Erscheinungsweisen und Umsetzung*. Karlsruhe: KIT Scientific Publishing.
- Hochschule für Soziale Arbeit Luzern (2004). *Soziokulturelle Animation – Vermitteln über Grenzen hinweg. Informationen über einen jungen Beruf*. Luzern: Hochschule für Soziale Arbeit Luzern.
- Hochschule für Soziale Arbeit (HSA) Luzern (2006). *Modulführer 001 – Bildung und Lernen. Unveröffentlichter Bestandteil Curriculum*. Luzern: Hochschule für Soziale Arbeit.
- Hochschule für Soziale Arbeit (HSA) Luzern (2006). *Modulführer 002 – Individuation und Sozialisation. Unveröffentlichter Bestandteil Curriculum*. Luzern: Hochschule für Soziale Arbeit.
- Hochschule für Soziale Arbeit (HSA) Luzern (2006). *Modulführer 003 – Soziale Arbeit als Profession. Unveröffentlichter Bestandteil Curriculum*. Luzern: Hochschule für Soziale Arbeit.
- Hochschule für Soziale Arbeit (HSA) Luzern (2006). *Modulführer 004 – Organisationen und Praxisfelder der Sozialen Arbeit. Unveröffentlichter Bestandteil Curriculum*. Luzern: Hochschule für Soziale Arbeit.
- Hochschule für Soziale Arbeit (HSA) Luzern (2007). *Modulführer 005 – Interaktion und Kommunikation. Unveröffentlichter Bestandteil Curriculum*. Luzern: Hochschule für Soziale Arbeit.
- Hochschule für Soziale Arbeit (HSA) Luzern (2007). *Modulführer 006 – Gesellschaftliche Teilsysteme und Soziale Arbeit. Unveröffentlichter Bestandteil Curriculum*. Luzern: Hochschule für Soziale Arbeit.
- Hochschule Luzern – Soziale Arbeit (2007). *Modulführer und Reglement für Modulführer 200 – Praktikum (Vollzeit- und Teilzeitmodus) und begleitete Praxis (Berufsbegleitender Modus) in Soziokultur. Unveröffentlichter Bestandteil Curriculum*. Luzern: Hochschule Luzern - Soziale Arbeit.

Hochschule Luzern – Soziale Arbeit (2008). *Modulführer 007 – Ethische Grundlagen der Sozialen Arbeit. Unveröffentlichter Bestandteil Curriculum.* Luzern: Hochschule Luzern - Soziale Arbeit.

Hochschule Luzern – Soziale Arbeit (2008). *Modulführer 008 – Soziokultureller Wandel. Unveröffentlichter Bestandteil Curriculum.* Luzern: Hochschule Luzern - Soziale Arbeit.

Hochschule Luzern – Soziale Arbeit (2008). *Modulführer 201 – Praxisprojekt Soziokultur. Unveröffentlichter Bestandteil Curriculum.* Luzern: Hochschule Luzern - Soziale Arbeit.

Hochschule Luzern – Soziale Arbeit (2008). *Modulführer 202 – Interventionen in der Soziokulturellen Animation. Unveröffentlichter Bestandteil Curriculum.* Luzern: Hochschule Luzern - Soziale Arbeit.

Hochschule Luzern – Soziale Arbeit (2008). *Modulführer 203 – Projektmethodik in der Soziokulturellen Animation. Unveröffentlichter Bestandteil Curriculum.* Luzern: Hochschule Luzern - Soziale Arbeit.

Hochschule Luzern – Soziale Arbeit (2008). *Modulführer 204 – Partizipation im Gemeinwesen. Unveröffentlichter Bestandteil Curriculum.* Luzern: Hochschule Luzern - Soziale Arbeit.

Hochschule Luzern – Soziale Arbeit (2008). *Modulführer 205 – Kultur und kulturelle Vermittlung. Unveröffentlichter Bestandteil Curriculum.* Luzern: Hochschule Luzern - Soziale Arbeit.

Hochschule Luzern – Soziale Arbeit (2009). *Modulführer 305 – Prävention und Gesundheitsförderung. Unveröffentlichter Bestandteil Curriculum.* Luzern: Hochschule Luzern - Soziale Arbeit.

Hochschule Luzern – Soziale Arbeit (2009). *Modulführer 324 – Unternehmerisch Handeln in der Soziokultur. Unveröffentlichter Bestandteil Curriculum.* Luzern: Hochschule Luzern - Soziale Arbeit.

Hochschule Luzern – Soziale Arbeit (2009). *Modulführer 325 – Sozialräumliche Entwicklung. Unveröffentlichter Bestandteil Curriculum.* Luzern: Hochschule Luzern - Soziale Arbeit.

Hochschule Luzern – Soziale Arbeit (2009). *Modulführer 351 – Qualitätsentwicklung in Public und Non - Profit - Organisationen. Unveröffentlichter Bestandteil Curriculum.* Luzern: Hochschule Luzern - Soziale Arbeit.

Hochschule Luzern – Soziale Arbeit (2009). *Modulführer 353 – Betriebswirtschaft in sozialen Organisationen. Unveröffentlichter Bestandteil Curriculum.* Luzern: Hochschule Luzern - Soziale Arbeit.

Hochschule Luzern – Soziale Arbeit (2009). *Richtlinien für schriftliche wissenschaftliche Arbeiten an der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit.* Luzern: Hochschule Luzern – Soziale Arbeit.

- Hochschule Luzern – Soziale Arbeit (2010). *Modulführer 350 – Teamentwicklung und -führung. Unveröffentlichter Bestandteil Curriculum*. Luzern: Hochschule Luzern - Soziale Arbeit.
- Homepage Diana Wieser, Sozialpsychologin M.A. (ohne Datum). *Einstellung*. Gefunden am 12. Juli 2010, unter <http://www.social-psychology.de/sp/konzepte/einstellung>
- Inmann, Barbara (2009). *Social Entrepreneurship. Einflussfaktoren im Gründungsprozess eines Sozialen Unternehmens*. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller.
- Kruse, Jan (2008). *Reader. Einführung in die Qualitative Interviewforschung*. Freiburg: Eigenverlag.
- Mayer, Horst O. (2004). *Interview und schriftliche Befragung* (2. Aufl.). München: Oldenbourg.
- Meuser, Michael & Nagel, Ulrike (1991). ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In Detlef Garz & Klaus Kraimer (Hrsg.), *Qualitativ-empirische Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen* (S. 441-467). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Moser, Heinz; Müller, Emanuel; Wettstein, Heinz & Willener, Alex (1999). *Soziokulturelle Animation. Grundfragen, Grundlagen, Grundsätze*. Luzern: Verlag für Soziales und Kulturelles.
- North, Klaus (2002). Das Kompetenzrad. In John Erpenbeck & Lutz von Rosenstiel (Hrsg.), *Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis* (S. 200-210). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Oertel, Regina; Pieper, Michael; Nussbaum, Christine & Kagelmann, Ulrich (2003). Über das Leitprojekt SENEKA. In Klaus Henning, Regina Oertel & Ingrid Isenhardt (Hrsg.), *Wissen – Innovation – Netzwerke. Wege zur Zukunftsfähigkeit* (S. 17). Berlin: Springer-Verlag.
- Rimmele, Sabine (2008). *Input Grundlagen Gendertheorien*. Unveröffentlichtes Unterrichtsskript. Hochschule Luzern – Soziale Arbeit.
- Schumpeter, Joseph A. (1997). *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Eine Untersuchung über Unternehmergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus* (9. Aufl.). Berlin: Duncker & Humblot.
- Spierts, Marcel (1998). *Balancieren und Stimulieren. Methodisches Handeln in der soziokulturellen Arbeit*. Luzern: Verlag für Soziales und Kulturelles.
- Stade, Peter (2009). *Bericht Absolvierenden-Befragung 2009. Befragung der Absolvierenden der HSLU-SA 2005-2008*. Luzern: Hochschule für Soziale Arbeit Luzern.
- Tiedtke, Jürgen R. (2007). *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Betriebswirtschaftliches Wissen für kaufmännische Berufe – Schritt für Schritt*. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Urselmann, Michael (2007). *Fundraising. Professionelle Mittelbeschaffung für Nonprofit-Organisationen* (4. Aufl.). Bern: Haupt.

Wettstein, Heinz (2006). Die Einschätzung der heutigen Berufssituation. *SozialAktuell*, 2006 (9), S. 2-6.

Willener, Alex (2007). *Integrale Projektmethodik für Innovation und Entwicklung in Quartier, Gemeinde und Stadt*. Luzern: interact.

Yunus, Muhammad (2006). *Social Business Entrepreneurs are the solution*. Gefunden am 29. Juni 2010, unter <http://www.muhammadyunus.org/About/social-business-entrepreneurs-are-the-solution>

## **Anhang – Übersicht**

**Anhang A: Gesprächsleitfaden für die Leitfadeninterviews**

**Anhang B: Angaben zu den Leitfadeninterview-Partner/innen**

**Anhang C: Kompetenzen und Learning Outcomes (IST-Zustand)**

**Anhang D: Differenz-Bewertung**

# **Anhang A: Gesprächsleitfaden für die Leitfadeninterviews mit Expertinnen/Experten im Setting von Social Entrepreneurship**

[Tag, Datum, Zeit und Ort]

## **1. Einstieg**

**Hintergrund:** Bachelorarbeit; HSLU-SA; 3 Studierende der Soziokulturellen Animation; Ermittlung Kompetenzen von Social Entrepreneurinnen/Entrepreneuren und Vergleich mit den Kompetenzen der Soziokulturellen Animation.

**Interview:** Vielen Dank für die Bereitschaft; max. 60 Minuten; Aufnahme des Gesprächs und Verwendung in der Arbeit; Nachfrage betreffend Veröffentlichung und Datenschutz.

Wichtig: **erzählen lassen, nachfragen, Unklarheiten am Schluss klären**

## **2. Werdegang (1. Leitfrage)**

- Wie sieht Ihr beruflicher Werdegang aus?
- Wie sind Sie in das Berufsfeld Social Entrepreneurship gelangt?
- Welche Schlüsselereignisse, welche prägenden Erlebnisse und Erfahrungen haben Sie zur/zum Social Entrepreneurin/Entrepreneuren gemacht bzw. zu einer Mitarbeiter/in einer Förderorganisation oder Dozentin/Dozenten im Setting von Social Entrepreneurship?
- Seit wann war Ihnen klar, dass Sie sich weder in der angestammten Sozialen Arbeit noch auf dem „traditionellen“ Arbeitsmarkt zu Hause fühlen?

## **3. Berufsalltag (2. Leitfrage)**

- Wie sieht Ihr Berufsalltag aus? Wo sehen Sie die grössten Unterschiede zu einem „normalen“ Beruf? Wo zur gewohnten Sozialen Arbeit?
- Was zeichnet Ihre beruflichen Aktivitäten im Speziellen aus?
- Was sind Ihre Kernaufgaben? Wie erfüllen Sie diese? Gibt es Besonderheiten?
- Welches sind die Schatten- respektive Sonnenseiten Ihres Berufsalltags?
- Nach welchen wirtschaftlichen Hauptkriterien führen Sie Ihr Unternehmen? Welche Prioritäten setzen Sie in diesem Zusammenhang im Berufsalltag?

## **4. Sozial-, Selbst-, Methoden- und Fachkompetenzen (3. Leitfrage)**

- Wie haben Sie die Fähigkeiten zum Erfüllen Ihrer Aufgaben erlernt?
- Was können Sie zu Fach-, Methoden-, Sozial- & Selbstkompetenz in Ihrem Berufsalltag sagen?
- Welche Kompetenzen erachten Sie als zentral um als Social Entrepreneur/in erfolgreich zu sein? Wie begründen Sie diese Auswahl?

## **5. Social Entrepreneurship – Allgemeine Fragen (4. Leitfrage)**

- Würden Sie sich als Social Entrepreneur/in bezeichnen? Weshalb ja resp. nein?
- Was waren zu Beginn Ihrer Tätigkeit die grössten Schwierigkeiten?
- Wie haben sich Ihre Aufgaben im Vergleich zu Beginn Ihres Sozialen Unternehmens verändert? Was war damals resp. heute wichtig?
- Welchen Bezug zu Ökonomie und sozialem Engagement sehen Sie?
- Welche aktuellen Entwicklungen erkennen Sie in der Verbindung zwischen Sozialer Arbeit und wirtschaftlichen Faktoren?
- Sind Ihnen aktuelle Entwicklungen / Initiativen / Förderungsbemühungen bezüglich Social Entrepreneurship in der Schweiz resp. europaweit, weltweit bekannt?

## **6. Social Entrepreneurship - Gegenwart und Zukunft (5. Leitfrage)**

- Wie schätzen Sie den Stellenwert von Social Entrepreneurship in der Schweiz ein? In Europa? Weltweit?
- Was denken Sie, wie sich Social Entrepreneurship in Zukunft entwickeln wird? In der Schweiz? In Europa? Weltweit?
- Welche Tendenzen sind sichtbar? Welche Veränderungen sind in Gang?

## **7. Soziokulturelle Animation (6. Leitfrage)**

- Welchen Bezug oder welche Verbindung zur Soziokulturellen Animation gibt es in Ihrer Arbeit?
- Wo sehen Sie Überschneidungen zwischen der Soziokulturellen Animation und dem Social Entrepreneurship?
- Wo gibt es Ihrer Meinung nach Überschneidungen bezüglich den benötigten Kompetenzen der beiden Berufsfelder?
- Was fehlt einer/einem Soziokulturellen Animatorin/Animatoren, um als Social Entrepreneur/in tätig zu werden?
- Wenn Sie offene Stellen in Ihrem Geschäft zu besetzen haben, wen stellen sie an? Was müssen diese Personen mitbringen? Welches sind Ihre Hauptkriterien bei der Auswahl?

## **8. Ausstieg**

Vielen Dank für das Gespräch. Wen würden Sie allenfalls noch für ein Gespräch empfehlen?

## **9. Nachbearbeitung**

Atmosphäre: Ort, Stimmung, Verhalten der Person / Befindlichkeit der Person und von uns selbst?

Interaktionen: Beziehung zwischen den Kommunikations-Partnerinnen/Partnern?

Dynamik des gesamten Interviews, besondere Interaktionsphänomene?

Auffälligkeiten und Störungen / wichtigste Thematiken?

## Anhang B: Angaben zu den Leitfadeninterview-Partner/innen

An den durch die Expertinnen/Experten selber ausgefüllten Angaben wurden durch die Autoren keine Anpassungen bezüglich einer geschlechtergerechten Schreibweise vorgenommen.

### Markus Gander

<b>Jahrgang</b>	1964
<b>Wohnort</b>	Solothurn, Engelberg
<b>Aus- / Weiterbildungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sekundarlehrer Phil II</li> <li>• NDS ganzheitliches Management, FHNW</li> </ul>
<b>Aktuelle Tätigkeit</b>	Geschäftsführer Infoklick.ch Kinder- und Jugendförderung Schweiz (100%) – effektiv ein bisschen mehr
<b>Bezug zum Social Entrepreneurship</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gründer eines Social Entrepreneurship</li> <li>• Social Entrepreneur des Jahres 2006, Schwab Foundation</li> <li>• Ashoka Senior Fellow, 2008</li> </ul>
<p><i>„Für mich ist ein/e Social Entrepreneur/in ein Mensch, der auf eine innovative und markt-orientierte Weise ergänzend zu den staatlichen Massnahmen Lösungen zu gesellschaftlichen Problemen anbietet.“</i></p>	

### Matthias (Matti) Straub-Fischer

<b>Jahrgang</b>	1972
<b>Wohnort</b>	Wabern, Bern
<b>Aus- / Weiterbildungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wirtschaftsmatur, Kanti Büelrain, Winterthur</li> <li>• Studium bei den KAOSpiloten in Aarhus, Dänemark und San Francisco/USA (3 Jahre Vollzeit) mit Fokus auf Projektmanagement, Führung, Organisationsentwicklung, Coaching und Business Design</li> <li>• Leader's Journey, Trainer-Ausbildung bei Helen Eriksen, Dänemark</li> <li>• Helikopterpiloten-Ausbildung, Mountainflyers, Belp/Bern</li> </ul>
<b>Aktuelle Tätigkeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chief Changel und Coach, changels GmbH, www.changels.ch, 80%</li> <li>• Helikopterpilot, changels GmbH und Mountainflyers, 20%</li> </ul>
<b>Bezug zum Social Entrepreneurship</b>	Selber diverse Initiativen gestartet und unterstützt, soziale und kulturelle Aspekte in die Geschäftswelt integrieren als Berater und Coach – es ist einfach das Natürlichste Ding der Welt.
<p><i>„Für mich ist ein/e Social Entrepreneur/in ein Mensch, der breit wahrnimmt was eine Gruppe Menschen oder ein Ort, eine Landschaft braucht, um optimal aufzublühen. Ein Social Entrepreneur ist immer auch ein kultureller, ein wirtschaftlicher, ein nachhaltiger Unternehmer, der werte-basiert fühlt, denkt und wirkt.“</i></p>	

## Mariana Christen Jakob

<b>Jahrgang</b>	-
<b>Wohnort</b>	Zürich
<b>Aus- / Weiter- bildungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• lic. phil. I</li> <li>• dipl. sup.</li> <li>• MAB HSG</li> </ul>
<b>Aktuelle Tätigkeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dozentin und Projektleitung HSLU</li> <li>• Geschäftsleiterin Christen Jakob</li> <li>• Projektleitung Social Entrepreneurship Initiative (sei) – Prozenze sind in meinem Berufsfeld volatil</li> </ul>
<b>Bezug zum Social Entrepreneurship</b>	Social Entrepreneurship Initiative
<p><i>„Für mich ist ein/e Social Entrepreneur/in eine Persönlichkeit, welche die innovativen Herausforderung im Spannungsfeld von Unternehmertum und gesellschaftliche Verantwortung beispielhaft zu lösen vermag.“</i></p>	

## Katja Urbatsch

<b>Jahrgang</b>	1979
<b>Wohnort</b>	Giessen/DE
<b>Aus- / Weiter- bildungen</b>	Magisterstudium Nordamerikastudien, BWL und Publizistik
<b>Aktuelle Tätigkeit</b>	Gründerin und Geschäftsführerin von ArbeiterKind.de
<b>Bezug zum Social Entrepreneurship</b>	Ashoka Fellow
<p><i>„Für mich ist ein/e Social Entrepreneur/in jemand, der auf pragmatische und effiziente Weise versucht, soziale Misstände zu beheben.“</i></p>	

## Tom Rezny

<b>Jahrgang</b>	1980
<b>Wohnort</b>	Zug
<b>Aus- / Weiter- bildungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soziokultureller Animator FH (HSA Luzern)</li> <li>• Master of Businessadministration (HSLU-Wirtschaft)</li> </ul>
<b>Aktuelle Tätigkeit</b>	Socential, Corporate Management and operations
<b>Bezug zum Social Entrepreneurship</b>	Selber ein Social Entrepreneur
<p><i>„Für mich ist ein/e Social Entrepreneur/in jemand, der soziale Problemstellungen mit innovativen, nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen konzipierten Ansätzen angeht.“</i></p>	

## Susanne Wittig

<b>Jahrgang</b>	1967
<b>Wohnort</b>	Herrliberg
<b>Aus- / Weiter- bildungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betriebswirtschaftslehre Universität zu Köln</li> <li>• Weiterbildungslehrgang „Stiftungsmanagement“ an der Uni Basel</li> </ul>
<b>Aktuelle Tätigkeit</b>	Ashoka Schweiz, Pro-Bono Partner, ca. 60 – 80%
<b>Bezug zum Social Entrepreneurship</b>	Nach einer internationalen Marketing-Karriere und als Gründungsmitglied eines Unternehmens im Bereich Gynäkologie / Geburtshilfe begeistern mich Persönlichkeiten, die Unternehmertum und gesellschaftliches Engagement verbinden
<i>„Für mich ist ein/e Social Entrepreneur/in eine Person, die ein soziales oder ökologisches Problem mit einem innovativen Ansatz nachhaltig auf unternehmerische Art löst.“</i>	

## Markus Strauch

<b>Jahrgang</b>	1974
<b>Wohnort</b>	Freiburg i.Br./DE
<b>Aus- / Weiter- bildungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diplom-Psychologe</li> <li>• Erlebnispädagoge</li> <li>• Gestalttherapeut (i.A.)</li> </ul>
<b>Aktuelle Tätigkeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Firma Gamalion</li> <li>• Socialentrepreneurs.de</li> <li>• freiberuflicher Psychologe</li> <li>• Entwicklung von Social Entrepreneurship</li> </ul>
<b>Bezug zum Social Entrepreneurship</b>	Verstehen und Ermöglichen von Social Entrepreneurship
<i>„Für mich ist ein/e Social Entrepreneur/in eine Person, die eine Aufgabe für sich gefunden hat und sie in gutem Kontakt mit sich selbst und anderen über sich selbst hinaus wirksam werden lässt.“</i>	

## Heinz Wettstein

<b>Jahrgang</b>	1946
<b>Wohnort</b>	Rothenburg
<b>Aus- / Weiter- bildungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausbildung zum Dr. iur.</li> <li>• Weiterbildung zum Supervisor, Teamberater und Organisationsentwickler SAAP/BSO</li> </ul>
<b>Aktuelle Tätigkeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitglied der Beratergruppe risorsa „Gruppe für systemische Entwicklungsberatung“ als selbständig Erwerbender mit Tätigkeiten der Supervision, Teamberatung und Organisationsentwicklung in den Bereichen Schule, Kirche, Sozialwesen, Verwaltung, Verbände.</li> <li>• Mitinhaber der Büro West AG Beratung und Dienstleistung in Gemeinwesen und Organisationen, Tätigkeit als Consultant: Beratungen und Projektleitungen in den Bereichen Jugend + Jugendarbeit, Arbeit mit Kindern, Altersarbeit, Gemeinwesenarbeit, Politikberatung in den „weichen“ Politikbereichen in Gemeinden, Kantonen.</li> </ul>
<b>Bezug zum Social Entrepreneurship</b>	Die Büro West AG ist ein soziales Unternehmen mit vier Unternehmern und 8 Angestellten.
<i>„Für mich ist eine Social Entrepreneurin eine Person, die unternehmerisches Denken und soziales Engagement gewinnbringend für alle Beteiligten verknüpft.“</i>	

## Anhang C: Kompetenzen und Learning Outcomes (IST-Zustand)

Die den Kompetenzen und Learning Outcomes zugeordneten *Kennungen* dienen einer besseren Lesbarkeit und einfacheren Zuordnungsdarstellung in der späteren Bewertung des Kompetenzvergleichs. Die Kennung der Kompetenzen sieht wie folgt zusammen:

**A** = Soziokulturelle/r Animator/in  
**.** = steht für **bessere Lesbarkeit**

**SE** = Selbstkompetenz

**/** = steht für **bessere Lesbarkeit**

**003** = Modulnummer (HSLU-SA)

**.** = steht für **bessere Lesbarkeit**

**K** = Kompetenz

**01** = Nummerierung (meint aber keine Priorisierung)



Kennung **A.SE/003.K01**

Die Kennungen der *Learning Outcomes* verwenden statt des „K“ ein „L“ für Learning Outcomes. Die weiteren Abkürzungen „SO“, „ME“ und „FA“ stehen für die Kompetenzfelder **Sozial-**, **Methoden-** und **Fachkompetenz**.

### Legende:

Module **Grundstudium**

Module **Praxisausbildung**

Module **Hauptstudium**

### Hinweise:

- Sätzen, die ‚unvollständig‘ beginnen, ist jeweils „Die Studierenden“ voranzusetzen

- Rechtschreibfehler sind modulführerbedingt

## Sozialkompetenz

Modul (Nr. u. Bez.)	Kompetenzen	Learning Outcomes
001 Bildung und Lernen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Gestaltung von Kommunikation A.SO/001.K01</b></li> <li>- <b>Gestaltung von (Arbeits-) Beziehungen A.SO/001.K02</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gehen von sich aus auf andere Personen zu und unterbreiten Kontaktangebote A.SO/001.L01</li> <li>- können Absprachen und Abmachungen in den diversen Lernarrangements verbindlich einhalten. A.SO/001.L02</li> </ul>
002 Individuation und Sozialisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>können situationsadäquat den Kontakt im biografischen Interview aufbauen und steuern A.SO/002.K01</b></li> <li>- <b>Gendersensitivität: die Konstruktion von Geschlecht und ihre Auswirkungen auf die Gestaltung von sozialen Beziehungen werden wahrgenommen A.SO/002.K02</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- können situationsadäquat den Kontakt im biografischen Interview aufbauen und steuern A.SO/002.L01</li> <li>- Gendersensitivität: die Konstruktion von Geschlecht und ihre Auswirkungen auf die Gestaltung von sozialen Beziehungen werden wahrgenommen A.SO/002.L02</li> </ul>
003 Soziale Arbeit als Profession	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Gestaltung von (Arbeits-) Beziehungen A.SO/003.K01</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- können sich auf die Sachebene einlassen (d.h. in die persönliche Beziehungspflege Sach- und Fachthemen einfließen lassen) und kollegiale fachliche Diskurse führen. A.SO/003.L01</li> </ul>
004 Organisationen und Praxisfelder der Sozialen Arbeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Rollengestaltung / Rollenhandeln A.SO/004.K01</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- die Anforderungen berufstypischer Situationen zu erkennen und die entsprechenden Anforderungen an die eigene Berufsrolle zu erfüllen. A.SO/004.L01</li> </ul>
005 Interaktion und Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Gestaltung von (Arbeits-) Beziehungen A.SO/005.K01</b></li> <li>- <b>Empathie/ dialogisches Verstehen A.SO/005.K02</b></li> <li>- <b>Gestaltung von Kommunikation A.SO/005.K03</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- können sich gut in die Situation, die Stimmung und das Denken anderer einfühlen. A.SO/005.L01</li> <li>- erkennen die üblichen Kommunikationsstörungen und können sie in der Regel bewältigen. A.SO/005.L02</li> <li>- können geschlechtsrollenspezifische Interaktions- und Kommunikationsmuster erkennen und kontextbezogen interpretieren. A.SO/005.L03</li> <li>- sehen sich als Partner/innen der anderen Gruppenmitglieder und leisten die erwartete</li> </ul>

		ten Beiträge zur Zielerreichung. <i>A.SO/005.L04</i>
006 Gesellschaftliche Teilsysteme und Soziale Arbeit	<i>Keine spezifischen Sozialkompetenzen beschrieben.</i>	Keine spezifischen Learning Outcomes beschrieben.
007 Ethische Grundlagen der Sozialen Arbeit	<b>- Rollengestaltung A.SO/007.K01</b>	- können im berufsinternen Diskurs ethische Grundfragen aushandeln und die berufsethische kollegiale Selbstkontrolle mittragen. <i>A.SO/007.L01</i>
008 Soziokultureller Wandel	<b>- Aufbau und Gestaltung von (Arbeits-) Beziehungen / Gruppenarbeit A.SO/008.K01</b>	- leisten in der Gruppenarbeit aktive Beiträge zur Zielerreichung (Studienleistungen, Leistungsnachweis) und zeigen teamförderliche Haltungen und Verhaltensweisen. <i>A.SO/008.L01</i>
200 Begleitete Praxis in Soziokultureller Animation	<b>- Gestaltung von Kommunikation A.SO/200.K01</b> <b>- Umgang mit Konflikten A.SO/200.K02</b> <b>- Gestaltung von Arbeitsbeziehungen und Kooperation A.SO/200.K03</b> <b>- Rollengestaltung / Rollenhandeln in Interaktionen A.SO/200.K04</b>	<i>Keine spezifischen Learning Outcomes beschrieben.</i>
201 Praxisprojekt Soziokultur	<i>Kompetenzfeld Sozialkompetenz nicht aufgenommen.</i>	<i>Keine spezifischen Learning Outcomes beschrieben.</i>
202 Interventionen in der soziokulturellen Animation	<b>- Gestaltung von Kommunikation A.SO/202.K01</b> <b>- Rollengestaltung A.SO/202.K02</b>	- können sich klar ausdrücken und den Kommunikationsstil den Adressat/innen und der Situation anpassen. (Sprache/Ausdrucksfähigkeit/Verständlichkeit) <i>A.SO/202.L01</i> - erkennen die Anforderungen berufstypischer Situationen. (Rollenflexibilität) <i>A.SO/202.L02</i>
203 Projektmethodik in der soziokulturellen Animation	<i>Kompetenzfeld Sozialkompetenz nicht aufgenommen.</i>	<i>Keine spezifischen Learning Outcomes beschrieben.</i>
204 Partizipation im Gemeinwesen	<b>- Gestaltung von Kommunikation A.SO/204.K01</b>	- können ihre berufliche Rolle einschätzen <i>A.SO/204.L01</i> - kennen Möglichkeiten und Grenzen der Aktivierung <i>A.SO/204.L02</i>
205 Kultur und kulturelle Vermittlung	<b>- Gestaltung von (Arbeits-)beziehungen A.SO/205.K01</b> <b>- Gestaltung von Kommunikation A.SO/205.K02</b> <b>- Rollengestaltung A.SO/205.K03</b>	- erkennen kulturspezifische Denk- und Verhaltensmuster und kennen die Bedeutung der Kulturarbeit zur Förderung von gegenseitigen Verständnis und Wertschätzung <i>A.SO/205.L01</i> - Reflektieren den Einfluss geschlechtsrollenspezifischen Denkens und Verhaltens auf die Gestaltung von Beziehungen im Kulturbereich <i>A.SO/205.L02</i>
305 Prävention und Gesundheitsförderung	<i>Kompetenzfeld Sozialkompetenz nicht aufgenommen.</i>	<i>Keine spezifischen Learning Outcomes beschrieben.</i>
324 Unternehmerisches Handeln in der Soziokultur	<i>Keine spezifischen Sozialkompetenzen beschrieben.</i>	- können sich in potenzielle Zielgruppen hineinversetzen und deren Lebenslage, Interessen und Bedürfnisse nachvollziehen <i>A.SO/324.L01</i> - können in einem Team innovative Konzepte erarbeiten <i>A.SO/324.L02</i> - können mit potenziellen Auftraggeberinnen und Auftraggebern personen- und situationgerecht kommunizieren <i>A.SO/324.L03</i>
325 Sozialräumliche Entwicklung	<i>Keine spezifischen Sozialkompetenzen beschrieben.</i>	- sind kooperationsorientiert, zeigen teamförderliches Verhalten und leisten aktive Beiträge zur Zielerreichung der Arbeits- bzw. Projektgruppe <i>A.SO/325.L01</i> - können im Rahmen des Planspiels eine zugewiesene Rolle einnehmen <i>A.SO/325.L02</i> - können sich – und je nach Rolle andere – in komplexe Prozesse mit heterogenen Teilnehmer/innen einbringen und gestaltenden

		bzw. aktivierenden Einfluss nehmen <i>A.SO/325.L03</i>
350 Teamentwicklung und -führung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Umgang mit Konflikt und Kritik</b> <i>A.SO/350.K01</i></li> <li>- <b>Aufbau und Gestaltung von Arbeitsbeziehungen</b> <i>A.SO/350.K02</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sind fähig, Konflikte anzunehmen, Widerstände ernst zu nehmen und Konflikte offen, transparent und situationspezifisch zu bearbeiten <i>A.SO/350.L01</i></li> <li>- sind fähig, ihre Führungsrolle anhand des soziologischen Rollenkonzeptes zu reflektieren und zu gestalten <i>A.SO/350.L02</i></li> </ul>
351 Qualitätsentwicklung in Public- und Non-Profit-Organisationen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Umgang mit organisationspezifischen Kommunikationsstrukturen und Konfliktpotentialen</b> <i>A.SO/351.K01</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- verstehen die berufsfeldspezifischen Konflikte im Zusammenhang mit Qualitätsentwicklung. <i>A.SO/351.L01</i></li> <li>- entwickeln Sensibilität gegenüber Mechanismen der Veränderung bzw. des Widerstands. <i>A.SO/351.L02</i></li> </ul>
353 Betriebswirtschaft in sozialen Organisationen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Gestaltung von Arbeits- und Lernbeziehungen</b> <i>A.SO/353.K01</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- können Arbeitsbeziehungen ergebnisorientiert aufbauen <i>A.SO/353.L01</i></li> <li>- leisten aktiv konstruktive Beiträge zur Erreichung der Learning Outcomes des Moduls sowie zum Aufbau eines lernförderlichen Klimas im Klassenverband <i>A.SO/353.L02</i></li> </ul>

## Selbstkompetenz

Modul (Nr. u. Bez.)	Kompetenzen	Learning Outcomes
001 Bildung und Lernen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Selbstwahrnehmung und –reflexion</b> <i>A.SE/001.K01</i></li> <li>- <b>Umgang mit Anforderungen und/oder Belastungen</b> <i>A.SE/001.K02</i></li> <li>- <b>Lernen</b> <i>A.SE/001.K03</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- können über eigene Stärken und Schwächen nachdenken <i>A.SE/001.L01</i></li> <li>- gehen Lernsituationen durch proaktives Handeln an und nehmen die eigene Verantwortung für das Studium wahr <i>A.SE/001.L02</i></li> <li>- achten auf ausreichende Erholung, um lern- und arbeitsfähig zu sein <i>A.SE/001.L03</i></li> <li>- können Lernanforderungen adäquat begegnen und auf veränderte Anforderungen reagieren <i>A.SE/001.L04</i></li> <li>- reagieren auf veränderte Anforderungen mit Offenheit und Anpassung des eigenen Verhaltens (Lernbereitschaft) <i>A.SE/001.L05</i></li> </ul>
002 Individuation und Sozialisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>reflektieren über eigene Werte, Denk- und Verhaltensmuster bezüglich ihrer Menschenbilder sowie ihrer Vorstellungen von Entwicklung</b> <i>A.SE/002.K01</i></li> </ul>	<i>Keine spezifischen Learning Outcomes beschrieben.</i>
003 Soziale Arbeit als Profession	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Umgang mit Anforderungen und/oder Belastungen</b> <i>A.SE/003.K01</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- können Unsicherheiten im Aufbau ihrer Berufsidentität durch die gezielte Nutzung bestimmter Wissensbestandteile aushalten und kennen ihre Möglichkeiten diese abzubauen. <i>A.SE/003.L01</i></li> </ul>
004 Organisationen und Praxisfelder der Sozialen Arbeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Selbstwahrnehmung und –reflexion</b> <i>A.SE/004.K01</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reflexionsprozesse auf überprüfte Informationen / Daten abstützen und Entscheidungen durch seriöse Informationsbeschaffung abzusichern. <i>A.SE/004.L01</i></li> </ul>
005 Interaktion und Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Selbstwahrnehmung und –reflexion</b> <i>A.SE/005.K01</i></li> <li>- <b>Selbstrepräsentation</b> <i>A.SE/005.K02</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nehmen Kritik am eigenen Verhalten ernst und ziehen daraus adäquate Konsequenzen. <i>A.SE/005.L01</i></li> <li>- sind in der Lage, die Wirkung ihrer Interventionen (in Gruppen wie in Einzelsettings) zu reflektieren und auf dem Hintergrund ihrer Fachkenntnisse Optimierungen aufzuzeigen. <i>A.SE/005.L02</i></li> </ul>
006 Gesellschaftliche Teilsysteme und Soziale Arbeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Selbstwahrnehmung / Selbst-reflexion</b> <i>A.SE/006.K01</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- reflektieren Werthaltungen, Handlungsprinzipien und Vorgehensweisen und ziehen daraus Konsequenzen für ihr berufliches Handeln. <i>A.SE/006.L01</i></li> </ul>
007 Ethische Grundlagen der Sozialen Arbeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>(Selbst-)wahrnehmung und -reflexion</b> <i>A.SE/007.K01</i></li> <li>- <b>Umgang mit Anforderungen</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- können eigene Werte, Denk- und Handlungsmuster reflektieren und sie von beruflichen Werttheorien unterscheiden.</li> </ul>

	<b>und/oder Belastungen A.SE/007.K02</b>	A.SE/007.L01 - agieren im beruflichen Kontext mit klaren professionellen Werthaltungen. A.SE/007.L02 - können im beruflichen Alltag bei widersprüchlichen Anforderungen selbstständig Prioritäten setzen. A.SE/007.L03
008 Soziokultureller Wandel	<b>- Selbstwahrnehmung und -reflexion A.SE/008.K01</b>	- können in Interaktionssituationen (Interview-Situationen, Gruppenarbeit) gezielt Rollen einnehmen; können die eingenommenen Rollen sowie den Prozess der Gruppenarbeit reflektieren und Folgerungen ableiten. A.SE/008.L01
200 Begleitete Praxis in Soziokultureller Animation	<b>- Selbstwahrnehmung und – reflexion A.SE/200.K01 - Umgang mit Anforderungen und/oder Belastungen A.SE/200.K02 - Selbstpräsentation A.SE/200.K03 - Lernen A.SE/200.K04</b>	- beobachten sich selber und reflektieren den Einfluss eigener Werte und Denkmuster auf das berufliche Handeln. Sie setzen sich mit eigenen Stärken und Schwächen auseinander und kennen die eigenen Leistungsgrenzen A.SE/200.L01 - haben Durchhaltevermögen und können mit emotionalen Belastungen im beruflichen Kontext umgehen und sie verarbeiten; können Kritik entgegennehmen und Unsicherheiten aushalten A.SE/200.L02 - zeigen in Auftritt und Verhalten klar ihre Werthaltung und sind kongruent A.SE/200.L03 - begegnen neuen Situationen mit Neugier und Lernmotivation; können sich schnell darauf einstellen und auf Grund der Erfordernisse selbstständig das eigene Lernen organisieren. A.SE/200.L04
201 Praxisprojekt Soziokultur	<i>Keine spezifischen Selbstkompetenzen beschrieben.</i>	<i>Keine spezifischen Learning Outcomes beschrieben.</i>
202 Interventionen in der Soziokulturellen Animation	<b>- Selbstwahrnehmung und Selbstreflexion A.SE/202.K01 - Selbstpräsentation A.SE/202.K02</b>	<i>Keine spezifischen Fachkompetenzen beschrieben.</i>
203 Projektmethodik in der Soziokulturellen Animation	<b>- Umgang mit Anforderungen und/oder Belastungen A.SE/203.K01</b>	- zeigen Initiative, gehen Schwierigkeiten proaktiv an und geben nicht schnell auf: nutzen die Beratungsangebote aktiv (Projektbegleitung, Diskussionsfenster im Unterricht, ILIAS-Forum), um eigene Fragen anzugehen. A.SE/203.L01
204 Partizipation im Gemeinwesen	<b>- Selbstrepräsentation A.SE/204.K01</b>	- können ihre Arbeit nach aussen vertreten A.SE/204.L01
205 Kultur und kulturelle Vermittlung	<b>- Lernen A.SE/205.K01 - Selbstwahrnehmung und Selbstreflexion A.SE/205.K02</b>	- Können ihre Aufmerksamkeit auf sich verändernde Anforderungen lenken und kreativ damit umgehen A.SE/205.L01 - Können Unsicherheiten in widersprüchlichen Situationen aushalten A.SE/205.L02
305 Prävention und Gesundheitsförderung	<i>Keine spezifischen Selbstkompetenzen beschrieben</i>	- sind in der Lage, die im Modul angestrebte Verbindung von Praxis und Theorie durch eine offene Grundhaltung und eine engagierte Auseinandersetzung mit den theoretischen Inhalten zu fördern A.SE/305.L01 - können ihr eigenes gesundheitsrelevantes Verhalten reflektieren und in Bezug zu den Unterrichtshalten setzen A.SE/305.L02
324 Unternehmerisches Handeln in der Soziokultur	<i>Keine spezifischen Selbstkompetenzen beschrieben</i>	- können mit Kritik, Ungewissheit und Unsicherheit umgehen A.SE/324.L01 - können persönliche und geschäftliche Risiken abschätzen und in die Entscheidungsfindung einfließen lassen A.SE/324.L02 - können ihren persönlichen Auftritt kontextgerecht gestalten A.SE/324.L03
325 Sozialräumliche Entwicklung	<i>Keine spezifischen Selbstkompetenzen beschrieben</i>	- können eigene Kompetenzen einschätzen und durch Vergleich mit den Anforderungen in Berufssituationen den eigenen Qualifikationsbedarf in Kompetenzfeldern ableiten

		A.SE/325.L01 - zeigen auch in von hoher Komplexität und Unsicherheit geprägten Situationen Durchhaltevermögen, Entscheidungsfähigkeit und Kreativität A.SE/325.L02
350 Teamentwicklung und -führung	- <b>Selbstwahrnehmung und – reflexion A.SE/350.K01</b> - <b>Umgang mit Anforderungen und/oder Belastungen A.SE/350.K02</b>	- sind fähig über die eigene Persönlichkeit (Beziehungs-, Denk- und Handlungsmuster, Emotionalität, Qualifikationen) in selbstkritischer Distanz nachzudenken, Kritik an der eigenen Person ernst zu nehmen und Konsequenzen für die Führungsrolle zu ziehen A.SE/350.L01 - finden einen adäquaten Umgang mit Belastungssituationen in Teams und können auf individuelle Stressreaktionen eingehen A.SE/350.L02
351 Qualitätsentwicklung in Public- und Non-Profit-Organisationen	- <b>Selbstwahrnehmung und Reflexion A.SE/351.K01</b>	- reflektieren die eigenen Erfahrungen mit Qualität im Berufsfeld Soziale Arbeit und NPO. A.SE/351.L01 - verstehen die Qualitätsansprüche der verschiedenen Akteure in der Sozialen Arbeit und NPO. A.SE/351.L02
353 Betriebswirtschaft in sozialen Organisationen	- <b>Selbstwahrnehmung und -reflexion A.SE/353.K01</b>	- reflektieren Werthaltungen und Handlungsprinzipien der Betriebswirtschaft und Sozialen Arbeit und ziehen daraus Konsequenzen für ihr berufliches Handeln A.SE/353.L01

## Methodenkompetenz

Modul (Nr. u. Bez.)	Kompetenzen	Learning Outcomes
001 Bildung und Lernen	- <b>Methodengeleitete Aufgaben- und Problembearbeitung A.ME/001.K01</b> - <b>Wissenschaftliches Arbeiten A.ME/001.K02</b>	- können eigene Lernziele formulieren, A.ME/001.L01 - können das Internet, Datenbanken und Bibliothekbestände als Informationsquelle nutzen A.ME/001.L02 - sind in der Lage, die Lernplattform ‚Ilias‘ zu benutzen A.ME/001.L03 - können relevante Lesetechniken einsetzen A.ME/001.L04 - können die Regeln für das Verfassen einer wissenschaftlichen Arbeit richtig anwenden A.ME/001.L05
002 Individuation und Sozialisation	- <b>haben sich mit einer Methode der Führung biografischer Interviews vertraut gemacht und diese angewandt A.ME/002.K01</b> - <b>können das im Interview gewonnene Material aufbereiten und auswerten A.ME/002.K02</b>	- haben sich mit einer Methode der Führung biografischer Interviews vertraut gemacht und diese angewandt A.ME/002.L01 - können das im Interview gewonnene Material aufbereiten und auswerten A.ME/002.L02
003 Soziale Arbeit als Profession	- <b>Methodengeleitete Aufgaben- / Problembearbeitung A.ME/003.K01</b>	- verstehen die Methodologie der Sozialen Arbeit in ihren Grundzügen und sie können insbesondere ihre Methoden, Verfahren und Techniken auseinander halten. A.ME/003.L01 - können berufliche Handlungssituationen, ihre Bearbeitung und Gestaltung nach Phasen und Arbeitsschritten unterscheiden. A.ME/003.L02
004 Organisationen und Praxisfelder der Sozialen Arbeit	- <b>Methodengeleitete Aufgaben- / Problembearbeitung A.ME/004.K01</b> - <b>Praxisorientierte Forschung A.ME/004.K02</b>	- zu einem Praxisproblem die relevanten Rechtsgrundlagen zu recherchieren und die adäquaten Hilfsmittel an-zuwenden. A.ME/004.L01 - das für ihre Tätigkeit im Schwerpunktpraktikum bedeutsame Strukturwissen (z.B. Weiterweisungsstellen) selbständig zu erarbeiten. A.ME/004.L02 - die Bedeutung von Organisationsstrukturu-

		<p>ren für ihr berufliches Handeln zu reflektieren. <i>A.ME/004.L03</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Leitfaden-Interviews mit Schlüsselpersonen unter Anleitung durchzuführen. <i>A.ME/004.L04</i></li> </ul>
005 Interaktion und Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Beratung <i>A.ME/005.K01</i></b></li> <li>- <b>Gruppen leiten und begleiten <i>A.ME/005.K02</i></b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kennen Standardtechniken des Kontaktaufbaus, der Gesprächsvorbereitung und der Gesprächssteuerung (insbesondere der Frageartikulation) und können diese adäquat anwenden. <i>A.ME/005.L01</i></li> <li>- kennen Standardtechniken der Moderation von Gruppen (z.B. Diskussionen, Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse) und können diese zielorientiert anwenden. <i>A.ME/005.L02</i></li> <li>- können Gruppenaktivitäten planen, durchführen und auswerten. <i>A.ME/005.L03</i></li> <li>- erkennen Kommunikationsstörungen und können Instrumente der Kommunikationsanalyse als Reflexionshilfe anwenden. <i>A.ME/005.L04</i></li> </ul>
006 Gesellschaftliche Teilsysteme und Soziale Arbeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Methodengeleitete Aufgaben-/ Problembearbeitung <i>A.ME/006.K01</i></b></li> <li>- <b>Ressourcenerschliessung und -verwaltung <i>A.ME/006.K02</i></b></li> <li>- <b>Praxisorientierte Forschung <i>A.ME/006.K03</i></b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sind fähig auf eine Fragestellung hin relevante Informationen zu recherchieren (Internet, Mediothek, u.a.) <i>A.ME/006.L01</i></li> <li>- sind fähig, soziale Phänomene entlang einer Fragestellung mündlich und schriftlich zu beschreiben und zu analysieren <i>A.ME/006.L02</i></li> <li>- sind fähig, die Genderdimension in den für die Soziale Arbeit relevanten gesellschaftlichen Teilsystemen zu benennen. <i>A.ME/006.L03</i></li> </ul>
007 Ethische Grundlagen der Sozialen Arbeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Methodengeleitete Aufgaben-/ Problembearbeitung <i>A.ME/007.K01</i></b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- haben für das konkrete professionelle Handeln normative Orientierungen entwickelt. <i>A.ME/007.L01</i></li> <li>- können in ethischen Entscheidungssituationen Werthierarchien entwickeln und deren Folgen abschätzen. <i>A.ME/007.L02</i></li> <li>- können Verfahren zur ethischen Urteilsfindung anwenden. <i>A.ME/007.L03</i></li> </ul>
008 Soziokultureller Wandel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Praxisorientierte Forschung / Forschungsplanung, Datenerhebung und -auswertung, Präsentation der Forschungsergebnisse <i>A.ME/008.K01</i></b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- können auf der Grundlage einer eigenen Fragestellung zu einem Lebens- und Politikbereich eine Sozioanalyse planen, unter begründetem Bezug verschiedener sozialwissenschaftlicher Erhebungsmethoden gezielt Daten in einem Gemeinwesen erheben und/oder auswerten und auf dieser Grundlage Schlussfolgerungen für das Berufsfeld ableiten; können ein Referat halten und adressatengerecht präsentieren. <i>A.ME/008.L01</i></li> </ul>
200 Begleitete Praxis in Soziokultureller Animation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Methodengeleitete Aufgaben-/ Problembearbeitung <i>A.ME/200.K01</i></b></li> <li>- <b>Mediengestützte Kommunikation und/oder Interaktion <i>A.ME/200.K02</i></b></li> <li>- <b>Gruppen leiten / begleiten <i>A.ME/200.K03</i></b></li> <li>- <b>Verhandlungsführung <i>A.ME/200.K04</i></b></li> <li>- <b>Partizipative Prozessgestaltung <i>A.ME/200.K05</i></b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kennen Verfahren und Instrumente für die methodische Bearbeitung berufsfeldspezifischer Problem- und Aufgabenstellungen (Situationsanalyse, Zielformulierung, Planung, Umsetzung und Evaluation) und können sie anwenden <i>A.ME/200.L01</i></li> <li>- können eine Auswahl von Medien als Kommunikations- und Gestaltungsmittel für die Interaktion mit Adressat/innen einsetzen <i>A.ME/200.L02</i></li> <li>- sind in der Lage, einfache Techniken und Methoden zur Förderung und Steuerung gruppendynamischer Prozesse anwenden <i>A.ME/200.L03</i></li> <li>- können Anliegen von Adressat/innen nach innen und oder aussen vertreten und zu win-win-Lösungen beitragen <i>A.ME/200.L04</i></li> <li>- können Techniken und Methoden zur Aktivierung von Individuen und Gruppen der Situation angemessen auswählen und an-</li> </ul>

		wenden <i>A.ME/200.L05</i>
201 Praxisprojekt Soziokultur	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Methodengeleitete Aufgaben- und Problembearbeitung</b> <i>A.ME/201.K01</i></li> <li>- <b>Partizipative Prozessgestaltung</b> <i>A.ME/201.K02</i></li> <li>- <b>Projektmanagement</b> <i>A.ME/201.K03</i></li> <li>- <b>Praxisorientierte Forschung</b> <i>A.ME/201.K04</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kann ein Projekt nach Massgaben der Projektmethode der soziokulturellen Animation planen, durchführen und evaluieren. <i>A.ME/201.L01</i></li> <li>- kann sein/ihr Vorgehen und die daraus resultierenden Erkenntnisse nachvollziehbar darstellen. <i>A.ME/201.L02</i></li> <li>- kann seine/ihre Wahl einer Partizipationsstufe und die Entscheidung für eine Funktion der Partizipation begründen und im Nachhinein reflektieren. <i>A.ME/201.L03</i></li> <li>- kann relevante Aspekte gesellschaftlicher Differenzierung (Geschlecht, sozioökonomische- oder kulturelle Herkunft, etc.) in die Situationsanalyse, Projektplanung und -umsetzung, sowie in die Evaluation einbeziehen. <i>A.ME/201.L04</i></li> <li>- kann Techniken und Methoden der Umsetzung finden, auswählen, anpassen und anwenden. <i>A.ME/201.L05</i></li> <li>- kann Massnahmen zur Nachhaltigkeit von Projekten frühzeitig planen und in den Projektverlauf integrieren (Nachhaltigkeit im Sinne der Agenda 21 oder im alltagssprachlichen Sinn). <i>A.ME/201.L06</i></li> <li>- kann verschiedene Methoden zur Informationsgewinnung und -auswertung anwenden und deren Einsatz hinsichtlich der erzielten Wirkung bewerten (Situationsanalyse und/oder Evaluation). <i>A.ME/201.L07</i></li> </ul>
202 Interventionen in der soziokulturellen Animation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Partizipative Prozessgestaltung</b> <i>A.ME/202.K01</i></li> <li>- <b>Beratung</b> <i>A.ME/202.K02</i></li> <li>- <b>Verhandlung und Konfliktbearbeitung/-lösung</b> <i>A.ME/202.K03</i></li> <li>- <b>Projektmanagement</b> <i>A.ME/202.K04</i></li> <li>- <b>Praxisorientierte Forschung</b> <i>A.ME/202.K05</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- können Praxisorganisationen bezogen auf deren Aktivitätsförderung und Selbstorganisation beurteilen. <i>A.ME/202.L01</i></li> <li>- können Techniken und Methoden zur Aktivierung von Individuen und Gruppen der Situation angemessen auswählen und anwenden. <i>A.ME/202.L02</i></li> <li>- können Partizipationsstrukturen im beruflichen Alltag aufbauen und in Veränderungsprozesse integrieren. <i>A.ME/202.L03</i></li> <li>- können Gesprächsverläufe dokumentieren und selbstständig auf der Grundlage von Theorien und Analyseinstrumenten evaluieren und Optimierungen ableiten. (Gesprächsevaluation) <i>A.ME/202.L04</i></li> <li>- können gezielt Techniken und Methoden in Verhandlungs- und Konfliktgesprächen anwenden und zu Win-Win-Lösungen beitragen. <i>A.ME/202.L05</i></li> <li>- können Praxiskonzepte hinsichtlich ihrer Nachvollziehbarkeit und Stimmigkeit beurteilen. (Projektumsetzung) <i>A.ME/202.L06</i></li> <li>- können Standardmethoden und -verfahren zur Informationserschliessung und -auswertung auswählen und beurteilen. (Datenerhebung und -auswertung) <i>A.ME/202.L07</i></li> </ul>
203 Projektmethodik in der soziokulturellen Animation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Projektmanagement</b> <i>A.ME/202.K01</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kennen Standardmethoden und -instrumente der soziokulturellen Animation für die Planung, Durchführung und Evaluation von Projekten. <i>A.ME/202.L01</i></li> <li>- können eine Projektkonzeption und -planung in einem praxistauglichen, schriftlichen Konzept darstellen. <i>A.ME/202.L02</i></li> </ul>
204 Partizipation im Gemeinwesen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Partizipative Prozessgestaltung</b> <i>A.ME/204.K01</i></li> <li>- <b>Verhandlung</b> <i>A.ME/204.K02</i></li> <li>- <b>Projektmanagement</b> <i>A.ME/204.K03</i></li> <li>- <b>Praxisorientierte Forschung</b> <i>A.ME/204.K04</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kennen Datengrundlagen von Gemeinwesen <i>A.ME/204.L01</i></li> <li>- kennen Recherchestrategien für Daten im Gemeinwesen <i>A.ME/204.L02</i></li> <li>- kennen verschiedene Methoden zur Datenanalyse und -erhebung <i>A.ME/204.L03</i></li> <li>- kennen verschiedene Methoden partizipati-</li> </ul>

		<p>ver Erhebungsverfahren <i>A.ME/204.L04</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- können die Aktivierungsmöglichkeiten im Gemeinwesen einschätzen <i>A.ME/204.L05</i></li> <li>- können ein Partizipationskonzept für ein Gemeinwesen erstellen und es theoretisch begründen. <i>A.ME/204.L06</i></li> </ul>
205 Kultur und kulturelle Vermittlung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Gruppen leiten/begleiten</b> <i>A.ME/205.K01</i></li> <li>- <b>Partizipative Prozessgestaltung</b> <i>A.ME/205.K02</i></li> <li>- <b>Projektmanagement</b> <i>A.ME/205.K03</i></li> <li>- <b>Ressourcenerschliessung und -vermittlung</b> <i>A.ME/205.K04</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- können den Einsatz von kreativen, gestalterischen Mitteln und Medien in geeigneter Form anbahnen und AdressatInnen für kulturelle Anlässe aktivieren <i>A.ME/205.L01</i></li> <li>- können Kommunikations- und Reflexionsprozesse zu experimentellen und innovativen Vorgehensweisen im Kunstbereich für das eigene Handlungswissen deuten <i>A.ME/205.L02</i></li> <li>- Wissen um die Bedeutung des Einbezugs von Kulturschaffenden in Projektentwicklungen <i>A.ME/205.L03</i></li> </ul>
305 Prävention und Gesundheitsförderung	<i>Keine spezifischen Methodenkompetenzen beschrieben</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- können die in der Ausbildung erworbenen methodischen Kompetenzen auf ein heterogenes Praxisfeld anwenden <i>A.ME/305.L01</i></li> <li>- sind in der Lage, die zahlreichen methodischen Ansätze in Gesundheitsförderung, Prävention und Früherkennung in Bezug zu den unterschiedlichen Interventionsbereichen zu setzen <i>A.ME/305.L02</i></li> </ul>
324 Unternehmerisches Handeln in der Soziokultur	<i>Keine spezifischen Methodenkompetenzen beschrieben</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kennen verschiedene Kreativitäts-Methoden und können diese anwenden, um Geschäfts- und Produktideen zu entwickeln <i>A.ME/324.L01</i></li> <li>- können Machbarkeitsstudien und Marktrecherchen konzipieren und durchführen <i>A.ME/324.L02</i></li> <li>- kennen einige Strategieentwicklungsmethoden <i>A.ME/324.L03</i></li> </ul>
325 Sozialräumliche Entwicklung	<i>Keine spezifischen Methodenkompetenzen beschrieben</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- können verschiedene methodische Ansätze von sozialraumorientierten Stadtentwicklungsprozessen unterscheiden <i>A.ME/325.L01</i></li> <li>- können im Rahmen einer Stakeholderanalyse die verschiedenen Rollen und Interessengruppen verorten und reflektieren <i>A.ME/325.L02</i></li> <li>- können zur Förderung von Kooperation und bei der Vermittlung zwischen Interessengegensätzen phantasievolle Ansätze und Vorgehensweisen anwenden / anregen <i>A.ME/325.L03</i></li> </ul>
350 Teamentwicklung und -führung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>methodengeleitete Aufgaben-/Problembearbeitung</b> <i>A.ME/350.K01</i></li> <li>- <b>können gruppendynamische Prozesse analysieren und bezüglich Prozessgestaltung und Zielerreichung steuern</b> <i>A.ME/350.K02</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- können Methoden, Verfahren und Techniken zur Problemlösung in Teams anwenden <i>A.ME/350.L01</i></li> <li>- sind fähig, besondere Gespräche (wie Mitarbeitergespräche, Selektionsgespräche) vorzubereiten und durchzuführen <i>A.ME/350.L02</i></li> <li>- Gruppendynamische Prozesse erkennen und steuern <i>A.ME/350.L03</i></li> <li>- können den Auftrag und Kontext eines Teams klären und die Rahmenbedingungen gestalten, damit die Ziele erreicht werden und die Ressourcen aller Teammitglieder einfließen <i>A.ME/350.L04</i></li> </ul>
351 Qualitätsentwicklung in Public- und Non-Profit-Organisationen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Methodengeleitete Aufgaben-/Problembearbeitung</b> <i>A.ME/351.K01</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- erkennen den Nutzen eines Qualitätsmanagements als Unterstützung für die optimale Auftragsausführung. <i>A.ME/351.L01</i></li> <li>- kennen Ziele und Vorgehensweise verschiedener Methoden. <i>A.ME/351.L02</i></li> </ul>
353 Betriebswirtschaft in sozialen Organisationen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Organisationsentwicklung</b> <i>A.ME/353.K01</i></li> <li>- <b>Aufgaben- und Problembearbeitung</b> <i>A.ME/353.K02</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kennen die Basisprozesse in der Organisationsentwicklung (OE) und können sich in Veränderungsprozessen orientieren <i>A.ME/353.L01</i></li> <li>- sind fähig, in einer Lerngruppe unter Be-</li> </ul>

		rücksichtigung der bestehenden Ressourcen einen Businessplan für eine existierende soziale Organisation zu erstellen <i>A.ME/353.L02</i>
--	--	---

## Fachkompetenz

Modul (Nr. u. Bez.)	Kompetenzen	Learning Outcomes
001 Bildung und Lernen	- <b>Wissen aus Disziplinen</b> <b>A.FA/001.K01</b>	- verstehen die Bedeutung von Bildung und Lernen für die Entwicklung des Menschen <i>A.FA/001.L01</i> - können unterschiedliche Bildungsverläufe und Lernmuster reflektieren <i>A.FA/001.L02</i> - verstehen wichtige Aspekte des selbstgesteuerten Lernens <i>A.FA/001.L03</i> - verstehen den Unterschied zwischen alltäglicher, professioneller und wissenschaftlicher Wissensgenese <i>A.FA/001.L04</i> - können verschiedene wissenschaftstheoretische Positionen auseinander halten <i>A.FA/001.L05</i>
002 Individuation und Sozialisation	- <b>sind vertraut mit relevanten Grundtypen von Menschenbildern und ihrer Bedeutsamkeit für das Handeln in der Sozialen Arbeit</b> <b>A.FA/002.K01</b> - <b>verstehen menschliche Entwicklung als lebenslangen Prozess, der sich in der Wechselwirkung von Innen- und Ausensteuerung vollzieht und können das Konzept der Identitätsentwicklung erklären</b> <b>A.FA/002.K02</b>	- Kennen die gesellschaftlichen Strukturen, die individuelles Leben prägen und verstehen die wichtigsten Prinzipien gesellschaftlicher Differenzierung <i>A.FA/002.L01</i>
003 Soziale Arbeit als Profession	- <b>Wissen über die Profession</b> <b>A.FA/003.K01</b>	- kennen die Dimensionen, Umriss und Themenbereiche des Professionswissens bzw. die darin behandelten Fragestellungen soweit, dass sie bei Bedarf darauf rekurrieren, entsprechende Wissensbestandteile finden, verknüpfen und interpretieren können. <i>A.FA/003.L01</i> - kennen die Genese von Profession und Disziplin soweit, dass sie die Bedeutung von Fragmenten des Professionswissens beurteilen können. <i>A.FA/003.L02</i>
004 Organisationen und Praxisfelder der Sozialen Arbeit	- <b>Wissen zum Kontext (Aufbau des Sozialstaates Schweiz und seiner Organisationen, Rechtsgrundlagen Soziale Arbeit)</b> <b>A.FA/004.K01</b>	- die Grundprinzipien der Schweizer Rechtsordnung und wichtiger sozialarbeitsrelevanter Rechtsbereiche im Schwerpunktepraktikum situationsgerecht anzuwenden. <i>A.FA/004.L01</i> - sich in den Strukturen und Aufgabenbereichen des Schweizerischen Sozialwesens zu orientieren. <i>A.FA/004.L02</i> - organisationstheoretisches Wissen zur Beschreibung und Analyse einer Organisation anzuwenden <i>A.FA/004.L03</i>
005 Interaktion und Kommunikation	- <b>Wissen aus Disziplinen</b> <b>A.FA/005.K01</b>	- verfügen über relevantes Basiswissen zu Wahrnehmung und Verhalten, sozialer Kommunikation und Interaktion, zu typischen Gruppenphänomenen. <i>A.FA/005.L01</i> - kennen Instrumente zur Analyse sozialer Kommunikation. <i>A.FA/005.L02</i> - kennen Funktionen und Aufgaben von Gruppenleitung und -Moderation. <i>A.FA/005.L03</i>
006 Gesellschaftliche Teilsysteme und Soziale Arbeit	- <b>Wissen zum Kontext (Politisches System der Schweiz, Rechtliche Grundlagen)</b>	- Können das Konzept der sozialen Marktwirtschaft beschreiben <i>A.FA/006.L01</i> - verstehen die Gründe für Marktversagen

	<p><b>A.FA/006.K01</b>  <b>- Wissen aus Disziplinen (Ökonomie) A.FA/006.K02</b></p>	<p>und Forderungen an den Staat <i>A.FA/006.L02</i>  - können den Schweizer Arbeitsmarkt anhand verschiedener Indikatoren Beschreiben <i>A.FA/006.L03</i>  - können die Phänomene der Erwerbslosigkeit und Armut als Beispiele gesamtwirtschaftlicher Instabilität beschreiben <i>A.FA/006.L04</i>  - kennen die wichtigsten Strukturen und Institutionen des politischen Systems der Schweiz <i>A.FA/006.L05</i>  - kennen die Prozesse, wie sozialpolitische Entscheide in der Schweiz zustande kommen <i>A.FA/006.L06</i>  - können die Formen und Möglichkeiten politischer Einflussnahme seitens der Sozialen Arbeit beurteilen <i>A.FA/006.L07</i>  - verstehen die Rechtsgrundlagen, die Entwicklung sowie Einflussgrößen und Merkmale des Sozialversicherungs- und Sozialhilfesystems <i>A.FA/006.L08</i>  - verstehen die Funktion und Organisation der öffentlichen Sozialhilfe im System der sozialen Sicherung und können Vor- und Nachteile benennen <i>A.FA/006.L09</i>  - kennen die Bedeutung der SKOS (Schweiz. Konferenz für Sozialhilfe) im Sozialhilfesystem der Schweiz und haben einen Überblick über die SKOS – Richtlinien <i>A.FA/006.L10</i>  - können sozialpolitische Massnahmen aus rechtlicher, wirtschaftlicher und politischer Sichtweise begründen <i>A.FA/006.L11</i>  - kennen die Bedeutung von Recht, Politik und Wirtschaft für die Soziale Arbeit <i>A.FA/006.L12</i></p>
007 Ethische Grundlagen der Sozialen Arbeit	<p><b>- Wissen aus Disziplinen / Ethik, Soziologie A.FA/007.K01</b>  <b>- Wissen zum Kontext / Recht A.FA/007.K02</b>  <b>- Wissen über die Profession / Berufsethos A.FA/007.K03</b></p>	<p>- kennen die ethischen Grundlagen der Sozialen Arbeit und deren berufsspezifische Werttheorien. <i>A.FA/007.L01</i>  - verstehen die Bedeutung von Menschen- und Sozialrechten für Individuen, Gesellschaft und Soziale Arbeit. <i>A.FA/007.L02</i>  - kennen wichtige Werte und Normen sowie ihre Verteilung in der Gesellschaft. <i>A.FA/007.L03</i>  - kennen die Werte der Politik sowie problematische Werthaltungen. <i>A.FA/007.L04</i>  - kennen die Ethik-Kodizes der Sozialen Arbeit und können diese für den Berufsalltag reflektieren. <i>A.FA/007.L05</i></p>
008 Soziokultureller Wandel	<p><b>- Kontextwissen / Sozialstrukturen, Soziokulturen, Lebens- und Politikbereiche einer Schweizer Gemeinde A.FA/008.K01</b>  <b>- Wissen aus Disziplinen / Soziologie, Kulturwissenschaften, Sozialgeschichte A.FA/008.K02</b></p>	<p>- erkennen die Bedeutung sozialhistorischen Wissens zur Erklärung aktueller Strukturen des Sozialwesens, sozialer Institutionen und Organisationen; können eigenes Beobachtungswissen in Bezug auf Elemente der Kultur, gesellschaftliche Strukturen und Phänomene des Wandels zu theoretischem Wissen (Erklärungswissen) soziokulturellen Wandels in Bezug setzen und Folgerungen für das Berufsfeld ableiten. <i>A.FA/008.L01</i></p>
200 Begleitete Praxis in Soziokultureller Animation	<p><b>- Wissen zum Kontext A.FA/200.K01</b>  <b>- Wissen in Bezug auf Adressaten A.FA/200.K02</b></p>	<p>- kennen die Zielsetzungen, Strukturen und Aufgaben ihrer Praxisorganisation sowie die für die Arbeit wichtigen Partnerorganisationen und Rahmenbedingungen und können ihre Kenntnisse adressatengerecht einsetzen <i>A.FA/2000.L01</i>  - verfügen über spezifisches Wissen in Bezug auf die Lebens- und Problemlagen ihrer Adressat/innen und können es situationsadäquat einsetzen <i>A.FA/2000.L02</i></p>
201 Praxisprojekt Soziokultur	<p><b>- Wissen über die Profession A.FA/201.K01</b></p>	<p>- kann Wissen zu einem Projektthema reaktivieren, recherchieren und auf die aktuelle</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Wissen zum Kontext</b> <b>A.FA/201.K02</b></li> </ul>	<p>Problemstellung übertragen. A.FA/201.L01</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kann zum evaluierten Projektverlauf fachliche Überlegungen anstellen, die den Fachdiskurs der Soziokulturellen Animation bereichern. A.FA/201.L02</li> </ul>
202 Interventionen in der Soziokulturellen Animation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Wissen über die Profession</b> <b>A.FA/202.K01</b></li> <li>- <b>Wissen aus den Disziplinen</b> <b>A.FA/202.K02</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- können Handlungsmodelle der Soziokulturellen Animation als Orientierung für die praktische Tätigkeit nutzen. A.FA/202.L01</li> <li>- können das Persönlichkeits- und Datenschutzgesetz in ihrem Berufsalltag einsetzen. (Berufsethos) A.FA/202.L02</li> <li>- kennen Verhandlungs- und Konflikttheorien. A.FA/202.L03</li> <li>- verstehen den Unterschied zwischen Praxisforschung und wissenschaftlicher Forschung. A.FA/202.L04</li> </ul>
203 Projektmethodik in der Soziokulturellen Animation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Wissen über die Profession</b> <b>A.FA/202.K01</b></li> <li>- <b>Wissen zum Kontext</b> <b>A.FA/202.K02</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- können Wissen aus dem Grundstudium aktivieren und auf aktuelle Problemstellungen übertragen, um begründete Planungsentscheidungen zu fällen oder zu moderieren. A.FA/202.L01</li> <li>- können die fachlichen Überlegungen hinter den Konzeptions- und Planungsentscheidungen in einem schriftlichen Konzept darstellen. A.FA/202.L02</li> </ul>
204 Partizipation im Gemeinwesen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Wissen über die Profession</b> <b>A.FA/204.K01</b></li> <li>- <b>Wissen zum Kontext / Rechtliche Grundlagen</b> <b>A.FA/204.K02</b></li> <li>- <b>Wissen aus den Disziplinen</b> <b>A.FA/204.K03</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kennen die wichtigsten Stationen in der Geschichte der Soziokulturellen Animation und der Gemeinwesenarbeit A.FA/204.L01</li> <li>- verstehen die Funktion der Soziokulturellen Animation im Gemeinwesen A.FA/204.L02</li> <li>- kennen die politischen Strukturen von Gemeinden und die formellen und informellen Partizipationsmöglichkeiten A.FA/204.L03</li> <li>- kennen die Bedeutung des Engagements im Gemeinwesen und die aktuelle Diskussion über Sozialkapital A.FA/204.L04</li> <li>- kennen den aktuellen Diskurs über die Bedeutung der Zivilgesellschaft A.FA/204.L05</li> </ul>
205 Kultur und kulturelle Vermittlung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Wissen über die Profession/Geschichte der Soziokulturellen Animation</b> <b>A.FA/205.K01</b></li> <li>- <b>Wissen aus Disziplinen/ Kulturwissenschaften</b> <b>A.FA/205.K02</b></li> <li>- <b>Wissen zum Kontext/ Kulturwesen und Kulturpolitik</b> <b>A.FA/205.K03</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kennen die Entstehung von Kulturbegriffen und einige idealtypische Kulturkonzeptionen A.FA/205.L01</li> <li>- kennen die Abläufe der schweizerischen Kulturpolitik insbesondere der Kulturförderungspolitik sowie wichtige rechtliche Fragen A.FA/205.L02</li> <li>- setzen sich mit einigen aktuellen, gesellschaftlich relevanten Kunsttendenzen (Gegenwartskunst) auseinander und kennen die Bedeutung von Kunst und Kulturvermittlung für das eigene Handlungswissen A.FA/205.L03</li> <li>- kennen die Bedeutung von Kultur und Kunst für die Herstellung von Identitäten A.FA/205.L04</li> <li>- können Wissen über historische Zusammenhänge und kulturelle Eigenarten analysieren und in Konzepte integrieren A.FA/205.L05</li> </ul>
305 Prävention und Gesundheitsförderung	<p><i>Keine spezifischen Fachkompetenzen beschrieben.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- können theoretische Grundlagen für die Beschreibung der professionellen Praxis nutzen A.FA/305.L01</li> <li>- sind fähig, die Sinnfülle der Einzelfälle so weit zu abstrahieren, dass Gemeinsamkeiten und Differenzen zwischen den Einzelfällen erkennbar werden (Abstraktionsfähigkeit) A.FA/305.L02</li> <li>- können die in der Ausbildung erworbenen fachlichen Kompetenzen auf ein heterogenes</li> </ul>

		<p>Praxisfeld umsetzen A.FA/305.L03</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kennen die formale und funktionale Bestimmung von Prävention und Früherkennung und können die Disziplinen in Bezug zur Soziokulturellen Animation setzen A.FA/305.L04</li> </ul>
324 Unternehmerisches Handeln in der Soziokultur	Keine spezifischen Fachkompetenzen beschrieben.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kennen relevante Prinzipien und Werkzeuge unternehmerischen Denkens &amp; Handelns A.FA/324.L01</li> <li>- sind in der Lage Geschäfts-Chancen zu erkennen und zu prüfen A.FA/324.L02</li> <li>- können Strategien und Businesspläne für unternehmerische Vorhaben entwickeln A.FA/324.L03</li> </ul>
325 Sozialräumliche Entwicklung	Keine spezifischen Fachkompetenzen beschrieben.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kennen die aktuellen sozialwissenschaftlichen Diskussionen zu sozialräumlichen Ansätzen A.FA/325.L01</li> <li>- können Konzepte / Modelle aus verschiedenen Disziplinen als Erklärungsgrundlage für aktuelle sozialräumliche Tendenzen in (Schweizer) Städten beziehen A.FA/325.L02</li> <li>- können Massnahmen zu integrierten Stadtteilentwicklungen selbständig recherchieren, vergleichen und analysieren A.FA/325.L03</li> </ul>
350 Teamentwicklung und -führung	Keine spezifischen Fachkompetenzen beschrieben.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sind fähig, individuelles Verhalten zu deuten und die dem Verhalten zu Grunde liegende Annahmen zu hinterfragen und dieses für das Erreichen von Teamzielen zu nutzen A.FA/350.L01</li> <li>- können Konflikte in Teams analysieren und lösungsorientiert bearbeiten A.FA/350.L02</li> <li>- können die Bedeutung von Teams in Organisationen reflektieren und ein Team im Hinblick auf den Auftrag optimal gestalten A.FA/350.L03</li> <li>- sind sich der Bedeutung von organisationalen Werten und Normen bewusst und können diese im Team konkret gestalten A.FA/350.L04</li> <li>- sind fähig, die Wertebasis ihres persönlichen Führungsverständnisses zu reflektieren A.FA/350.L05</li> <li>- sind fähig, die Bedeutung von Diversität (Kultur, Gender usw.) für Teamarbeit und Teamentwicklung zu reflektieren A.FA/350.L06</li> </ul>
351 Qualitätsentwicklung in Public- und Non-Profit-Organisationen	<b>- Wissen aus Disziplinen (Betriebswirtschaft, Geschichte, Soziologie, Recht, Psychologie) A.FA/351.K01</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- entwickeln eine für Soziale Systeme und NPO relevante Begrifflichkeit zu Qualität und können sie im Rahmen der Feldstudie anwenden. A.FA/351.L01</li> <li>- erarbeiten einen Überblick zur Verbreitung von Qualitätsmanagement in ausgewählten Institutionen des Berufsfeldes Soziale Arbeit und NPO. A.FA/351.L02</li> </ul>
353 Betriebswirtschaft in sozialen Organisationen	<b>- Wissen aus Disziplinen – Ökonomie (Betriebswirtschaft) A.FA/353.K01</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- wissen, womit sich die Betriebswirtschaftslehre befasst A.FA/353.L01</li> <li>- haben einen Überblick über Ansätze der Organisationstheorie und wissen, was eine Organisation resp. ein Unternehmen ausmacht A.FA/353.L02</li> <li>- können ein Organisationsmodell anwenden und damit eine soziale Organisation in ihrem Kontext beschreiben A.FA/353.L03</li> <li>- verstehen die Bedeutung von modernen Führungsmodellen und haben einen Überblick über ein Führungsmodell A.FA/353.L04</li> <li>- können beispielhaft die Strategie einer sozialen Organisation beschreiben A.FA/353.L05</li> <li>- verstehen Gender Mainstreaming als exemplarisches Organisationsentwicklungs-</li> </ul>

		<p>Projekt in Organisationen <i>A.FA/353.L06</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- können ein Marketingkonzept für eine soziale Organisation beschreiben <i>A.FA/353.L07</i></li><li>- kennen die Grundlagen des Rechnungswesens und sind fähig, Jahresrechnungen mittels Kennzahlen zu beurteilen <i>A.FA/353.L08</i></li><li>- können die Finanzierung einer sozialen Organisation beschreiben <i>A.FA/353.L09</i></li></ul>
--	--	--

## Anhang D: Differenz-Bewertung

### Selbstkompetenz

<b>Leidenschaft und Motivation</b>	
können auch in von hoher Komplexität und Unsicherheit geprägten Situationen Durchhaltevermögen, Entscheidungsfähigkeit und Kreativität anzeigen	SE/325.L02
<b>Flexibilität</b>	
reagieren auf veränderte Anforderungen mit Offenheit und Anpassung des eigenen Verhaltens (Lernbereitschaft)	A.SE/001.L05
<b>Rollengestaltung / Rollenhandeln</b>	<b>A.SO/004.K01 / A.SO/007.K01</b>
können sich schnell darauf einstellen und auf Grund der Erfordernisse selbständig das eigene Lernen organisieren.	A.SE/200.L04
können Lernanforderungen adäquat begegnen und auf veränderte Anforderungen reagieren	A.SE/001.L04
können im Rahmen des Planspiels eine zugewiesene Rolle einnehmen	A.SO/325.L02
erkennen die Anforderungen berufstypischer Situationen. (Rollenflexibilität)	A.SO/202.L02
<b>Selbstmanagement</b>	
<b>Selbstwahrnehmung und -reflektion</b>	<b>A.SE/001.K01 / A.SE/004.K01 A.SE/005.K01 / A.SE/006.K01 A.SE/007.K01 / A.SE/008.K01 A.SE/200.K01 / A.SE/202.K01 A.SE/205.K02 / A.SE/350.K01 A.SE/351.K01 / A.SE/353.K01</b>
können über eigene Stärken und Schwächen nachdenken	A.SE/001.L01
<b>Umgang mit Anforderungen und/oder Belastungen</b>	<b>A.SE/001.K02 / A.SE/003.K01 A.SE/007.K02 / A.SE/350.K02 A.SE/200.K02 / A.SE/203.K01</b>
achten auf ausreichende Erholung, um lern- und arbeitsfähig zu sein	A.SE/001.L03
können im beruflichen Alltag bei widersprüchlichen Anforderungen selbstständig Prioritäten setzen.	A.SE/007.L03
können Unsicherheiten in widersprüchlichen Situationen aushalten	A.SE/205.L02
<b>Umgang mit Konflikt und Kritik</b>	<b>A.SO/350.K01</b>
verstehen wichtige Aspekte des selbstgesteuerten Lernens	A.FA/001.L03
nehmen Kritik am eigenen Verhalten ernst und ziehen daraus adäquate Konsequenzen.	A.SE/005.L01
können ihr eigenes gesundheitsrelevantes Verhalten reflektieren	A.SE/305.L02
können Absprachen und Abmachungen in den diversen Lernarrangements verbindlich einhalten.	A.SO/001.L02
<b>Lernen</b>	<b>A.SE/001.K03 / A.SE/205.K01 A.SE/200.K04</b>
können Unsicherheiten im Aufbau ihrer Berufsidentität durch die gezielte Nutzung bestimmter Wissensbestandteile aushalten und kennen ihre Möglichkeiten diese abzubauen.	A.SE/003.L01
können relevante Lesetechniken einsetzen	A.ME/001.L04
sind in der Lage, die Wirkung ihrer Interventionen (in Gruppen wie in Einzelsettings) zu reflektieren und auf dem Hintergrund ihrer Fachkenntnisse Optimierungen aufzuzeigen.	A.SE/005.L02
Reflexionsprozesse auf überprüfte Informationen / Daten abzustützen und Entscheidungen durch seriöse Informationsbeschaffung abzusichern.	A.SE/004.L01
haben Durchhaltevermögen und können mit emotionalen Belastungen im beruflichen Kontext umgehen und sie verarbeiten; können Kritik entgegennehmen und Unsicherheiten aushalten	A.SE/200.L02
können mit Kritik, Ungewissheit und Unsicherheit umgehen	A.SE/324.L01
sind fähig auf eine Fragestellung hin relevante Informationen zu recherchieren (Internet, Mediothek, u.a.)	A.ME/006.L01
können unterschiedliche Bildungsverläufe und Lernmuster reflektieren	A.FA/001.L02
Sie setzen sich mit eigenen Stärken und Schwächen auseinander und kennen die eigenen Leistungsgrenzen	A.SE/200.L01
können Verfahren zur ethischen Urteilsfindung anwenden.	A.ME/007.L03
können in ethischen Entscheidungssituationen Werthierarchien entwickeln und deren Folgen abschätzen.	A.ME/007.L02

können ihre berufliche Rolle einschätzen	A.SO/204.L01
sind fähig, soziale Phänomene entlang einer Fragestellung mündlich und schriftlich zu beschreiben und zu analysieren	A.ME/006.L02
können eigene Kompetenzen einschätzen und durch Vergleich mit den Anforderungen in Berufssituationen den eigenen Qualifikationsbedarf in Kompetenzfeldern ableiten	A.SE/325.L01
die Anforderungen berufstypischer Situationen zu erkennen und die entsprechenden Anforderungen an die eigene Berufsrolle zu erfüllen.	A.SO/004.L01
sind fähig, die Sinnfülle der Einzelfälle so weit zu abstrahieren, dass Gemeinsamkeiten und Differenzen zwischen den Einzelfällen erkennbar werden (Abstraktionsfähigkeit)	A.FA/305.L02
gehen Lernsituationen durch proaktives Handeln an und nehmen die eigene Verantwortung wahr	A.SE/001.L02

<b>Optimismus und Lösungsorientiertheit</b>	
begegnen neuen Situationen mit Neugier und Lernmotivation;	A.SE/200.L04
zeigen Initiative, gehen Schwierigkeiten proaktiv an und geben nicht schnell auf: nutzen die Beratungsangebote aktiv (Projektbegleitung, Diskussionsfenster im Unterricht, ILIAS-Forum), um eigene Fragen anzugehen.	A.SE/203.L01
sind fähig, Konflikte anzunehmen, Widerstände ernst zu nehmen und Konflikte offen, transparent und situationspezifisch zu bearbeiten	A.SO/350.L01
können eigene Lernziele formulieren	A.ME/001.L01
<b>Methodengeleitete Aufgaben- / Problembearbeitung</b>	<b>A.ME/003.K01 / A.ME/001.K01 A.ME/004.K01 / A.ME/006.K01 A.ME/007.K01 / A.ME/200.K01 A.ME/201.K01 / A.ME/350.K01 A.ME/351.K01 / A.SE/200.K01 A.ME/350.K01 / A.ME/351.K01 A.ME/353.K02</b>
<b>Verhandlung und Konfliktbearbeitung/-lösung</b>	<b>A.ME/202.K03</b>
können gezielt Techniken und Methoden in Verhandlungs- und Konfliktsprachen anwenden und zu Win-Win-Lösungen beitragen.	A.ME/202.L05
kennen Verfahren und Instrumente für die methodische Bearbeitung berufsfeldspezifischer Problem- und Aufgabenstellungen (Situationsanalyse, Zielformulierung, Planung, Umsetzung und Evaluation) und können sie anwenden	A.ME/200.L01

<b>Werthaltung und Autonomie</b>	
<b>reflektieren über eigene Werte, Denk- und Verhaltensmuster bezüglich ihrer Menschenbilder sowie ihrer Vorstellungen von Entwicklung</b>	<b>A.SE/002.L01</b>
reflektieren Werthaltungen, Handlungsprinzipien und Vorgehensweisen und ziehen daraus Konsequenzen für ihr berufliches Handeln.	A.SE/006.L01
können eigene Werte, Denk- und Handlungsmuster reflektieren und sie von beruflichen Werttheorien unterscheiden.	A.SE/007.L01
agieren im beruflichen Kontext mit klaren professionellen Werthaltungen.	A.SE/007.L02
beobachten sich selber und reflektieren den Einfluss eigener Werte und Denkmuster auf das berufliche Handeln.	A.SE/200.L01
zeigen in Auftritt und Verhalten klar ihre Werthaltung und sind kongruent	A.SE/200.L03
können den Einfluss eigener Werte und Denkmuster auf das berufliche Handeln reflektieren. (Wertorientierungen)	A.SE/202.L01
haben für das konkrete professionelle Handeln normative Orientierungen entwickelt.	A.ME/007.L01
<b>verstehen menschliche Entwicklung als lebenslangen Prozess, der sich in der Wechselwirkung von Innen- und Aussensteuerung vollzieht und können das Konzept der Identitätsentwicklung erklären</b>	<b>A.FA/002.L02</b>
können im berufsinternen Diskurs ethische Grundfragen aushandeln und die berufsethische kollegiale Selbstkontrolle mittragen.	A.SO/007.L01

## Sozialkompetenz

<b>Aktivieren und Motivieren</b>	
<b>Gestaltung von Kommunikation</b>	<b>A.SO/001.K01 / A.SO/005.K03 A.SO/200.K01 / A.SO/205.K02</b>
kennen Möglichkeiten und Grenzen der Aktivierung	A.SO/204.L02
können sich und je nach Rolle in komplexe Prozesse mit heterogenen Teilnehmer/innen einbringen und gestaltenden bzw. aktivierenden Einfluss nehmen	A.SO/325.L03
kennen Standardtechniken der Moderation von Gruppen (z. B. Diskussionen, Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse) und können diese zielorientiert anwenden.	A.ME/005.L02
<b>Partizipative Prozessgestaltung</b>	<b>A.ME/200.K05 / A.ME/201.K02 A.ME/202.K01 / A.ME/204.K01 A.ME/205.K02</b>
können Techniken und Methoden zur Aktivierung von Individuen und Gruppen der Situation angemessen auswählen und anwenden	A.ME/200.L05
können seine/ihre Wahl einer Partizipationsstufe und die Entscheidung für eine Funktion der Partizipation begründen und im Nachhinein reflektieren.	A.ME/201.L03
können Techniken und Methoden zur Aktivierung von Individuen und Gruppen der Situation angemessen auswählen und anwenden.	A.ME/202.L02
können Partizipationsstrukturen im beruflichen Alltag aufbauen und in Veränderungsprozesse integrieren	A.ME/202.L03
kennen verschiedene Methoden partizipativer Erhebungsverfahren	A.ME/204.L04
können den Einsatz von kreativen, gestalterischen Mitteln und Medien in geeigneter Form anbahnen und AdressatInnen für kulturelle Anlässe aktivieren	A.ME/205.L01

<b>Vernetzung und Kooperation</b>	
kennen Verhandlungs- und Konflikttheorien.	A.FA/202.L03
kennen Standardtechniken des Kontaktaufbaus, der Gesprächsvorbereitung und der Gesprächssteuerung (insbesondere der Frageartikulation) und können diese adäquat anwenden.	A.ME/005.L01
<b>Gestaltung von (Arbeits-) Beziehungen</b>	<b>A.SO/001.K02 / A.SO/003.K01 A.SO/005.K01 / A.SO/205.K01</b>
<b>Gestaltung von Arbeitsbeziehungen und Kooperation</b>	<b>A.SO/200.K03</b>
<b>Aufbau und Gestaltung von Arbeitsbeziehungen</b>	<b>A.SO/350.K02</b>
<b>Gestaltung von Arbeits- und Lernbeziehungen</b>	<b>A.SO/353.K01</b>
können Arbeitsbeziehungen ergebnisorientiert aufbauen	A.SO/353.L01
können in Interaktionssituationen (Interview-Situationen, Gruppenarbeit) gezielt Rollen einnehmen; können die eingenommenen Rollen sowie den Prozess der Gruppenarbeit reflektieren und Folgerungen ableiten.	A.SE/008.L01
finden einen adäquaten Umgang mit Belastungssituationen in Teams und können auf individuelle Stressreaktionen eingehen	A.SE/350.L02
können sich auf die Sachebene einlassen (d.h. in die persönliche Beziehungspflege Sach- und Fachthemen einfließen lassen) und kollegiale fachliche Diskurse führen.	A.SO/003.L01
sehen sich als Partner/innen der anderen Gruppenmitglieder und leisten die erwarteten Beiträge zur Zielerreichung.	A.SO/005.L04
<b>Aufbau und Gestaltung Beziehungen / Gruppenarbeit</b>	<b>A.SO/008.K01</b>
leisten in der Gruppenarbeit aktive Beiträge zur Zielerreichung (Studienleistungen, Leistungsnachweis) und zeigen teamförderliche Haltungen und Verhaltensweisen.	A.SO/008.L01
<b>Umgang mit Konflikten</b>	<b>A.SO/200.K02</b>
sind kooperationsorientiert, zeigen teamförderliches Verhalten und leisten aktive Beiträge zur Zielerreichung der Arbeits- bzw. Projektgruppe	A.SO/325.L01
sind fähig, Beziehungen wertschätzend zu gestalten, so dass ein gemeinsames Lernen im Team stattfindet	A.SO/350.L01

<b>Empathie und Anschlussfähigkeit</b>	
können die Wirkung der eigenen Person während Interaktionen beobachten und Optimierungen ableiten. (Wirkungsbewusstsein)	A.SO/202.L02
gehen von sich aus auf andere Personen zu und unterbreiten Kontaktangebote	A.SO/001.L01
<b>Gendersensitivität: die Konstruktion von Geschlecht und ihre Auswirkungen auf die Gestaltung von sozialen Beziehungen werden wahrgenommen</b>	<b>A.SO/002.K02</b>
<b>Empathie/ dialogisches Verstehen</b>	<b>A.SO/005.K02</b>
können sich gut in die Situation, die Stimmung und das Denken anderer	A.SO/005.L01

einfühlen.	
erkennen die üblichen Kommunikationsstörungen und können sie in der Regel bewältigen.	A.SO/005.L02
können geschlechtsrollenspezifische Interaktions- und Kommunikationsmuster erkennen und kontextbezogen interpretieren.	A.SO/005.L03
<b>Rollengestaltung</b>	<b>A.SO/202.K02 / A.SO/205.K03</b>
können sich in potenzielle Zielgruppen hineinversetzen und deren Lebenslage, Interessen und Bedürfnisse nachvollziehen	A.SO/324.L01
<b>Rollengestaltung / Rollenhandeln in Interaktionen</b>	<b>A.SO/200.K04</b>
können Gesprächsverläufe dokumentieren und selbstständig auf der Grundlage von Theorien und Analyseinstrumenten evaluieren und Optimierungen ableiten. (Gesprächsevaluation)	A.ME/202.L04

<b>Präsentation und Verkaufsfähigkeit</b>	
<b>Selbstpräsentation</b>	<b>A.SE/005.K02 / A.SE/200.K03 A.SE/202.K02 / A.SE/204.K01</b>
können ihre Arbeit nach aussen vertreten	A.SE/204.L01
können ihren persönlichen Auftritt kontextgerecht gestalten	A.SE/324.L03
können sich klar ausdrücken und den Kommunikationsstil den Adressat/innen und der Situation anpassen. (Sprache/ Ausdrucksfähigkeit/ Verständlichkeit)	A.SO/202.L01
<b>Gestaltung von Kommunikation</b>	<b>A.SO/202.K01 / A.SO/204.K01</b>
<b>Mediengestützte Kommunikation und/oder Interaktion</b>	<b>A.ME/200.K02</b>
können eine Auswahl von Medien als Kommunikations- und Gestaltungsmittel für die Interaktion mit Adressat/innen einsetzen	A.ME/200.L02
können Anliegen von Adressat/innen nach innen und oder aussen vertreten und zu win-win-Lösungen beitragen	A.ME/200.L04
kann sein/ihr Vorgehen und die daraus resultierenden Erkenntnisse nachvollziehbar darstellen.	A.ME/201.L02
<b>Verhandlungsführung</b>	<b>A.ME/200.K04 / A.ME/204.K02</b>

## Methodenkompetenz

<b>Personalwesen</b>	
(keine Kompetenz oder Learning Outcomes verordbar)	

<b>Mittelbeschaffung</b>	
können mit potenziellen Auftraggeberinnen und Auftraggebern personen- und situationsgerecht kommunizieren	A.SO/324.L03
<b>Ressourcenerschliessung und -verwaltung</b>	<b>A.ME/006.K02</b>
<b>Ressourcenerschliessung und -vermittlung</b>	<b>A.ME/205.K04</b>

<b>Projektmanagement</b>	
können berufliche Handlungssituationen, ihre Bearbeitung und Gestaltung nach Phasen und Arbeitsschritten unterscheiden.	A.ME/003.L02
können Gruppenaktivitäten planen, durchführen und auswerten.	A.ME/005.L03
kann ein Projekt nach Massgaben der Projektmethode der soziokulturellen Animation planen, durchführen und evaluieren.	A.ME/201.L01
<b>Projektmanagement</b>	<b>A.ME/201.K03 / A.ME/202.K04 A.ME/202.K01 / A.ME/204.K03 A.ME/205.K03</b>
kann relevante Aspekte gesellschaftlicher Differenzierung (Geschlecht, sozioökonomische- oder kulturelle Herkunft, etc.) in die Situationsanalyse, Projektplanung und -umsetzung, sowie in die Evaluation einbeziehen.	A.ME/201.L04
können Techniken und Methoden der Umsetzung finden, auswählen, anpassen und anwenden.	A.ME/201.L05
können Massnahmen zur Nachhaltigkeit von Projekten frühzeitig planen und in den Projektverlauf integrieren (Nachhaltigkeit im Sinne der Agenda 21 oder im alltagssprachlichen Sinn).	A.ME/201.L06
können Standardmethoden und -verfahren zur Informationserschliessung und -auswertung auswählen und beurteilen. (Datenerhebung und -auswertung)	A.ME/202.L07
kennen Standardmethoden und -instrumente der Soziokulturellen Animation für die Planung, Durchführung und Evaluation von Projekten.	A.ME/202.L01
können eine Projektkonzeption und -planung in einem praxistauglichen, schriftlichen Konzept darstellen.	A.ME/202.L02
können ein Partizipationskonzept für ein Gemeinwesen erstellen und es	A.ME/204.L06

theoretisch begründen.	
kennen Recherchestrategien für Daten im Gemeinwesen	A.ME/204.L02
kennen verschiedene Methoden zur Datenanalyse und -erhebung	A.ME/204.L03
kann Wissen zu einem Projektthema reaktivieren, recherchieren und auf die aktuelle Problemstellung übertragen.	A.FA/201.L01
können die fachlichen Überlegungen hinter den Konzeptions- und Planungsentscheide in einem schriftlichen Konzept darstellen.	A.FA/202.L02
können Wissen über historische Zusammenhänge und kulturelle Eigenarten analysieren und in Konzepte integrieren	A.FA/205.L05

<b>Führung</b>	
können persönliche und geschäftliche Risiken abschätzen und in die Entscheidungsfindung einfließen lassen	A.SE/324.L02
sind fähig über die eigene Persönlichkeit (Beziehungs-, Denk- und Handlungsmuster, Emotionalität, Qualifikationen) in selbstkritischer Distanz nachzudenken, Kritik an der eigenen Person ernst zu nehmen und Konsequenzen für die Führungsrolle zu ziehen	A.SE/350.L01
sind fähig, ihre Führungsrolle anhand des soziologischen Rollenkonzeptes zu reflektieren und zu gestalten	A.SO/350.L02
<b>Umgang mit organisationsspezifischen Kommunikationsstrukturen und Konfliktpotentialen</b>	<b>A.SO/351.K01</b>
die Bedeutung von Organisationsstrukturen für ihr berufliches Handeln zu reflektieren.	A.ME/004.L03
sind fähig, besondere Gespräche (wie Mitarbeitergespräche, Selektionsgespräche) vorzubereiten und durchzuführen	A.ME/350.L02
können Methoden, Verfahren und Techniken zur Problemlösung in Teams anwenden	A.ME/350.L01
<b>können gruppendynamische Prozesse analysieren und bezüglich Prozessgestaltung und Zielerreichung steuern</b>	<b>A.ME/350.K02</b>
Gruppendynamische Prozesse erkennen und steuern	A.ME/350.L03
können den Auftrag und Kontext eines Teams klären und die Rahmenbedingungen gestalten, damit die Ziele erreicht werden und die Ressourcen aller Teammitglieder einfließen	A.ME/350.L04
sind fähig, individuelles Verhalten zu deuten und die dem Verhalten zu Grunde liegende Annahmen zu hinterfragen und dieses für das Erreichen von Teamzielen zu nutzen	A.FA/350.L01
können Konflikte in Teams analysieren und lösungsorientiert bearbeiten	A.FA/350.L02
können die Bedeutung von Teams in Organisationen reflektieren und ein Team im Hinblick auf den Auftrag optimal gestalten	A.FA/350.L03
sind sich der Bedeutung von organisationalen Werten und Normen bewusst und können diese im Team konkret gestalten	A.FA/350.L04
sind fähig, die Wertebasis ihres persönlichen Führungsverständnisses zu reflektieren	A.FA/350.L05
sind fähig, die Bedeutung von Diversität (Kultur, Gender usw.) für Teamarbeit und Teamentwicklung zu reflektieren	A.FA/350.L06
verstehen die Bedeutung von modernen Führungsmodellen und haben einen Überblick über ein Führungsmodell	A.FA/353.L04
<b>Gruppen leiten und begleiten</b>	<b>A.ME/005.K02 / A.ME/200.K03 A.ME/205.K01</b>
erkennen Kommunikationsstörungen und können Instrumente der Kommunikationsanalyse als Reflexionshilfe anwenden.	A.ME/005.L04
sind in der Lage, einfache Techniken und Methoden zur Förderung und Steuerung gruppendynamischer Prozesse anwenden	A.ME/200.L03
verfügen über relevantes Basiswissen zu Wahrnehmung und Verhalten, sozialer Kommunikation und Interaktion, zu typischen Gruppenphänomenen.	A.FA/005.L01
kennen Funktionen und Aufgaben von Gruppenleitung und -Moderation.	A.FA/005.L03

<b>Innovationsfähigkeit</b>	
Können ihre Aufmerksamkeit auf sich verändernde Anforderungen lenken und kreativ damit umgehen	A.SE/205.L01
können in einem Team innovative Konzepte erarbeiten	A.SO/324.L02
kennen verschiedene Kreativitäts-Methoden und können diese anwenden, um Geschäfts- und Produktideen zu entwickeln	A.ME/324.L01
können zur Förderung von Kooperation und bei der Vermittlung zwischen Interessengegensätzen phantasievolle Ansätze und Vorgehensweisen anwenden / anregen	A.ME/325.L03
entwickeln Sensibilität gegenüber Mechanismen der Veränderung bzw. des Widerstands.	A.SO/351.L02

## Fachkompetenz

<b>Branchenwissen</b>	
reflektieren die eigenen Erfahrungen mit Qualität im Berufsfeld Soziale Arbeit und NPO.	A.SE/351.L01
verstehen die Qualitätsansprüche der verschiedenen Akteure in der Sozialen Arbeit und NPO	A.SE/351.L02
verstehen die Methodologie der Sozialen Arbeit in ihren Grundzügen und sie können insbesondere ihre Methoden, Verfahren und Techniken auseinander halten.	A.ME/003.L01
zu einem Praxisproblem die relevanten Rechtsgrundlagen zu recherchieren und die adäquaten Hilfsmittel anzuwenden.	A.ME/004.L01
können Praxiskonzepte hinsichtlich ihrer Nachvollziehbarkeit und Stimmigkeit beurteilen. (Projektumsetzung)	A.ME/202.L06
können verschiedene methodische Ansätze von sozialraumorientierten Stadtentwicklungsprozessen unterscheiden	A.ME/325.L01
können im Rahmen einer Stakeholderanalyse die verschiedenen Rollen und Interessengruppen verorten und reflektieren	A.ME/325.L02
sind in der Lage, die zahlreichen methodischen Ansätze in Gesundheitsförderung, Prävention und Früherkennung in Bezug zu den unterschiedlichen Interventionsbereichen zu setzen	A.ME/305.L02
<b>sind vertraut mit relevanten Grundtypen von Menschenbildern und ihrer Bedeutsamkeit für das Handeln in der Sozialen Arbeit</b>	<b>A.FA/002.K01</b>
Kennen die gesellschaftlichen Strukturen, die individuelles Leben prägen und verstehen die wichtigsten Prinzipien gesellschaftlicher Differenzierung	A.FA/002.L01
kennen die Dimensionen, Umrisse und Themenbereiche des Professionswissens bzw. die darin behandelten Fragestellungen soweit, dass sie bei Bedarf darauf rekurrieren, entsprechende Wissensbestandteile finden, verknüpfen und interpretieren können.	A.FA/003.L01
<b>Wissen zum Kontext Aufbau des Sozialstaates Schweiz und seiner Organisationen Rechtsgrundlagen Soziale Arbeit</b>	<b>A.FA/004.K01</b>
die Grundprinzipien der Schweizer Rechtsordnung und wichtiger sozialarbeitsrelevanter Rechtsbereiche im Schwerpunktepraktikum situationsgerecht anzuwenden.	A.FA/004.L01
kennen die Prozesse, wie sozialpolitische Entscheide in der Schweiz zustande kommen	A.FA/006.L06
können die Formen und Möglichkeiten politischer Einflussnahme seitens der Sozialen Arbeit beurteilen	A.FA/006.L07
verstehen die Rechtsgrundlagen, die Entwicklung sowie Einflussgrößen und Merkmale des Sozialversicherungs- und Sozialhilfesystems	A.FA/006.L08
verstehen die Funktion und Organisation der öffentlichen Sozialhilfe im System der sozialen Sicherung und können Vor- und Nachteile benennen	A.FA/006.L09
kennen die Bedeutung der SKOS (Schweiz. Konferenz für Sozialhilfe) im Sozialhilfesystem der Schweiz und haben einen Überblick über die SKOS – Richtlinien	A.FA/006.L10
können sozialpolitische Massnahmen aus rechtlicher, wirtschaftlicher und politischer Sichtweise begründen	A.FA/006.L11
kennen die Bedeutung von Recht, Politik und Wirtschaft für die Soziale Arbeit	A.FA/006.L12
<b>Wissen zum Kontext / Recht</b>	<b>A.FA/007.K02</b>
verstehen die Bedeutung von Menschen- und Sozialrechten für Individuen, Gesellschaft und Soziale Arbeit.	A.FA/007.L02
erkennen die Bedeutung sozialhistorischen Wissens zur Erklärung aktueller Strukturen des Sozialwesens, sozialer Institutionen und Organisationen; können eigenes Beobachtungswissen in Bezug auf Elemente der Kultur, gesellschaftliche Strukturen und Phänomene des Wandels zu theoretischem Wissen (Erklärungswissen) soziokulturellen Wandels in Bezug setzen und Folgerungen für das Berufsfeld ableiten.	A.FA/008.L01
kennen die Zielsetzungen, Strukturen und Aufgaben ihrer Praxisorganisation sowie die für die Arbeit wichtigen Partnerorganisationen und Rahmenbedingungen und können ihre Kenntnisse adressatengerecht einsetzen	A.FA/2000.L01
verfügen über spezifisches Wissen in Bezug auf die Lebens- und Problemlagen ihrer Adressat/innen und können es situationsadäquat einsetzen	A.FA/2000.L02
<b>Wissen in Bezug auf Adressaten</b>	<b>A.FA/200.K02</b>
kennen die wichtigsten Stationen in der Geschichte der Soziokulturellen Animation und der Gemeinwesenarbeit	A.FA/204.L01
verstehen die Funktion der Soziokulturellen Animation im Gemeinwesen	A.FA/204.L02
kennen den aktuellen Diskurs über die Bedeutung der Zivilgesellschaft	A.FA/204.L05
kennen die politischen Strukturen von Gemeinden und die formellen und informellen Partizipationsmöglichkeiten	A.FA/204.L03
kennen die Bedeutung des Engagements im Gemeinwesen und die aktuel-	A.FA/204.L04

le Diskussion über Sozialkapital	
<b>Wissen aus Disziplinen</b>	<b>A.FA/001.K01 / A.FA/005.K01 A.FA/202.K02 / A.FA/202.K02 A.FA/204.K03 / A.FA/205.K02</b>
<b>Wissen über die Profession</b>	<b>A.FA/003.K01 / A.FA/201.K01 A.FA/202.K01 / A.FA/202.K01 A.FA/204.K01 / A.FA/205.K01 A.FA/201.K02 / A.FA/200.K01 A.FA/202.K02</b>
<b>Kontextwissen / Sozialstrukturen, Soziokulturen, Lebens- und Politikbereiche einer Schweizer Gemeinde</b>	<b>A.FA/008.K01</b>
<b>Wissen aus Disziplinen / Soziologie, Kulturwissenschaften, Sozialgeschichte</b>	<b>A.FA/008.K02</b>
<b>Wissen über die Profession/Geschichte der Soziokulturellen Animation</b>	<b>A.FA/205.K01</b>
<b>Wissen aus Disziplinen/ Kulturwissenschaften</b>	<b>A.FA/205.K02</b>
<b>Wissen zum Kontext/ Kulturwesen und Kulturpolitik</b>	<b>A.FA/205.K03</b>
kennen die aktuellen sozialwissenschaftlichen Diskussionen zu sozialräumlichen Ansätzen	A.FA/325.L01
können Konzepte / Modelle aus verschiedenen Disziplinen als Erklärungsgrundlage für aktuelle sozialräumliche Tendenzen in (Schweizer) Städten beiziehen	A.FA/325.L02
können die sozialräumliche Ausrichtung der Sozialen Arbeit verorten	A.FA/325.L03
können Massnahmen zu integrierten Stadtteilentwicklungen selbständig recherchieren, vergleichen und analysieren	A.FA/325.L04
das für ihre Tätigkeit im Schwerpunktpraktikum bedeutsame Strukturwissen (z. B. Weiterweisungsstellen) selbständig zu erarbeiten.	A.ME/004.L02
Leitfaden-Interviews mit Schlüsselpersonen unter Anleitung durchzuführen.	A.ME/004.L04
<b>Praxisorientierte Forschung / Forschungsplanung, Datenerhebung und -auswertung, Präsentation der Forschungsergebnisse</b>	<b>A.ME/008.K01</b>
<b>Praxisorientierte Forschung</b>	<b>A.ME/004.K02 / A.ME/006.K03 A.ME/201.K04 / A.ME/202.K05 A.ME/204.K04</b>
kann verschiedene Methoden zur Informationsgewinnung und – auswertung anwenden und deren Einsatz hinsichtlich der erzielten Wirkung bewerten (Situationsanalyse und/oder Evaluation).	A.ME/201.L07
kennen Daten Grundlagen von Gemeinwesen	A.ME/204.L01
kennen die formale und funktionale Bestimmung von Prävention und Früherkennung und können die Disziplinen in Bezug zur Soziokulturellen Animation setzen	A.FA/305.L04
kennen die Abläufe der schweizerischen Kulturpolitik insbesondere der Kulturförderungspolitik sowie wichtige rechtliche Fragen	A.FA/205.L02
Kennen die Entstehung von Kulturbegriffen und einige idealtypische Kulturkonzeptionen	A.FA/205.L01
können Handlungsmodelle der Soziokulturellen Animation als Orientierung für die praktische Tätigkeit nutzen.	A.FA/202.L01
sich in den Strukturen und Aufgabenbereichen des Schweizerischen Sozialwesens zu orientieren.	A.FA/004.L02
<b>haben sich mit einer Methode der Führung biografischer Interviews vertraut gemacht und diese angewandt</b>	<b>A.ME/002.K01</b>
<b>können das im Interview gewonnene Material aufbereiten und auswerten</b>	<b>A.ME/002.K02</b>
<b>Beratung</b>	<b>A.ME/005.K01 / A.ME/202.K02</b>
Wissen um die Bedeutung des Einbezugs von Kulturschaffenden in Projektentwicklungen	A.ME/205.L03
können Kommunikations- und Reflexionsprozesse zu experimentellen und innovativen Vorgehensweisen im Kunstbereich für das eigene Handlungswissen deuten	A.ME/205.L02
<b>können situationsadäquat den Kontakt im biografischen Interview aufbauen und steuern</b>	<b>A.SO/002.K01</b>
verstehen Gender Mainstreaming als exemplarisches Organisationsentwicklungs-Projekt in Organisationen	A.FA/353.L06
setzen sich mit einigen aktuellen, gesellschaftlich relevanten Kunsttendenzen (Gegenwartskunst) auseinander und kennen die Bedeutung von Kunst und Kulturvermittlung für das eigene Handlungswissen	A.FA/205.L03
sind fähig, die Genderdimension in den für die Soziale Arbeit relevanten gesellschaftlichen Teilsystemen zu benennen.	A.ME/006.L03
können die Aktivierungsmöglichkeiten im Gemeinwesen einschätzen	A.ME/204.L05
kennen die Bedeutung von Kultur und Kunst für die Herstellung von Iden-	A.FA/205.L04

titäten	
kennen Instrumente zur Analyse sozialer Kommunikation.	A.FA/005.L02
kann zum evaluierten Projektverlauf fachliche Überlegungen anstellen, die den Fachdiskurs der Soziokulturellen Animation bereichern.	A.FA/201.L02
<b>Wissen aus Disziplinen / Ethik, Soziologie</b>	<b>A.FA/007.K01</b>
kennen die ethischen Grundlagen der Sozialen Arbeit und deren berufsspezifische Werttheorien.	A.FA/007.L01
<b>Wissen über die Profession / Berufsethos</b>	<b>A.FA/007.K03</b>
kennen wichtige Werte und Normen sowie ihre Verteilung in der Gesellschaft.	A.FA/007.L03
kennen die Werte der Politik sowie problematische Werthaltungen.	A.FA/007.L04
kennen die Ethik-Kodizes der Sozialen Arbeit und können diese für den Berufsalltag reflektieren.	A.FA/007.L05
können das Persönlichkeits- und Datenschutzgesetz in ihrem Berufsalltag einsetzen. (Berufsethos)	A.FA/202.L02
erkennen kulturspezifische Denk- und Verhaltensmuster und kennen die Bedeutung der Kulturarbeit zur Förderung von gegenseitigen Verständnis und Wertschätzung	A.SO/205.L01
Reflektieren den Einfluss geschlechtsrollenspezifischen Denkens und Verhaltens auf die Gestaltung von Beziehungen im Kulturbereich	A.SO/205.L02
können Wissen aus dem Grundstudium aktivieren und auf aktuelle Problemstellungen übertragen, um begründete Planungsentscheide zu fällen oder zu moderieren.	A.FA/202.L01
können theoretische Grundlagen für die Beschreibung der professionellen Praxis nutzen	A.FA/305.L01
kennen Ziele und Vorgehensweise verschiedener Methoden.	A.ME/351.L02
können die in der Ausbildung erworbenen methodischen Kompetenzen auf ein heterogenes Praxisfeld anwenden	A.ME/305.L01
reflektieren Werthaltungen und Handlungsprinzipien der Betriebswirtschaft und Sozialen Arbeit und ziehen daraus Konsequenzen für ihr berufliches Handeln	A.SE/353.L01
<b>Wissen zum Kontext (Politisches System der Schweiz, Rechtliche Grundlagen)</b>	<b>A.FA/006.K01</b>
Können das Konzept der sozialen Marktwirtschaft beschreiben	A.FA/006.L01
kennen die wichtigsten Strukturen und Institutionen des politischen Systems der Schweiz	A.FA/006.L05
können die Phänomene der Erwerbslosigkeit und Armut als Beispiele gesamtwirtschaftlicher Instabilität beschreiben	A.FA/006.L04
verstehen die Gründe für Marktversagen und Forderungen an den Staat	A.FA/006.L02
können den Schweizer Arbeitsmarkt anhand verschiedener Indikatoren Beschreiben	A.FA/006.L03
<b>Wissen zum Kontext / Rechtliche Grundlagen</b>	<b>A.FA/204.K02</b>

<b>Bildung</b>	
sind in der Lage, die im Modul angestrebte Verbindung von Praxis und Theorie durch eine offene Grundhaltung und eine engagierte Auseinandersetzung mit den theoretischen Inhalten zu fördern	A.SE/305.L01
<b>Wissenschaftliches Arbeiten</b>	<b>A.ME/001.K02</b>
können die Regeln für das Verfassen einer wissenschaftlichen Arbeit richtig anwenden	A.ME/001.L05
verstehen den Unterschied zwischen alltäglicher, professioneller und wissenschaftlicher Wissensgenese	A.FA/001.L04
können verschiedene wissenschaftstheoretische Positionen auseinander halten	A.FA/001.L05
verstehen den Unterschied zwischen Praxisforschung und wissenschaftlicher Forschung.	A.FA/202.L04

<b>Betriebswirtschaftswissen</b>	
verstehen die berufsfeldspezifischen Konflikte im Zusammenhang mit Qualitätsentwicklung.	A.SO/351.L01
<b>Organisationsentwicklung</b>	<b>A.ME/353.K01</b>
kennen die Basisprozesse in der Organisationsentwicklung (OE) und können sich in Veränderungsprozessen orientieren	A.ME/353.L01
sind fähig, in einer Lerngruppe unter Berücksichtigung der bestehenden Ressourcen einen Businessplan für eine existierende soziale Organisation zu erstellen	A.ME/353.L02
organisationstheoretisches Wissen zur Beschreibung und Analyse einer Organisation anzuwenden	A.FA/004.L03
<b>Wissen aus Disziplinen (Ökonomie)</b>	<b>A.FA/006.K02</b>
können beispielhaft die Strategie einer sozialen Organisation beschreiben	A.FA/353.L05

<b>Wissen aus Disziplinen – Ökonomie (Betriebswirtschaft)</b>	<b>A.FA/353.K01</b>
wissen, womit sich die Betriebswirtschaftslehre befasst	A.FA/353.L01
haben einen Überblick über Ansätze der Organisationstheorie und wissen, was eine Organisation resp. ein Unternehmen ausmacht	A.FA/353.L02
können ein Organisationsmodell anwenden und damit eine soziale Organisation in ihrem Kontext beschreiben	A.FA/353.L03
können ein Marketingkonzept für eine soziale Organisation beschreiben	A.FA/353.L07
kennen die Grundlagen des Rechnungswesens und sind fähig, Jahresrechnungen mittels Kennzahlen zu beurteilen	A.FA/353.L08
können die Finanzierung einer sozialen Organisation beschreiben	A.FA/353.L09
entwickeln eine für Soziale Systeme und NPO relevante Begrifflichkeit zu Qualität	A.FA/351.L01
erarbeiten einen Überblick zur Verbreitung von Qualitätsmanagement in ausgewählten Institutionen des Berufsfeldes Soziale Arbeit und NPO.	A.FA/351.L02
kennen relevante Prinzipien und Werkzeuge unternehmerischen Denkens & Handelns	A.FA/324.L01
sind in der Lage Geschäfts-Chancen zu erkennen und zu prüfen	A.FA/324.L02
können Strategien und Businesspläne für unternehmerische Vorhaben entwickeln	A.FA/324.L03
kennen einige Strategieentwicklungs-Methoden	A.ME/324.L03
erkennen den Nutzen eines Qualitätsmanagements als Unterstützung für die optimale Auftragsausführung.	A.ME/351.L01
können Machbarkeitsstudien und Marktrecherchen konzipieren und durchführen	A.ME/324.L02



Der freischaffende Künstler und in der Sozialen Arbeit tätige Christophe Terraz, aus Hittnau im Kanton Zürich, hat mit dem Titelbild, das sich in ein Haupt- und Nebenbild teilt, im Juli 2010 einen künstlerischen Beitrag für diese Bachelorarbeit geleistet.

Seine Gedanken zum Bild:

*„Ich habe die Soziokulturelle Animation und das Social Entrepreneurship in Verbindung zueinander gebracht und dennoch die Differenzen der beiden „Felder“ aufgezeigt. Dies wird durch die Wegweiser und die, sich zum Teil, kreuzenden Wege symbolisiert. Gewisse Wege sind bereits beschritten, andere bleiben bis anhin noch unberührt. Das sich weit erstreckende Land kann als brachliegende Ressource und als zu bewirtschaftendes Land betrachtet werden – die Fähigkeiten geeignete Lösungen umzusetzen, bringen die innovativen und mit Wissen bepackten Change Makers mit.“*