

LaDU

Labor für Diakonisches Unternehmertum

Dr. Klaus Bartl

Sprecher der Geschäftsführung der Mission Leben gGmbH Darmstadt

BAGFW-Tagung „Innovativ und nachhaltig: Freie Wohlfahrtspflege in Deutschland“

Berlin, 28. Januar 2016

Herausforderungen

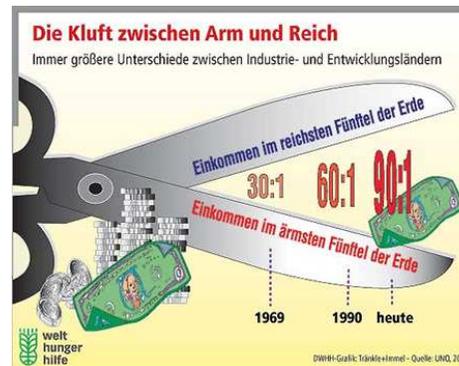
Äußere Herausforderungen



Carlos Alberto de Costa Amorim, Brasilien



© Smart Homes



Innere Herausforderung: Unsere Mission



- *Wir handeln im christlichen Auftrag als ein Diakonisches Unternehmen.*
- *Unser Handeln gilt Menschen in schwierigen Lebenslagen **und orientiert sich an deren Bedürfnissen.***
- *Wir fördern Selbstbestimmung, stiften Beziehungen und leisten Beistand.*
- ***Wir arbeiten wirksam und wahrhaftig.***

Die Ziele

Unser diakonischer Beitrag für eine bessere Gesellschaft



- Wir möchten einen eigenen, diakonischen Beitrag für eine bessere Gesellschaft leisten.
 - Wodurch: Angebote bieten, die in schweren Lebenslagen ...
 - die Verantwortungsfähigkeit stärken
 - die „Wir-Bildung“ fördern
 - Momente zweckfreien Daseins unterstützen
 - Wie: Uns von der vornehmlichen Staatsorientierung und von der Fixierung auf gesetzlich geregelte Leistungen lösen, indem wir
 - aktuelle und kommende gesellschaftliche Probleme identifizieren
 - kreative neue gesellschaftliche Problemlösungen entwickeln
 - zivilgesellschaftliche Partner von Anfang an integrieren (z.B Betroffene, Wissenschaft, Sponsoren, Investoren, freiwillig Engagierte)
 - und bei dem ansetzen, was wir schon können („Effectuation“)

Unternehmensbezogene Ziele



- Entwicklung sozialunternehmerischer Lösungen/Dienstleistungen in der Mission Leben
 - Innovativ und dabei nachhaltig
 - Erzielung einer sozialen Wirkung (Skalierbarkeit)
 - Anschlussfähig an Identität und Kernkompetenzen der Mission Leben
 - Freie Finanzierungsformen, keine reine Staatsfinanzierung

- Auswahl, Anschubfinanzierung und Realisierung von mindestens zwei Geschäftsmodellen

- Anstoß und Förderung einer innovativeren und unternehmerischen Organisationskultur in der Mission Leben

Gesellschaftliche Ziele des Labors für Diakonisches Unternehmertum



- Steigender Wettbewerb und wachsender Einfluss von Marktmechanismen auf die Organisationen der Zivilgesellschaft führen zur Zunahme hybrider Organisationsformen.
- Hybride Organisationen operieren auf (Quasi-)Märkten und in der Zivilgesellschaft. In ihnen treffen Solidarität und Wettbewerb als Handlungslogiken aufeinander.
- Veränderte gesellschaftliche Bedarfslagen und das gewandelte Rollenverständnis vom Wohlfahrtsstaat zum aktivierenden Gewährleistungsstaat verlangen neue Lösungen für die Entwicklung und Finanzierung sozialer Dienstleistungen.
- Welche Akteure können Innovationen im sozialen Dienstleistungsbereich entwickeln? Neue Sozialunternehmer oder bestehende Organisationen der freien Wohlfahrtspflege?
- Aktuelle Sozialforschung sieht in den sozialunternehmerischen Gründern Impulsgeber, die aber nicht das Potential haben, soziale Innovationen in die Breite zu tragen.
- Deshalb **Förderung von unternehmerischem Handeln in bestehenden diakonischen Organisationen** (Social Intrapreneurship), dass um Ideen und Impulse von Studierenden unterschiedlicher Hochschulen angereichert wird (Social Entrepreneurship).

Der Weg

Die Kooperationspartner



Einen traditionellen Träger der Wohlfahrtspflege unternehmerisch-innovativ machen ... ???



Stand 2014

Diakonisches Unternehmertum kennzeichnet den nächsten Entwicklungsschritt



Finanzierung gemäß Sozialgesetzgebung

Freie Finanzierungsformen

①

Soziale
Behörde

②

Soziales
Unternehmen

③

Soziales
Unternehmertum

④

.....
.....

Unternehmerische
Gründung (1849)



LaDU

Labor für Diakonisches Unternehmertum

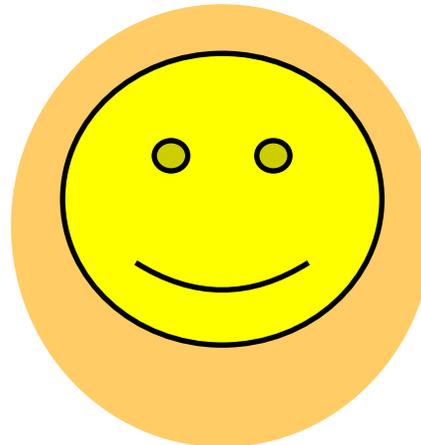
- Soziale Innovationen
- Neue Geschäftsmodelle



Kulturveränderung

Wir brauchen zukünftig beide Flügel zum Fliegen

*Finanzierung gemäß
Sozialgesetzgebung*



*Freie
Finanzierungsformen*

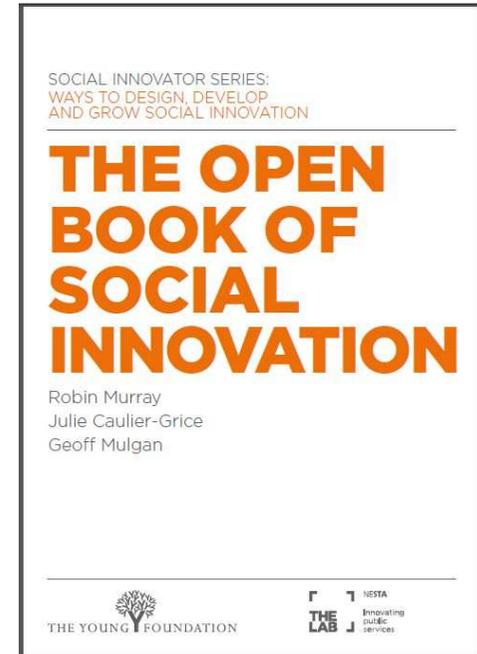
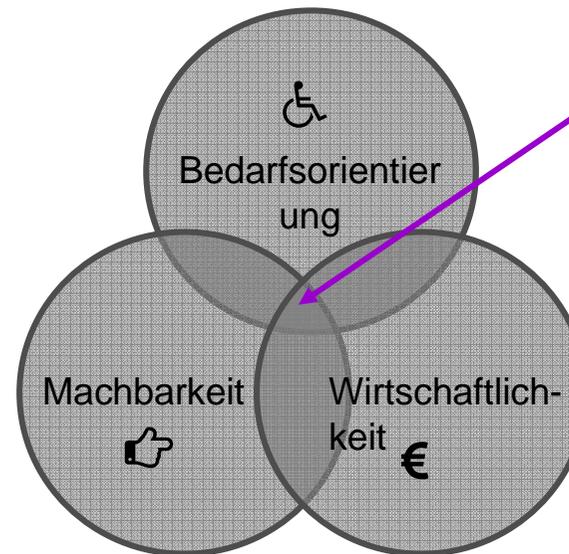
*Nachhaltige
soziale
Dienstleistungen*

- Gute, diakonische Qualität
- Wirtschaftliche Stabilität (insbesondere Altenhilfe)
- Basis für Förderfähigkeit unserer Stiftung

- Freiere Entfaltung der eigenen diakonischen Ziele (neue Nöte)
- Zivilgesellschaftliches Engagement (keine reine Staatsfixierung)
- Kreative und nachhaltige Innovationen
- Anschluss an unsere Kernkompetenzen

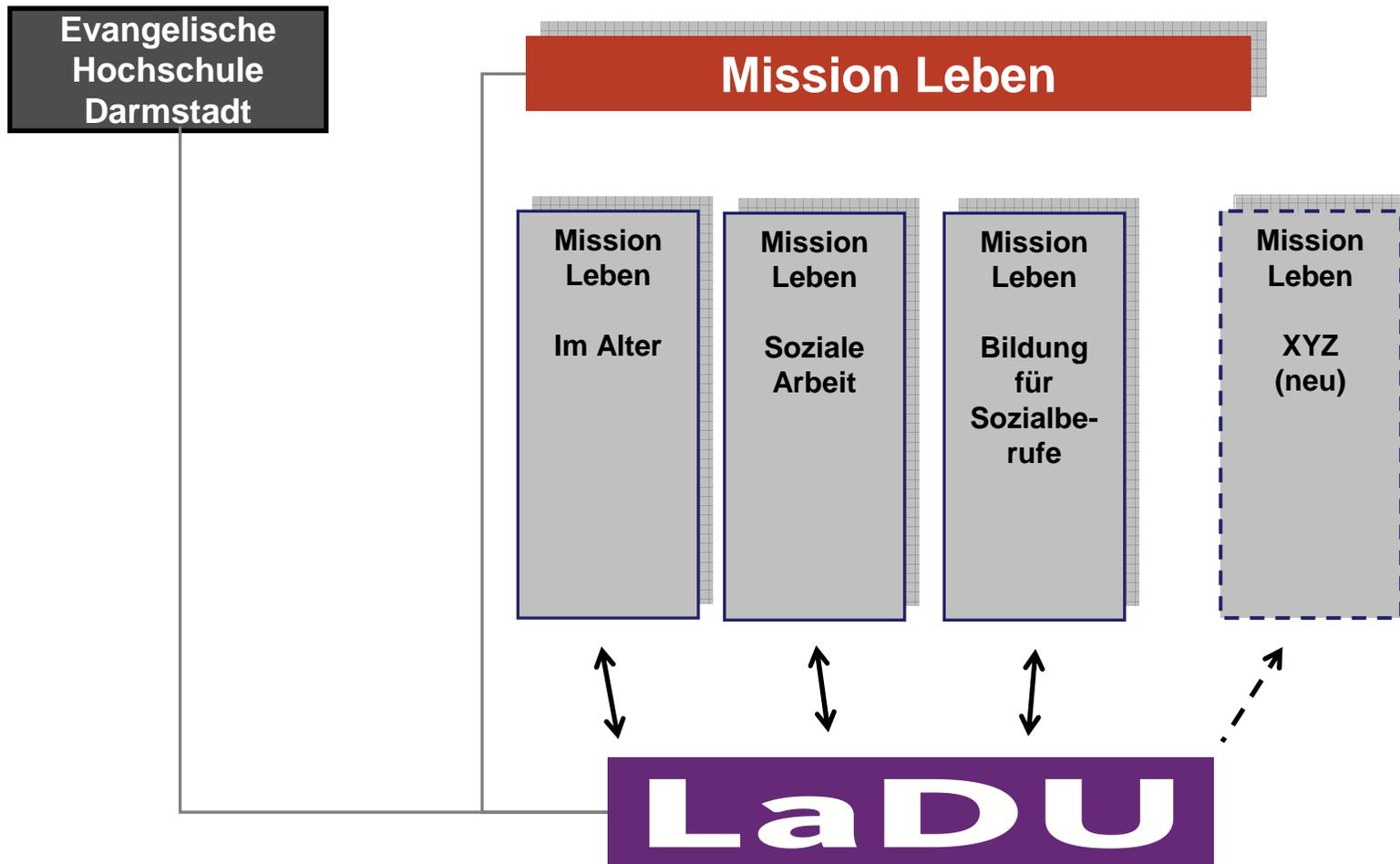
...durch Methodik der Förderung sozialer Innovationen

- ✓ Ko-Kreation
- ✓ Partizipation
- ✓ Intrapreneurship
- ✓ Diversität
- ✓ Komplexität steigern,
Lösungen aufsuchen
- ✓ Spinn Offs & Kooperation
mit Externen

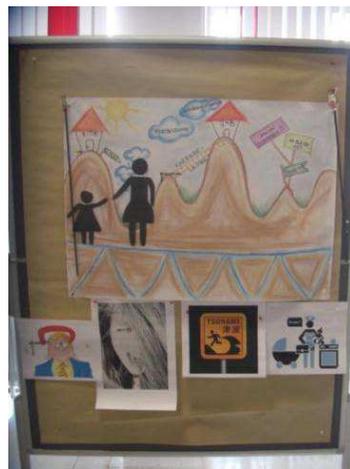
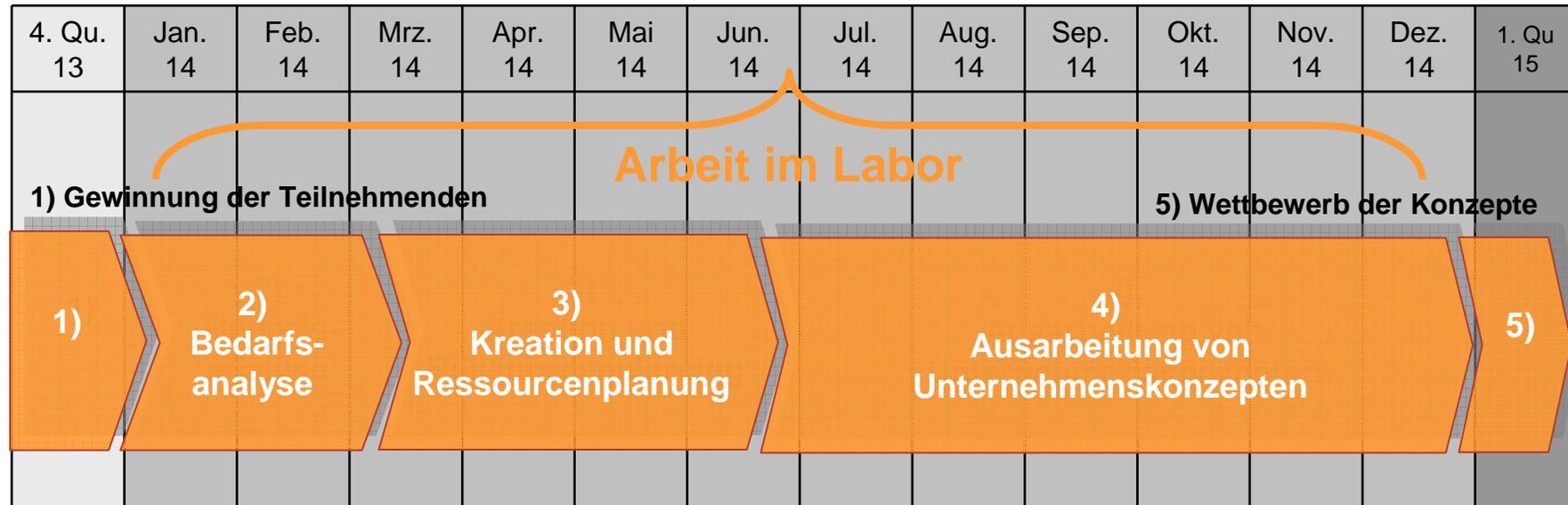


in Anlehnung an Human-Centred Design (IDEO 2011)

Die Funktionsweise des Inkubators für Social Intrapreneurship im Unternehmen



Projektphasen



LaDU



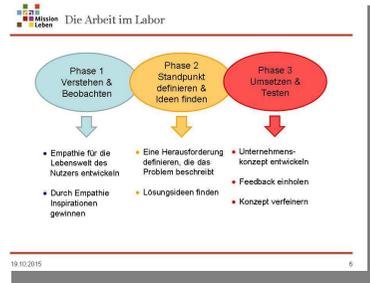
Zwei Jahre in Bildern!

LaDU



November

2013



März

2014



Oktober

2015



März ...

2016

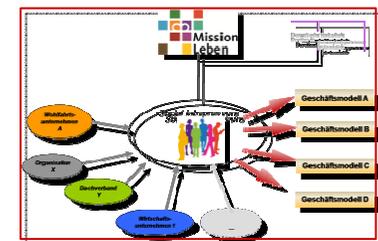
Januar



Mai



Januar



Die Ausschreibung

Wir suchen Sie!

LaDU geht an den Start!
Werden Sie Sozialunternehmer-in!

LaDU

Labor für Diakonisches Unternehmertum
Ein Projekt der Evangelischen Hochschule Darmstadt und Mission Leben gGmbH

Evangelische Hochschule
Darmstadt
University of Applied Sciences
in Darmstadt

Was ist LaDU?
Erlernen Sie in Ihrem beruflichen Alltag und privatem Umfeld soziale Probleme oder Notlagen, die noch nicht befriedigend gelöst sind? Können Ihnen sozial und ökonomisch diese Probleme besser lösen? Haben Ihnen vielleicht sogar ganz neue soziale Dienste ein, die man anbieten müsste?

In LaDU – dem „Labor für Diakonisches Unternehmertum“ – finden diese Ideen endlich Gehör! Im Team erarbeiten Sie Lösungsideen für bisher unbefriedigte gesellschaftliche Bedürfnisse, die Sie gemeinsam weiter entwickeln und umsetzen können. Sie erhalten dabei Unterstützung von Fachmann und Wissenschaftlern.

Was müssen Sie dazu tun?
Bewerben Sie sich mit Ihrer Idee bis zum 3. Januar 2014.
Das Bewerbungsformular sowie weitere Informationen finden Sie unter: <http://www.mission-leben.de/ladu>

Noch Fragen?
Persönlichen Ansatz können auf Wunsch in Das Büro/Praxis, um Fragen zu beantworten.

Sie sind in
20.11. in Alzen, Ingelheim und Mainz
26.11. in Froberg, Bad Nauheim, Dudenbach und Odenwald
26.11. in Darmstadt, Darmstadt-Wilshausen, Seelbach-Jegenheim und Pfungstadt
2.12. in Dieburg, Langen, Nix-Übersberg und Oberkrafkau
3.12. in Groß-Gerau und Rüsselsheim

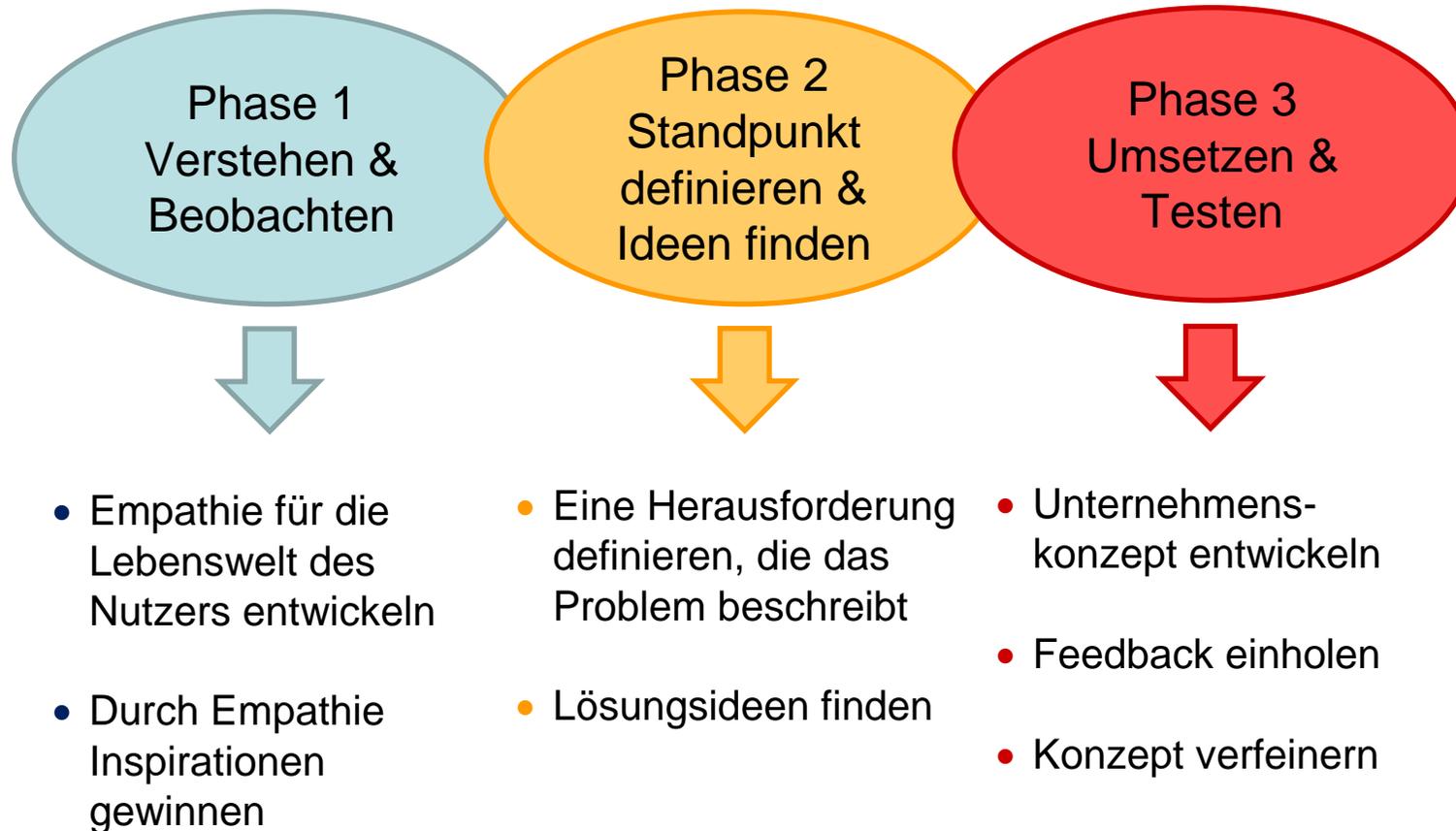
Nicht werden Sie sich bis spätestens drei Werktage vor dem genannten Datum bei Petra Fetscher, wenn Sie zur Speicherdiskussion teilnehmen. Sie erhalten dann einen Termin. Sie erreichen die Verantwortlichen in der Zentrale unter 06153 4090-122. Oder Sie schreiben ihr eine E-Mail: p.fetscher@mission-leben.de.

Infos zu LaDU auf <http://www.mission-leben.de/ladu>



Die Auswahl





Im Labor

Phase 1 “Verstehen & Beobachten”



Im Labor

Phase 2 “Standpunkt definieren & Ideen finden”



Im Labor

Phase 3 "Umsetzen und Testen"



Software AG
Stiftung

Bank
für Sozialwirtschaft

HypoVereinsbank
Private Banking
Member of UniCredit

Der Pitch



ENE MENE

Arbeitsplatznahe Kinderbetreuung auch zu Randzeiten

- Für Unternehmen und ihre Mitarbeitenden
- Für Kinder von 1 - 12 Jahren
- Je nach Bedarf Kita-Sharing oder Kindertagespflege
- Flexible Öffnungszeiten in der Zeit von 6 bis 20 Uhr
- Montag bis Freitag auch in den Ferien und nach Vereinbarung



Hunde(T)raum – Wir sind da, wenn Sie nicht da sind.



*Wir wollen Ausgrenzung überwinden und
Beziehungen stiften.*

*Wir sind eine Einrichtung, in der Hunde betreut
und Wohnungslose beschäftigt und ausgebildet
werden.*

Der Preis



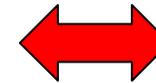
Dritter Sieger

Der Mainzer Stromsparfonds

Ein spendenbasiertes Projekt zur Bekämpfung von Energiearmut und Förderung des Klimaschutzes

■ Das Altgerät mit 500 kw/h wird entsorgt

■ Der neue Kühlschrank verbraucht nur noch 170 kw/h



gefördert durch die



Mainzer Stiftung für
**Klimaschutz und
Energieeffizienz**

Zwischenbilanz

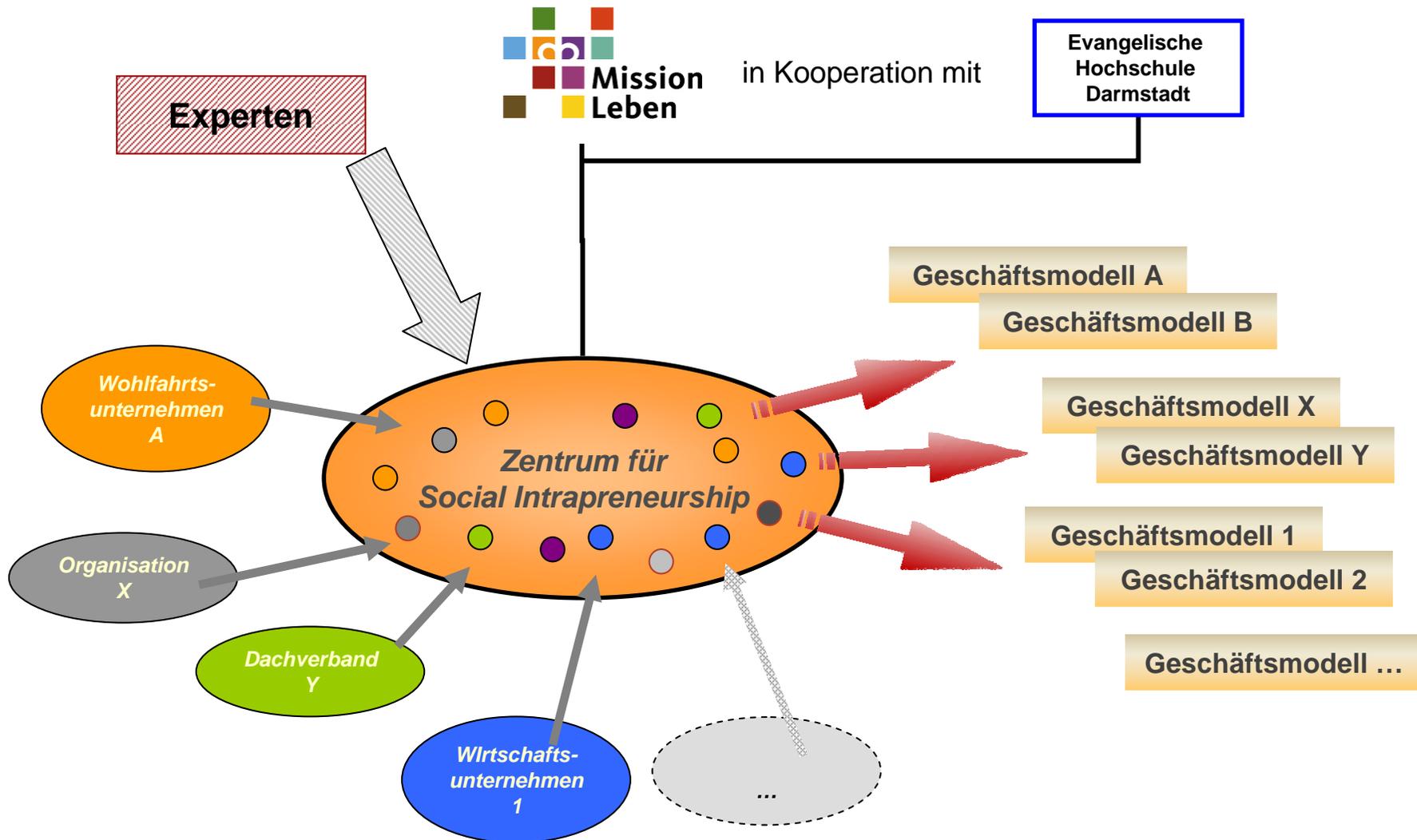
Umsetzung und Ergebnis



- Es wurde ein Incubator-Zyklus vollständig von der Ausschreibung bis zur Gewinnerprämierung durchgeführt.
- Drei innovative soziale Geschäftsmodelle sind entstanden und suchen jetzt ihre Bewährungsprobe im „Markt“.
- Teilnehmer haben eine starke (Selbständigkeit steigernde) Qualifizierung erfahren.
- Die kulturelle Transformation bedarf eines langen Atems und einer beharrlichen Lernkurve, die den „innovationsschock“ der traditionellen Organisation überwindet und konstruktive Kritik aufnimmt.
- Spezifika eines INTRApreneurship-Konzepts wurden konzeptionell und durch reflektierte Erfahrung weiter entwickelt und stehen als besondere Kompetenz für eine Weiterentwicklung von LaDU zur Verfügung

Ausblick

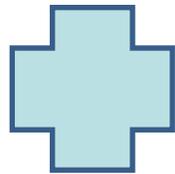
- Um die gesellschaftliche Wirksamkeit des „Labors für Diakonisches Unternehmertum“ zu erhöhen, soll LaDU in 2016 zum Zentrum für Social Intrapreneurship ausgebaut werden.
- Es ist dann geöffnet für Social Intrapreneurs aus Unternehmen und Organisationen aller Art: für Mitunternehmer aus Diakonie, Caritas und anderen „Trägern“ der Freien Wohlfahrtspflege, aus Vereinen, anderen Organisationen und aus Wirtschaftsunternehmen.
- Auf diese Weise wird nicht nur die gesellschaftliche Wirksamkeit erhöht, sondern auch die Heterogenität der Teilnehmer sicher gestellt, die als Kreativitätsquelle unbedingt notwendig ist.
- Das Interesse, sich an diesem speziellen Innovationszentrum beteiligen zu wollen ist groß – seien es Verbände, die gerne Teilnehmerplätze für ihre Mitglieder kaufen würden, sei es das Hessische Sozialministerium, das fördern und fachlich begleiten möchte, seien es Stiftungen, die sich in diesem Projekt mit ihrem Satzungszweck wiederfinden.



Ich danke für Ihre Aufmerksamkeit!

Back up

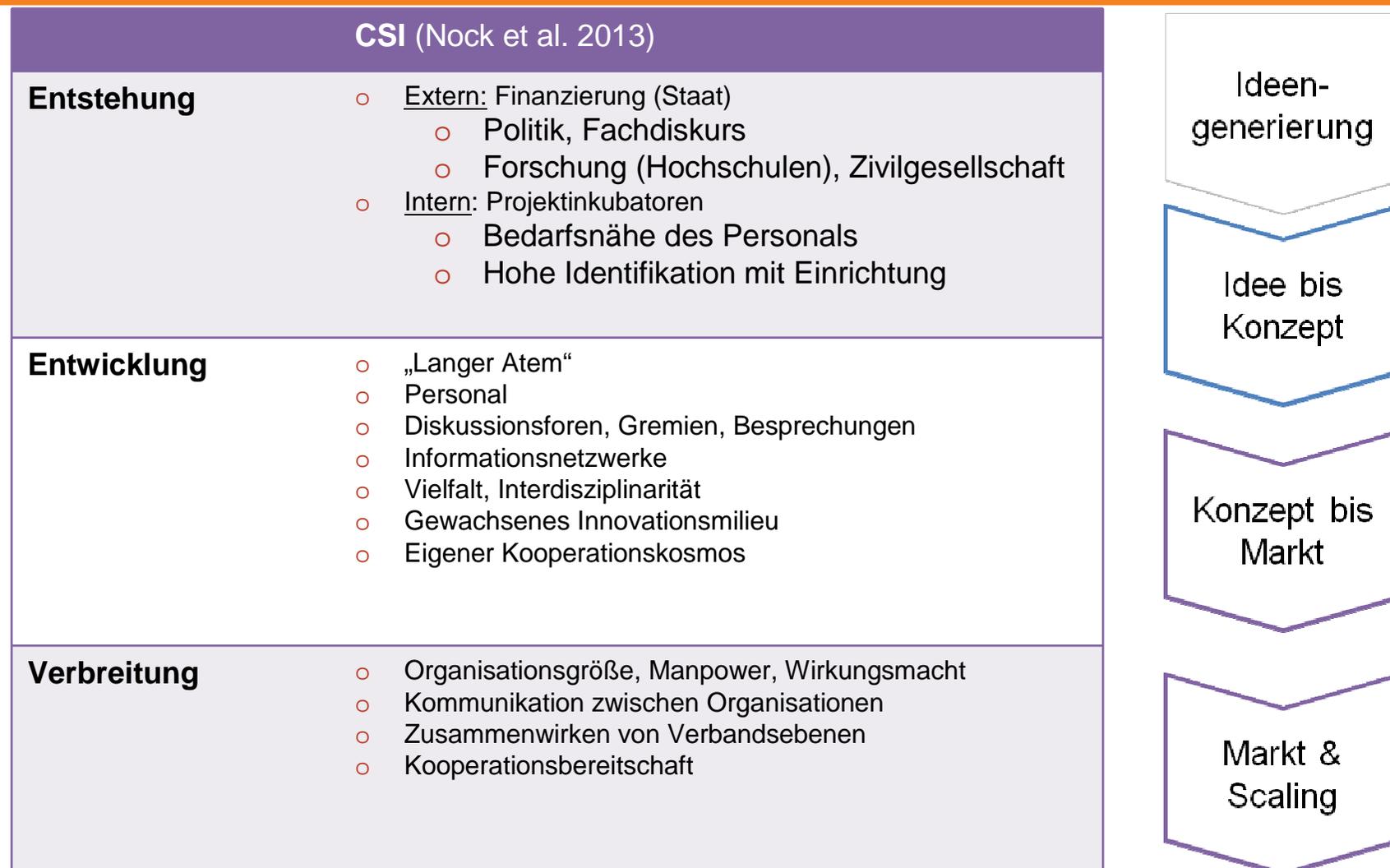
INNOVATION = NEUE IDEE + VERBREITUNG



- **neue oder verbesserte Kombination sozialer Praktiken**
- **reagieren auf gesellschaftliche Bedarfslagen**, bzw. gesellschaftliche Probleme
- **gesellschaftlich akzeptiert**, bzw. legitimiert (Gemeinwohl).
- meist auf (Quasi-) Märkten **verbreitet** und/oder als neue Routinen **institutionalisiert** (Howaldt/Schwarz 2010)
- beinhalten meist **neue soziale Beziehungen** / Kooperationen (Mulgan 2010)

Got Couch?





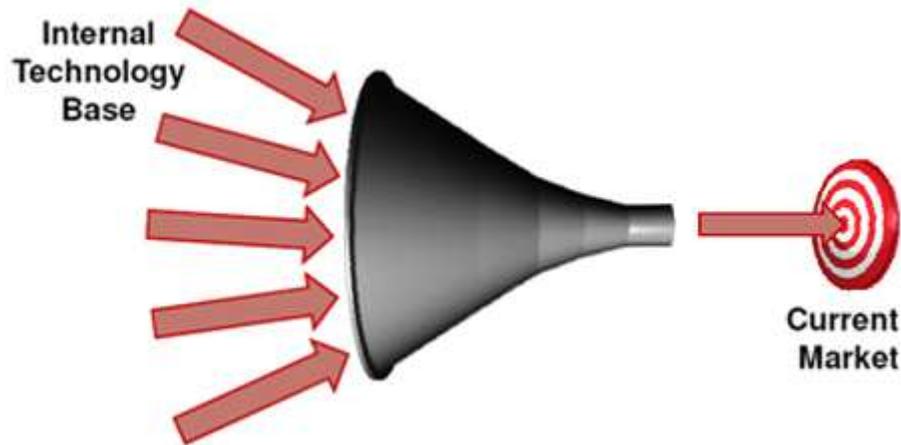
Hindernisse der Innovation in etablierten Sozialunternehmen



Was macht Innovation beim Träger manchmal schwer?		n=226
zu wenig Zeit sich über Verbesserung Gedanken zu machen	57,96%	131
zu wenig freie Mittel für die Entwicklung neuer Konzepte	53,10%	120
strukturelle Probleme (bspw. unüberwindbare Hierarchien)	47,79%	108
kein Austausch über funktionierende neue Ideen in anderen Einrichtungen	42,04%	95

Wie gut fühlen Sie sich als Mitarbeiter über Innovationsprozesse im Unternehmen informiert?	sehr gut informiert	eher gut informiert	teils - teils	eher nicht informiert	gar nicht Informiert	Gesamt
	2,21% (5)	25,66% (58)	37,17% (84)	30,09% (68)	4,87% (11)	226

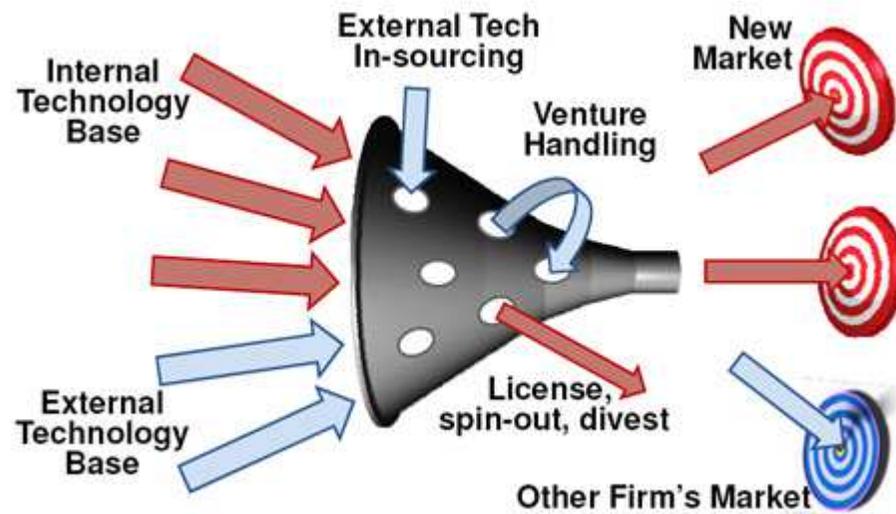
- ⇒ **Fehlende Ressourcen** für Innovation und Innovationsförderung
- ⇒ Erfolgreiche Innovationen werden **schlecht kommuniziert**
- ⇒ **Hinderliche interne Strukturen**, Kooperationspotential wird nicht genutzt



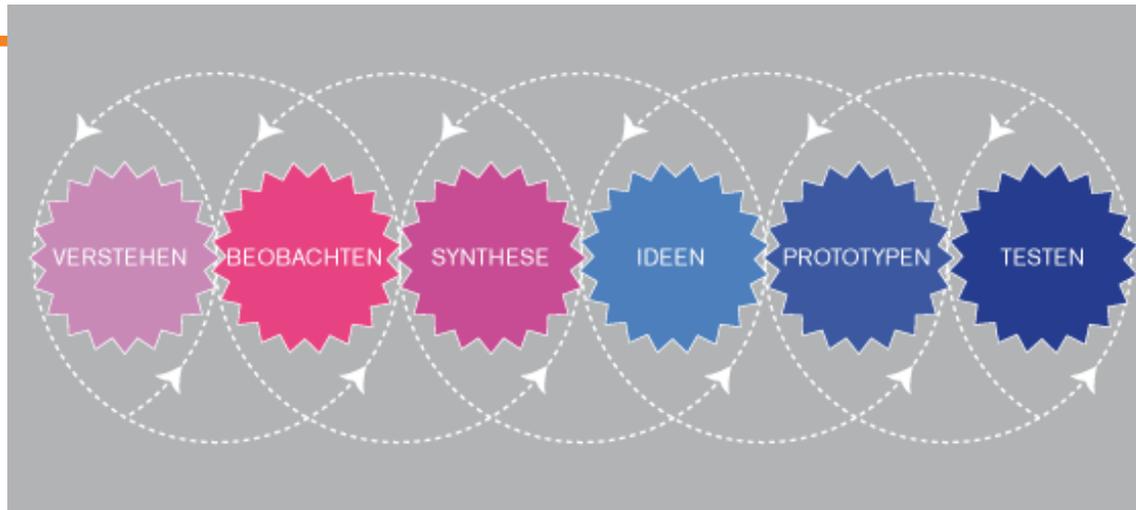
Trichtermodell

Offenes Innovationsmodell

- Externes Wissen (outside-in)
- Internes Wissen (Inside-out)
- Spin Offs
- Partnerschaften
- Neue Märkte

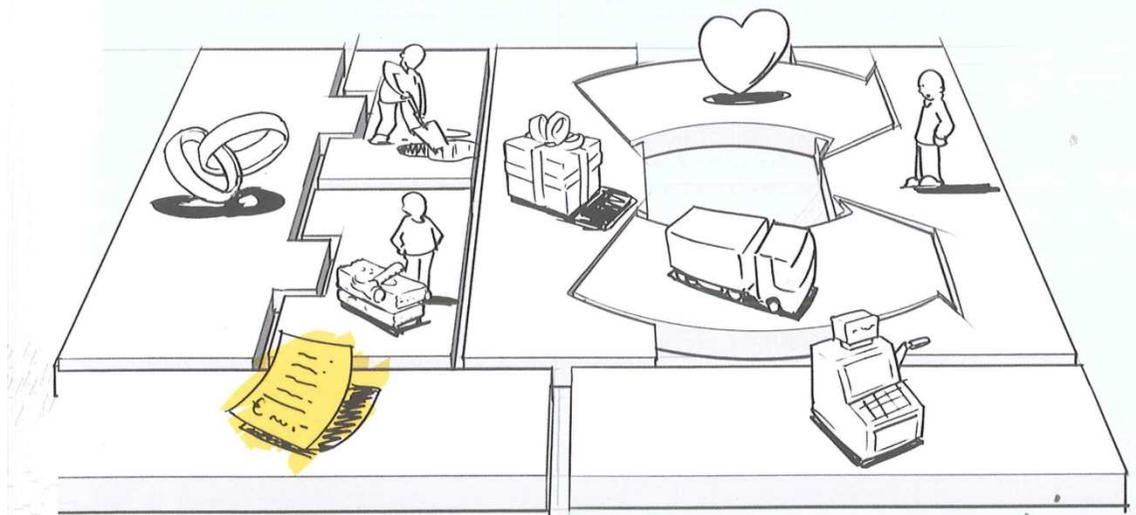


Das Labor für Diakonisches Unternehmertum: Grundkonzepte



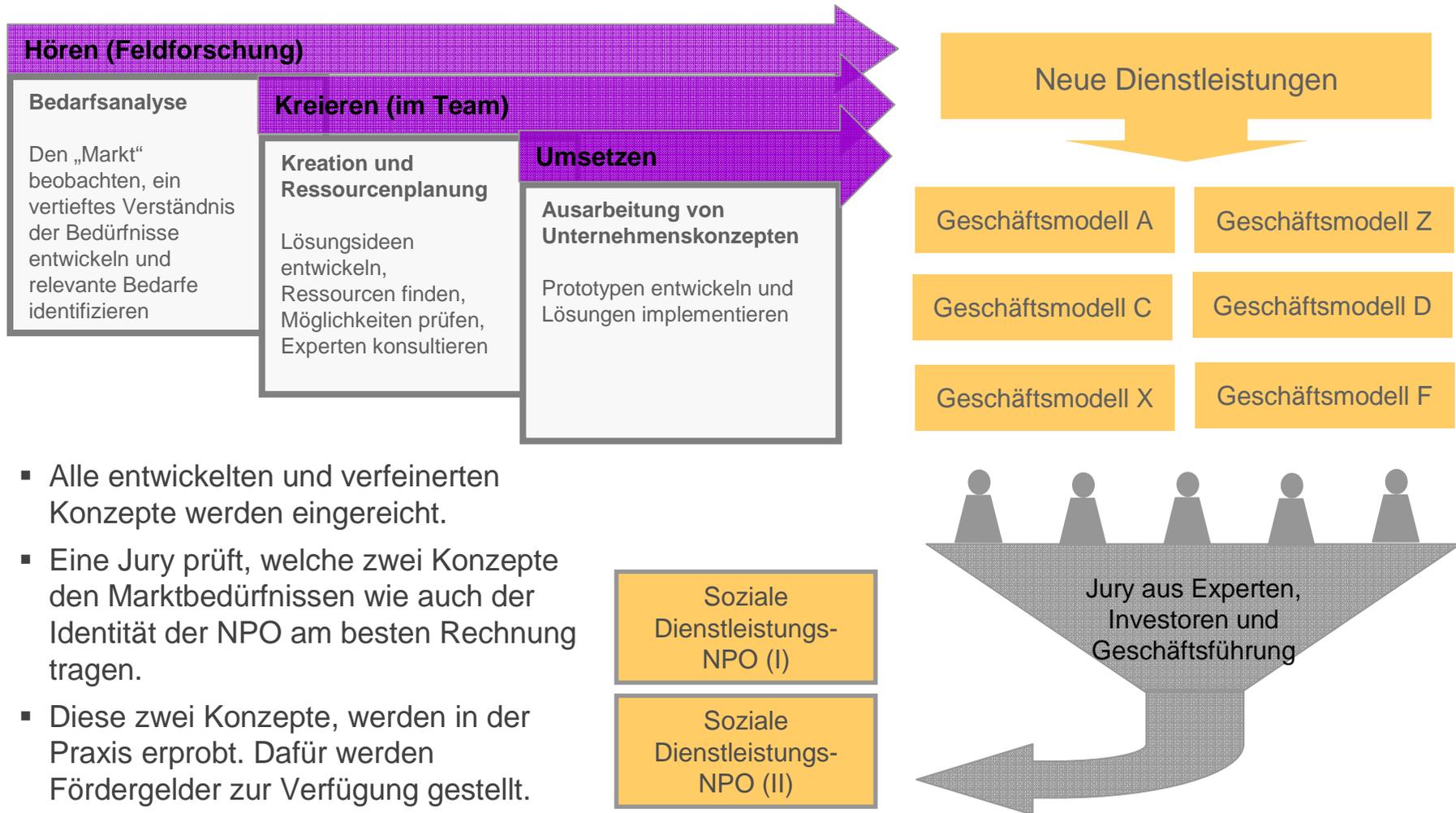
Prinzipien der Durchführung:

- Wissensvermittlung
- Vernetzung
- Kreativität, Inspiration, Design Denken
- Persönliche Förderung
- Transfer, Implementierung, Verbreitung



Fokus: Von der Idee zum Konzept

in Anlehnung an Human-Centred Design (IDEO 2011) + Business Planning for Enduring Social Impact (Wolk & Kreitz 2009) + Business Model Generation (Osterwalder & Pigneur 2011)



- Alle entwickelten und verfeinerten Konzepte werden eingereicht.
- Eine Jury prüft, welche zwei Konzepte den Marktbedürfnissen wie auch der Identität der NPO am besten Rechnung tragen.
- Diese zwei Konzepte, werden in der Praxis erprobt. Dafür werden Fördergelder zur Verfügung gestellt.

Forschungslücke:

Empirische Forschung zur Förderung von Social Intrapreneurship und Innovationsförderung in sozialen Dienstleistungs-NPO.

Forschungsfragen:

1. Welche Hindernisse für Innovation im sozialen Dienstleistungsbereich lassen sich in wohlfahrtsverbandlich organisierten Trägern identifizieren?
2. Welche Ressourcen für die Förderung von Innovation im Sozialen Dienstleistungsbereich werden durch Kooperationen zwischen Hochschule und Sozialunternehmen mobilisiert?
3. Welches sind die Stärken und Schwächen des Social Innovation Lab als Modell zur Förderung von Intrapreneurship in Sozialunternehmen?

Teilfragen:

- Wie ist das Verhältnis der Organisation zu Innovation und Innovationsförderung?
- Was hemmt oder fördert die Entwicklung von Innovation im Sozialunternehmen?
- Welches sind die Stärken und Schwächen des Social Innovation Lab als Modell zur Förderung von Intrapreneurship in Sozialunternehmen?

Phase I Bestandsaufnahme

Qualitative Interviews
(5 Führungskräfte)
+
Mitarbeiterbefragung
(ca. 1400 Mitarbeiter)

Phase II Labor für Diakonisches Unternehmertum

Teilnehmende
Beobachtung
(12 Workshops +
Gruppenarbeitstreffen)

Phase III Evaluation

Mitarbeiterbefragung,
Qualitative Interviews mit
Führungskräften,
Bereichsleiterinnen,
Workshop
Teilnehmerinnen

- Eine belastbare Aussage über die interne Resonanz kann zum aktuellen Zeitpunkt zwar noch nicht getroffen werden
- Ein Feedback-Workshop am 10. April 2015 und die Befunde der qualitativen Begleitforschung legen aber folgende erste Hypothesen nahe:
 - Kommunikative Verschränkung der Laborarbeit mit der Linienorganisation in Teilen zu wenig berücksichtigt
 - Top-Führungskräfte zu spät eingebunden
 - Zur geringe Berücksichtigung der Auswirkungen der Freistellungen auf den Arbeitsalltag
 - Internes Expertenwissen teils nicht genügend zu Rate gezogen
 - Interne Öffentlichkeitsarbeit während der Phase der Laborarbeit nicht intensiv genug betrieben
- Widerstände und Missstimmung in der Mitarbeiterschaft und in Teilen der Führungsebenen als Reaktion auf das Projekt

- Ein Teil der Widerstände resultiert aber aus verhaltensökonomisch erklärbaren Widerständen auf Innovationen
- LaDU selbst hatte einen extrem hohen Neuigkeitswert für die Mitarbeitenden der Mission Leben
- Einem derartiges Projekt machte einen große Unterschied zu bewährten Praktiken der Angebotserstellung
- Veränderungsprozesse mit einem derartigen Neuigkeitswert führen zu Irritation und Unsicherheit und stoßen als erste Reaktion darauf bei den Meisten auf Widerstand und Ablehnung (sogenannter Innovationsschock)
- Auch war das Labor kein Ersatz für den Gesamtumfang des Unternehmens. Dafür ist ein eigenes Forum notwendig.
- Dies und ein bessere Verschränkung des Projekts mit der Linienorganisation soll in der nächsten Ausbaustufe berücksichtigt werden.