



Wohlfahrtsorganisationen und die Förderung Sozialer Innovationen.

- neue Ideen und erste Erfahrungen

Prof. Dr. Andreas Schröer

Universität Trier, Abteilung Organisationspädagogik

XIX. Tagung für Angewandte Sozialwissenschaften des BDS
Dortmund, den 10. Juni 2017

1. Soziale Innovationen

2. Innovation in etablierten
Sozialunternehmen

3. Was ist Intrapreneurship?

4. Labore als Förderinstrumente für
Intrapreneurship?

Leitbegriff: SOZIALE INNOVATIONEN

- **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)



Feiler Wohntürme 1930-32,
Mylau/Vogtland

Neues Frankfurt 1925-30,
Ernst May, Frankfurt/Main

Foto aus
rechtlichen
Gründen entfernt



Quelle: <https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=50816550>

1. Soziale Innovationen

**2. Innovation in etablierten
Sozialunternehmen**

3. Was ist Intrapreneurship?

4. Labore als Förderinstrumente für
Intrapreneurship?

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**

Organisationale Voraussetzungen für Innovationen (Nock et al. 2013)

Förderliche Bedingungen für Innovationen in Organisationen

- Mischung von Fachlichkeit - Praxen
- Breites Wissen
- Ressourcen (Finanzierung)
- Kommunikationswege
- Vernetzung und Verbreitung im Raum

→ *Fruchtbares Milieu*

Probleme von Innovationen in Organisationen

- Innovation oder Devianz (Legitimität)
- Ungewissheit des Erfolgs
- Entwertung organisationalen (und individuellen) Wissens
- Störung bewährter Routinen

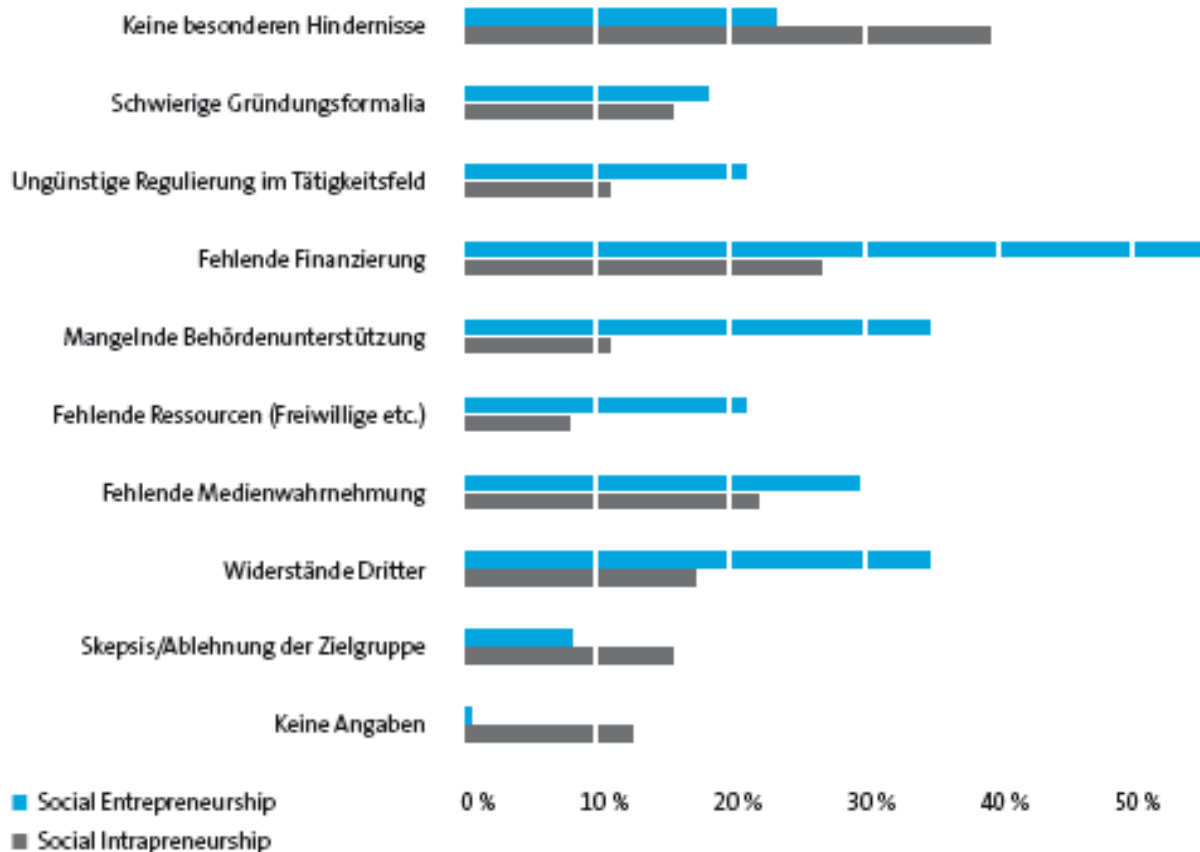
→ *Widerstand gegen Innovation und Innovatoren*

Intrapreneurship als Lösung?

Ausgründung als Lösung?

Gründungsbedingungen in Sozialunternehmen und Social Start Ups

Gründungsprobleme von Sozialunternehmen



Social Start Ups

- mangelnder Zugang zu Ressourcen und Finanziers
- geringe Verbreitungsmöglichkeit
- Organisationen bleiben klein und umsatzschwach
- Kontakt zu etablierten Anbietern häufig unterentwickelt

Quelle: CSI Universität Heidelberg, Zeppelin Universität Friedrichshafen, Technische Universität München

1. Soziale Innovationen

2. Innovation in etablierten
Sozialunternehmen

3. Was ist Intrapreneurship?

4. Labore als Förderinstrumente für
Intrapreneurship?

Was ist Intrapreneurship?

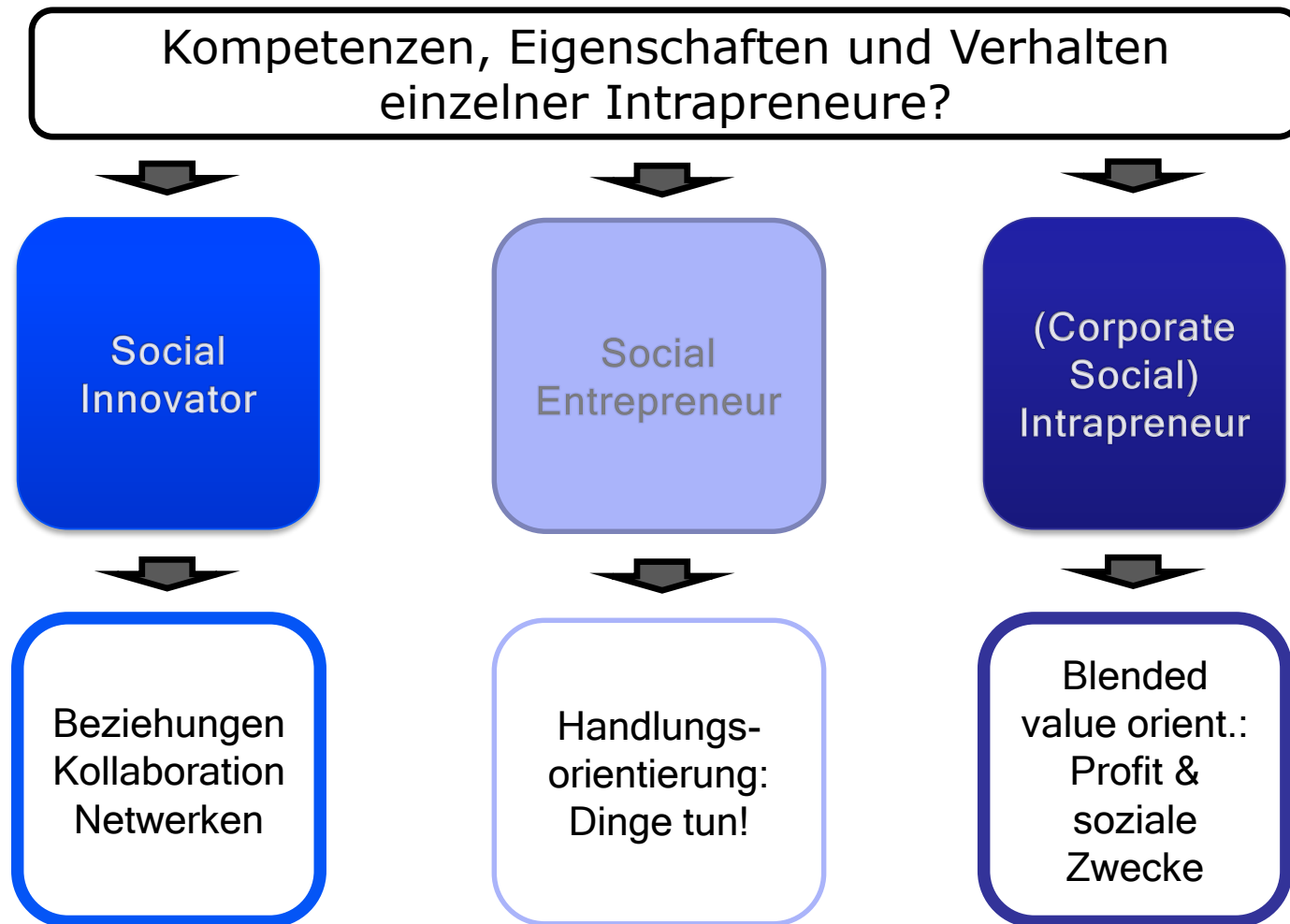
Charakteristika in Management Literatur:

- *capability to create new products* (Miller and Friesen 1983), and *services* (Schollhammer 1982),
- *create innovation in production procedures and techniques* (Covin & Slevin 1991),
- *capability of self-renewal* in the sense of strategy reformulation and organizational change (Vesper 1984),
- *risk-taking* (Lumpkin & Dess 1996,1997),
- *proactiveness* as pioneering and initiative taking (Stopford & Baden Fuller 1994) and
- *competitive aggressiveness* (Miller 1997).

a) Adaption allgemeiner unternehmerischer Haltungen in Organisationen

b) Implementierung von Start-Up Prozessen in großen Organisationen

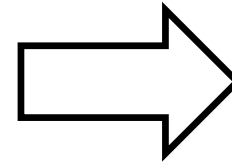
Eigenschaften, Kompetenzen, Haltungen, Verhalten von Intrapreneurs (Schmitz & Schröder 2016)



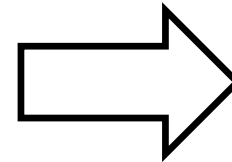
Spezifika von Unternehmern im Unternehmen

(Schröder/Schmitz 2014)

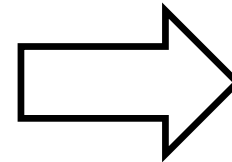
- Bindung an Organisation
 - Ausstiegsentscheidung im Zusammenhang mit mangelnder Bindung an Organisation
- „innere Außenseiter“
 - Vielzahl von Bindungen, eingebettet sein in mehrere institutionelle Umwelten (Meyerson 2005)
- Umgang mit Widerstand
 - Betont Persistenz, Pro-aktivität und Überzeugungskraft (Malek & Ilbach 2004)



Engagierte
Organisations-
bindung



Außen-
Perspektive



Persistenz und
Überzeugen

Kann man Intrapreneurship lernen?

- Erkenntnisse aus Entrepreneurial Learning & LaDU

Auf welchen Ebenen wird Intrapreneurship gelernt?

- Individuelles Lernen
- Team-Lernen
- Organisationales Lernen

Wie wird Intrapreneurship gelernt?

- Lernen aus Erfahrung
- exploratives Lernen (Entdecken, Ausprobieren, Interpretation, Varianz-suchendes Lernen)
- intuitives und wahrnehmendes Lernen (z.B. Bedarfe, Empathie)

Was wird gelernt?

- **Wissen:** z.B. über Bedarfslagen, -analysen, Zeitmanagement, Finanzierungsinstrumente
- **Praktiken** (Kompetenzen): „Unternehmerische Kompetenzen“: Risikoabschätzung, Pitching, Arbeiten unter Druck, Laterales Denken/ Kollaboration zwischen Teams, Umgang mit Widerstand
- **Identität** (Haltungen): „Ich kann eine Frontfrau sein“; „Ich habe die Freiheit meine Gedanken zu verfolgen, Entscheidungen zu treffen und zu verändern“.

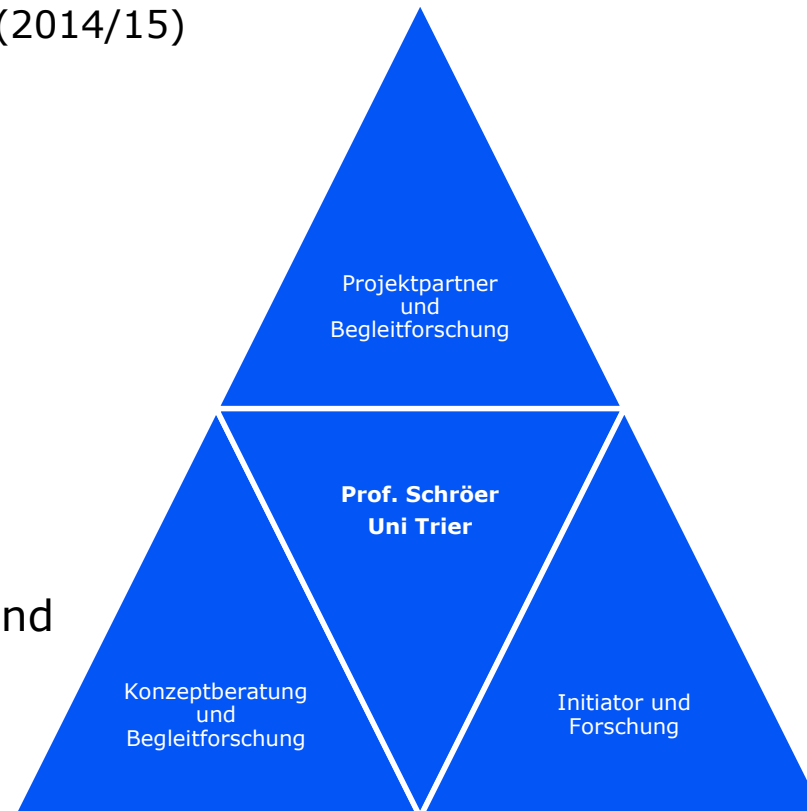
Praxisforschung Intrapreneurship Labore

LaDU

Labor für Diakonisches Unternehmertum
(2014/15)

INTRAlab

Mission Leben Darmstadt
Diakonie Hessen
Diakonie Neuendettelsau
Stiftung Liebenau
gefördert von Hessisches
Ministerium für Soziales und
Integration
(ab 2017)



UNTIL

Universität Trier
Intrapreneurship Lab
in Kooperation mit
Caritas Diözesan-
verband Trier
(in Gründung, ab 2018)

Ergebnisse aus LaDU Phase II+III:

Phase II: Durchführung Social Innovation Lab

Teilnehmende Beobachtung
(12 Workshops +
Gruppenarbeitstreffen)

Phase III: Evaluation

zweite quantitative
Mitarbeiterbefragung

+

Qualitative Interviews
mit 7 Führungskräften

+

Qualitative Interviews mit
Laborteilnehmer_innen

Ausgewählte Dimensionen

Kooperation in
fachübergreifenden Teams

Kompetenzerwerb der
Intrapreneurs

Verhältnis Labor -
Gesamtorganisation

Unternehmerische Haltungen, Kompetenzen u. Selbstverständnis

1. Kompetenzerwerb d. Individuen und Teams

„(ich bin insgesamt) **strukturiert** geworden“ – P2

„Präsentieren, vor Leuten reden, **auch mal Rampensau sein**“ – P4

„**betriebswirtschaftlich zu denken**“ – P3

Kollaborative Praktiken: „Die positiven Erlebnisse waren der **kollegiale Austausch**, zu erleben, dass Kollegen die sich in anderen Teilprojekten befinden sich um das eigene Projekt genauso Gedanken machen, wie man sich um deren Projekte Gedanken macht. **Genau dieses Querdenken**“ – P6

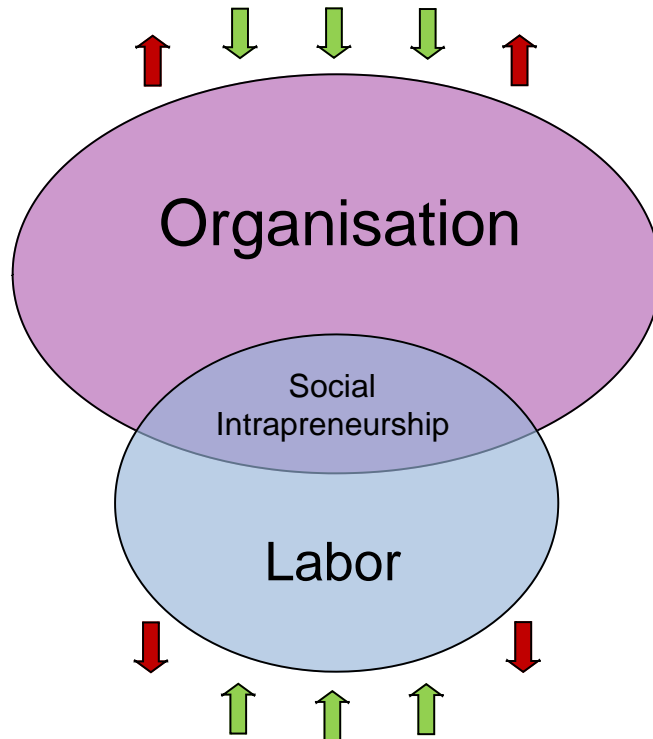
2. Haltungen

„Ich konnte und durfte eben auch mal wieder was vorstellen wie ich das auch im Studium gelernt habe. Das hat mich auch gleichzeitig gefordert, aber auch **selbstbewusster gemacht** und für mich auch das Konzept klarer gemacht“ – P5

3. Selbstverständnis

„trotz aller Expertise und Menschen die da vor mir stehen, eigentlich bin ich frei, **ich bin frei im Denken**, ich kann meinen Weg ändern“ – P8

Intrapreneurship im Spannungsfeld zwischen Organisation und Labor



Konvergente Faktoren:

- Hohe Identifikation d. TN mit Labor
- Zeit, Geld und relative Freiheit für Laborarbeit
- Externer Input durch Kooperation mit Partnern
- Gute Zusammenarbeit der Teams
- Übergang zu org. Ideenmanagement
- Nähe zu Klientenbedarfen



Divergente Faktoren:

- Mangelnde Anerkennung der Beteiligung am Labor
- fehlende Transparenz von außen
- Ungenügende Beteiligung des mittleren Managements
- Kooperation mit Hochschule (?)

1. Soziale Innovationen

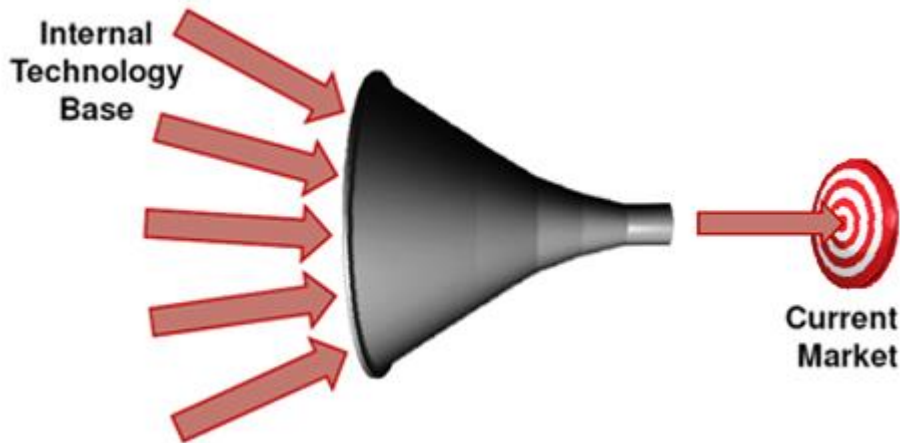
2. Innovation in etablierten
Sozialunternehmen

3. Was ist Intrapreneurship?

**4. Labore als Förderinstrumente für
Intrapreneurship?**

Vielzahl von Ansätzen der Innovationsförderung

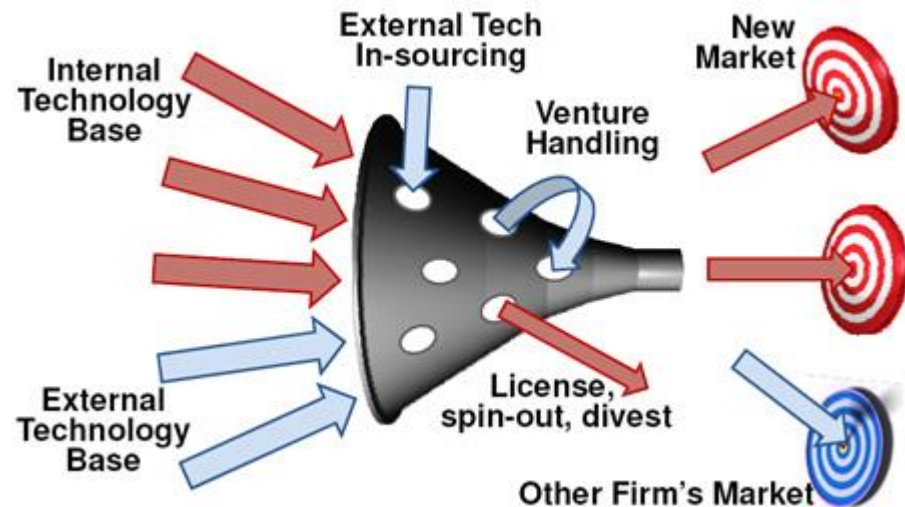
		Fokus	
		<i>Intern</i>	<i>Organisationsübergreifend</i>
Vorgehen	<i>Strukturen, Prozesse & Methoden</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informationsmanagement (Querdialog) ▪ Personalentwicklung ▪ Innovationsmanager/in ▪ Innovationszentrum ▪ Produktmanager ▪ F+E Abteilungen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Innovation-Hubs ▪ Inkubatoren ▪ Social Innovation Labs
	<i>Informelle Prozesse & Vernetzung</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informelle Kanäle ▪ Gremien- und Besprechungen ▪ Organisationskultur (Fehlerkultur) ▪ Innovation-Teams 	<div style="text-align: center; background-color: black; color: white; padding: 10px; border-radius: 15px; font-weight: bold; font-size: 1.2em;">INTRALAB</div> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Partnerschaften (z.B. mit Start-Ups oder mit Hochschulen) ▪ Netzwerke ▪ Regionale Innovationsregimes, Innovationscluster



Offenes Innovationsmodell

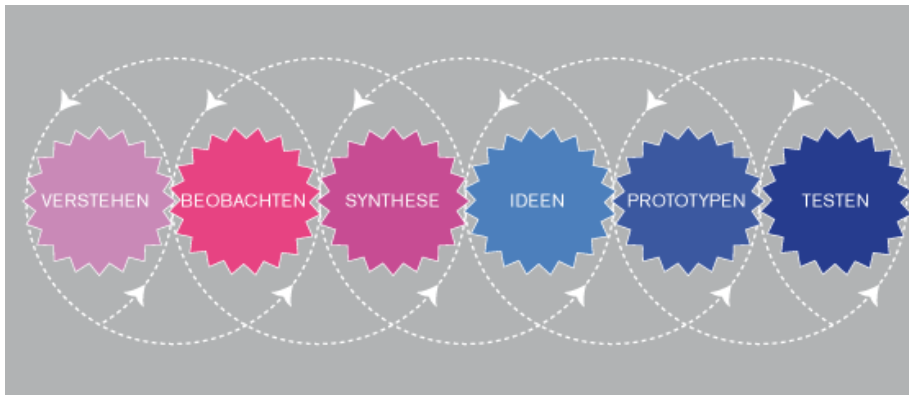
- Externes Wissen
- Spin Offs
- Partnerschaften
- Neue Märkte

Trichtermodell

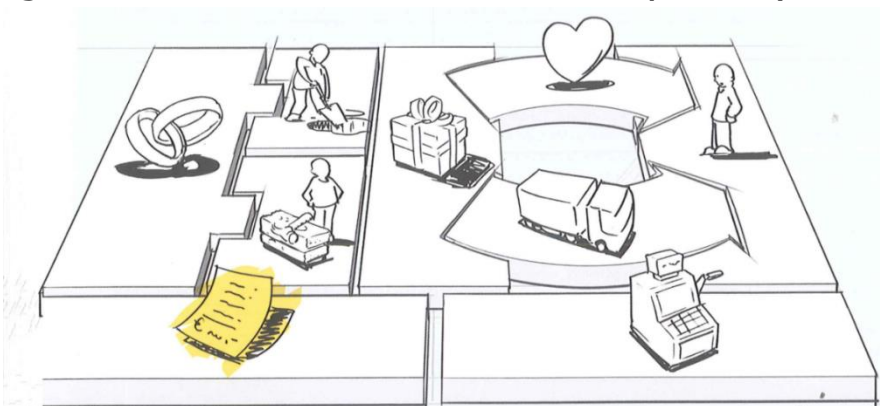


Warum Labor & Design Thinking?

INTRALAB Grundkonzepte



„Innovationen entstehen an der Schnittstelle zwischen menschlichen Bedürfnissen, der technologischen Machbarkeit und geschäftlicher Durchführbarkeit“ (Brown).



Prinzipien des Labors:

- Vernetzung, Ko-Kreation
- Kreativität, Diversität, Design
- Persönliche Förderung
- Partizipation & **Bedarfsorientierung**
- **Machbarkeit:** Lösungs- und Handlungsorientierung
- **Wirtschaftlichkeit:** Transfer, Implementierung, Verbreitung
- Wissensvermittlung

**Fokus: Förderung von
INTRAPRENEURSHIP**

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

Warum Labore? Fazit

Bedingungen und Erfordernisse für Intrapreneurship

Labor

Organisationale Bedingungen:
Mangelnde Ressourcen, Zeit,
Kommunikation für Innovationen,
Hierarchien „im Weg“

Labor schafft Raum, Zeit und
Kommunikationsstruktur für
Innovationsprozesse; schafft nur partiell
durchlässigen „Schonraum“

Entwicklung von (Social) Intrapreneurship
erfordert Wissen, Kompetenzen, Identität

Labor bietet Wissen, Kompetenzförderung
und Möglichkeit zur Identitätsreflexion

Entrepreneurial Learning erfordert
erfahrungsbasiertes, exploratives und
wahrnehmendes Lernen

Labor bietet Möglichkeit zu erfahrungs-
basiertem, explorativem und
wahrnehmendem Lernen

Soziale Innovationen erfordern Diversität,
Kreativität, Orientierung an Machbarkeit
und wirtschaftlicher Umsetzbarkeit

Labor bietet Diversität von Perspektiven,
kreativitätsfördernde Methoden und ist
orientiert an Machbarkeit & ökonomischer
Nachhaltigkeit (Businessplan)

Schröder, A. (2016):

Fostering Innovation in Social Services – a diaconal intrapreneurship lab. In: *Diaconia. Journal for the Study of Christian Society Practice* Vol. 7 No. 2, 159-173

Schröder, A./Schmitz, B. (2017):

Methoden der Innovationsförderung in der Sozialwirtschaft. In: Berthold Becher/Ingrid Hastedt: Innovationen in sozialwirtschaftlichen Unternehmen: Herausforderungen, Voraussetzungen und Gestaltungsansätze. Reihe „Sozialwirtschaft: innovativ“, Wiesbaden: Springer VS

Schröder, A./Händel, R.B. (2017):

Social Intrapreneurship Labs – organisationspädagogische Grundlegung und empirische Befunde. In: Schröder, A./Engel, N./Fahrenwald, C./Göhlich, M./Schröder, C./Weber, S.M. (Hg.): Organisation und Zivilgesellschaft. Wiesbaden: Springer Verlag für Sozialwissenschaften

Händel, R./Schröder, A.(2017):

Empirische Befunde zur Förderung von Social Intrapreneurship in der Kooperation zwischen Hochschulen und NPO. In: Theuvsen, Ludwig/ Andeßner, René/ Gmür, Markus/ Greiling, Dorothea (Hrsg.): Nonprofit-Organisationen und Nachhaltigkeit. Springer Gabler, Wiesbaden.

Schröder, A./Schmitz, B. (2016):

How giants learn to dance - Conceptualizing the Social Intrapreneur. Arbeitspapiere der Evangelischen Hochschule Darmstadt Nr. 21, Juli 2016

Schröder, A./Eurich, J./Mildenberger, G. (2016):

Soziale Innovationen: Gesellschaftliche Relevanz, Definition und Förderung. In: Vilain, Michael und Wegner, Sebastian (Hrsg.): Social Talk 2015. Tagungsband des Instituts für Zukunftsfragen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft (IZGS) der Evangelischen Hochschule Darmstadt. Epd-Dokumentation Nr. 29/2016. Frankfurt am Main: Gemeinschaftswerk der Evangelischen Publizistik (GEP), 57-64.

Schröder, A./Händel, R. (2014):

Handlungsperspektiven zur Förderung von Social Intrapreneurship in der Kooperation von Hochschulen und NPO. In: Dorothea Greiling, René Andeßner (Hg.): Ressourcenmobilisierung durch Nonprofit-Organisationen. Dokumentation zum 11. Internationalen NPO Forschungscolloquium. Bern: Haupt-Verlag, 283-292

Schröder, A./Mildenberger, G. (2014):

Sozialunternehmer wirksam fördern. Förderstrategien in Sozialen Dienstleistungsorganisationen. In: Volker Brinkmann (Hrsg.): Sozialunternehmertum. Hohengehren: Schneider Verlag, 89-106



Prof. Dr. Andreas Schröer

Professor für Organisationspädagogik

Universität Trier

Fachbereich 1

Erziehungs-/und Bildungswissenschaften

Abteilung Organisationspädagogik



0651 201-2379



schroeer@uni-trier.de