

Aktueller Fachbeitrag

Sie sind mitten unter uns: Das »Labor für Diakonisches Unternehmertum« der »Mission Leben« macht Mitarbeitende zu Intrapreneurs und fördert soziale Innovationen

Mitarbeitende werden zu Sozialunternehmern. Damit ist eigentlich schon das Wesentliche über LaDU gesagt. Das diakonische Unternehmen »Mission Leben«, Darmstadt, hat Ende 2013 das »Labor für Diakonisches Unternehmertum«(LaDU) ins Leben gerufen. Das Projekt hat zum Ziel, Mitarbeitenden die Entwicklung innovativer sozialer Dienstleistungen zu ermöglichen.

Förderung sozialer Innovationen von innen

Die Mission Leben ist im Großraum Rhein-Main in den Wohlfahrtsbereichen Altenhilfe, Behindertenhilfe, Jugendhilfe und Wohnungslosenhilfe tätig. Außerdem betreibt sie mehrere Bildungseinrichtungen für pflegerische und sozialpädagogische Berufe. Alles schön und gut – und vor allem wirksam. Dennoch, angesichts des zunehmenden Wettbewerbs im Sozialmarkt und der steigenden Zahl zivilgesellschaftlicher Akteure, wie zum Beispiel der jungen sozialen Gründerszene mit ihren teils innovativen Lösungen, wuchs der Wunsch, mehr anzubieten als »nur« die gute Erbringung sozialstaatlich definierter Leistungen.

Pfarrer Dr. Klaus Bartl, Sprecher der Geschäftsführung der Mission Leben, machte sich im Unternehmen dafür stark, an die eigene alte diakonische Tradition anzuknüpfen: Hilfe zu leisten und Angebote zu schaffen, die sich konsequent an den Bedürfnissen der Menschen ausrichten, statt sich vornehmlich an dem zu orientieren, was Kostenträger als Bedarf definieren und bezahlen. Dieser Anspruch gehörte bereits zum Ursprung des diakonischen Unternehmens: Mission Leben wurde 1849 als eine von vielen »Inneren Missionen« ge-

gründet, die in dieser Zeit überall in Deutschland entstanden und die die Entstehung der heutigen Diakonie markieren. Mit LaDU besinnt sich Mission Leben auf ihre eigene Mission: »Wir müssen wieder näher ran an die Notlagen der Menschen und dafür eigenständige Lösungen entwickeln, andere Akteure integrieren und nicht alleine auf den Sozialstaat schauen«, fordert Dr. Klaus Bartl.

Der Weg aus dem Innovations-Dilemma

Der aktuelle Boom innovativer sozialer Unternehmensgründungen findet bislang weitgehend jenseits der freien Wohlfahrtspflege statt. Strukturelle Hemmnisse wie zum Beispiel rigide Finanzierungsstrukturen und Ressourcenknappheit bremsen die Innovationstätigkeit in der freien Wohlfahrtspflege aus. Doppelt ärgerlich – denn bei finanziellen Zuwendungen aus öffentlichen und privaten Fördertöpfen befinden sich traditionelle Wohlfahrtsunternehmen dadurch oft im Wettbewerbsnachteil. Der Weg aus diesem Dilemma? Bei Mission Leben war das die Verbindung des Intrapreneurship-Konzepts mit einem unternehmensinternen Business-Inkubator.

Wissenschaftliche Erkenntnisse zur Innovationsförderung attestieren sogenannten Intrapreneurs – also unternehmerisch denkenden und handelnden Mitarbeitenden – hohes Potenzial zur Entwicklung innovativer Produkte und Dienstleistungen. In der Sozialwirtschaft verfügen diese Social Intrapreneurs sogar über deutliche Vorteile gegenüber den solo agierenden Social Entrepreneurs, die ohne die Netzwerke und das interne Know-how eines Unternehmens im Hintergrund zurechtkommen müssen. Intrapreneurs hingegen können auf vorhandene Infrastrukturen – Räume, IT und Kollegen/-innen mit ihren spezifischen Fachkenntnissen – bauen. Und sie kennen den Markt mit seinen sozialgesetzgeberisch festgelegten, engen Rahmenbedingungen sehr genau. Dies erweist sich als sehr hilfreich bei der Konzeption komplexer Finanzierungsmodelle.

Aktueller Fachbeitrag

Denn letzten Endes muss jede Dienstleistung unter dem Strich einen Gewinn abwerfen, um auf Dauer eigenständig bestehen zu können.

Social Intrapreneurs – Alpha-Tiere mit Herz und Verstand

Social Intrapreneurs gibt es in jedem Unternehmen. Ihnen einen eigenen kreativen Raum zu bieten, heißt zugleich, sie als hochengagierte, intrinsisch motivierte Menschen stärker an das Unternehmen zu binden (bzw. sie im immer dünner werdenden Bewerbermarkt zu finden). Die Möglichkeit, etwas Neues zu entwickeln, das der eigenen beruflichen Tätigkeit mehr Sinn verleiht, erhöht nicht nur die Zufriedenheit der Mitarbeitenden – sie erweist sich in der Praxis oftmals als Karrierebooster. Salopp gesprochen: Mitarbeitende, die mehr auf dem Kasten haben, als ihnen am herkömmlichen Arbeitsplatz abverlangt wird, können hier durchstarten.

Statt die Belegschaft top-down mit der Umsetzung strategischer Vorgaben und Ideen der Geschäftsführung zu beauftragen, suchte und fand Mission Leben diese besonders befähigten Mitarbeitenden. Im LaDU wurden sie dabei unterstützt, aus ihren Ideen Geschäftsmodelle zu machen. Es ging dabei nicht die ganz großen Lösungen oder Weltneuheiten, sondern um pragmatische Angebote, die Menschen in sozialen Nöten sinnvoll unterstützen. Zum Schluss sollten zwei Geschäftsmodelle mit dem höchsten Erfolgspotenzial ausgewählt und bei der Umsetzung gefördert werden.

Innovationsmanagement ist Chefsache

Um die zügige und nachhaltige Umsetzung des Innovationsprojektes sicherzustellen, erklärte die Geschäftsleitung LaDU zur Chefsache. Sie engagierte eine Frau vom Fach – Petra Fetzer, die in der Privatwirtschaft langjährige Erfahrung in

Forschung und Entwicklung gesammelt hat – und übergab ihr die neu geschaffene Stabsstelle Soziale Innovationen. Als Kooperationspartner und Fachmann für die Feinkonzeption des Labors wurde Prof. Dr. Andreas Schröer gewonnen, Direktor des Instituts für Zukunftsfragen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft an der Evangelischen Hochschule Darmstadt (EHD). Die direkte Anbindung an die Geschäftsleitung, die interne Projektleitung und die sehr enge Zusammenarbeit mit dem Kooperationspartner EHD haben sich im Projektverlauf als äußerst hilfreich erwiesen.

ConSozial Managementpreis 2015

Das Projekt startete mit einer Ausschreibung, die sich an alle 1.700 Mitarbeitenden richtete: 22 Frauen und Männer folgten dem Aufruf von Geschäftsführung und reichten 28 Ideen für soziale Dienstleistungen ein. Mit zwölf von ihnen und zwölf Geschäftsideen nahm LaDU Anfang 2014 die Arbeit auf. Orientiert an der vom Hasso-Plattner-Institut entwickelten Innovationsmethodik »Design Thinking« kreierten die Mitarbeitenden innovative Lösungen für soziale Problemlagen, die sie in ihrem professionellen oder beruflichen Umfeld beobachtet haben. Die vielfältigen Lösungsideen wurden dabei zu marktfähigen Geschäftsmodellen ausgearbeitet. Dabei erfuhren die LaDU-Teilnehmenden Rückmeldungen und Unterstützung von Klienten, zukünftigen Kunden, Fachleuten und potenziellen Investoren. Begleitet wurde LaDU außerdem von einem interdisziplinär besetzten Beirat aus Experten der Wissenschaft, Wirtschaft und Kirche.

Mission Leben stellte die eigenen Mitarbeitenden für die Labortage – 10 Workshoptage und fünf Tage für die Feldarbeit – frei. Das Labor selbst hatte in einer zentral gelegenen Einrichtung von Mission Leben seinen Sitz und bestand aus einem Raum, der ausreichend Platz für die Arbeit im Plenum wie auch in Kleingruppen ermöglichte.

Aktueller Fachbeitrag

Die Methodik des LaDU erfuhr übrigens viel beachtete externe Würdigung: Auf der ConSozial, Fachmesse und Congress des Sozialmarktes, wurde Mission Leben im Oktober 2015 für ihr Projekt LaDU mit dem »ConSozial Managementpreis« ausgezeichnet. Wesentliche Kriterien waren sowohl die Signalwirkung für Sozialwirtschaft und Gesellschaft als auch die Nachhaltigkeit und Übertragbarkeit der Inhalte des Projekts.

Die Arbeit im Labor

Der Weg im LaDU war manchmal auch steinig und verlief nicht immer schnurgerade. Schließlich mussten die Teilnehmer – Sozialpädagogen, Qualitätsmanager, Lehrkräfte oder Psychologen aus verschiedenen Arbeitsfeldern von Mission Leben – sich mit völlig neuen Themen und Methoden auseinandersetzen. In der Folge wurden Lösungsansätze miteinander verschmolzen, verdichtet, modifiziert – oder nach systematischer Bedarfsanalyse durchaus auch verworfen. »Am Anfang war es holprig«, bestätigte Petra Fetzer. »Aber dann gab es einen regelrechten Schub.«

Der hatte sowohl mit den LaDU-Teilnehmenden selbst zu tun, die Petra Fetzer als »weitsichtig, kreativ wie analytisch und mit hoher Frustrationstoleranz und einer gehörigen Portion Pragmatismus ausgestattet« erlebte, als auch mit dem von der Projektleitung ersonnenen Projektablauf: Gespräche mit Klienten und potenziellen Kunden, Arbeit in Kleingruppen und im Plenum, Experten-Input und Kreativitätsübungen standen unter anderem auf dem Programm. Die von der Projektleitung nach individueller Passung und Profil zusammengesetzten Teams entwickelten eine ungemein produktive Arbeitsatmosphäre. Als einzigartig schilderten die Teilnehmer später die Zusammenarbeit im LaDU. Und obwohl es sich im Kern ja um einen Wettbewerb der Konzepte handelte, arbeiteten die Teams auch untereinander eng zusammen. Aber auch der Absprung einiger LaDU-Teilnehmer/-innen musste verkraftet

werden, denen der zeitliche Aufwand zu hoch war. Denn die Projekte verlangten den Teilnehmenden durchaus auch Engagement in der Freizeit ab.

Sechs Konzepte

Und dann war es soweit: Ende Januar dieses Jahres präsentierten die verbliebenen neun LaDU-Teilnehmer/-innen insgesamt sechs Konzepte. Fünf Minuten hatte ihnen die strenge Projektleitung dafür eingeräumt, plus drei Minuten Fragen. Auch das gehörte zum Lerneffekt durch LaDU: Wer überzeugen will, sollte sich kurz fassen und dennoch das Wesentliche sagen. Eine externe Jury beurteilte dabei die Vorschläge vor allem aus Investoren-Perspektive. Die Entscheidung, welche zwei Vorschläge mit einer Anschubfinanzierung ausgestattet werden und umgesetzt werden sollen, traf anschließend die Geschäftsführung von Mission Leben.

Zwei Siegerprojekte

Als LaDU-Gewinner/-innen wurden Hannah Sander und Axel Rothstein mit ihrem Konzept »ENE MEINE« sowie Tanja Scherer und Petra Heinz mit dem »Hunde(T)raum« gekürt. ENE MENE ist eine clevere Lösung für ein ebenso alltägliches wie riesiges Problem (nicht nur) in sozialen Einrichtungen mit Schichtbetrieb: die fehlende Kinderbetreuung außerhalb der regulären Betreuungszeiten. Beim Hunde(T)raum kümmern sich wohnungslose Menschen um die Vierbeiner berufstätiger Hundebesitzer. Beide Teams haben für ihre Projekte eine Anschubfinanzierung in Höhe von 17.500 Euro erhalten und arbeiten gerade an der Aufnahme des Echtbetriebs.

LaDU hat aber noch ein drittes realisierbares Konzept hervorgebracht, den »Mainzer Stromsparerfonds« von Michael Sander. Er konnte mit seinem Konzept die Mainzer Stiftung für Klimaschutz und Energieeffizienz als finanziellen Unter-

Aktueller Fachbeitrag

stützer gewinnen und damit die Idee umsetzen, einkommensschwachen Haushalten unter bestimmten Voraussetzung die Finanzierung eines stromsparenden Elektrogeräts zu ermöglichen. Das entlastet nicht nur die Haushaltskasse, sondern reduziert auch den CO₂-Verbrauch. Die Umsetzung startete bereits Mitte 2015.

Öffnung des Labors zum Centum für Social Intrapreneurship geplant

Um die soziale Wirkung des LaDU zu erhöhen, soll es 2016 zum »CESIS Centrum für Social Intrapreneurship« ausgebaut werden. Dieser »Brutkasten« ist dann geöffnet für soziale Unternehmer/-innen aus Unternehmen und Organisationen aller Art: für Mitunternehmer aus Diakonie, Caritas und anderen »Trägern« der Freien Wohlfahrtspflege, aus Vereinen, anderen Organisationen und aus Wirtschaftsunternehmen. Das mindert zum einen das finanzielle Engagement des Einzelnen, zum anderen verspricht sich die Geschäftsführung, dass die Zusammenarbeit von Menschen aus verschiedenen Unternehmenskulturen, mit verschiedenen Erfahrungen und Kenntnissen wie ein Turbo wirkt. Also eine Art schneller Brüter der Sozialwirtschaft. Petra Fetzter und Prof. Dr. Andreas Schröer sind sich einig: »Wenn dieses Vorhaben gelänge, wäre das in Europa einzigartig.«

Autorin: Martina Kloss, Mission Leben

CESIS Centrum für Social Intrapreneurship – Sind Sie dabei?

Im CESIS sollen Lösungen für soziale Bedarfslagen von der Idee bis zum Geschäftsmodell entwickelt werden. Die Vernetzung unternehmerisch denkender Mitarbeitender von Unternehmen der freien Wohlfahrtspflege und Wirtschaftsunternehmen verspricht eine hohe Innovationskraft und gute Chancen hinsichtlich der Skalierung beziehungsweise Diffusion neuer Lösungsansätze.

Interessierte Unternehmen wenden sich bitte direkt an Petra Fetzter, p.fetzter@mission-leben.de oder Telefon 06151 / 40 90 122.

Mission Leben auf einen Blick

Mission Leben bietet Menschen Unterstützung an, die aufgrund von Alter, Behinderungen oder von sozialen Notlagen Hilfe benötigen. Außerdem betreuen wir Kinder und Jugendliche aus schwierigen familiären Verhältnissen sowie minderjährige unbegleitete Flüchtlinge. Unsere Angebote, deren Ursprünge auf die Innere Mission von 1849 zurückgehen, haben zum Ziel, ihnen allen ein Leben in größtmöglicher Selbstbestimmung, Geborgenheit und Würde zu ermöglichen.

An 18 Standorten in Hessen und Rheinland-Pfalz arbeiten rund 1.700 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in 32 verschiedenen Einrichtungen. In den fünf Bildungseinrichtungen erlernen jährlich 800 Menschen einen sozialen Beruf oder bilden sich weiter. Mission Leben ist ein selbstständiges diakonisches Unternehmen und der evangelischen Kirche zugeordnet.