



Gesundheit und Soziales
IfS Strategie

Dr. Thomas Suermann

**Social Entrepreneurship und
Geschäftsmodell-Innovationen im Sozialektor
Impulse aus der Privatwirtschaft zur Identifikation von
Innovationstreibern**

Institut für Sozialstrategie

Wrangelstrasse 51
10997 Berlin

<http://www.institut-fuer-sozialstrategie.de/>
kontakt@institut-fuer-sozialstrategie.org

November 2012, Berlin

Abstract: Innovationsmanagement ist ein Thema höchster Priorität in der Privatwirtschaft. Die dazu gewonnenen Erkenntnisse können für den Sozialbereich nutzbar gemacht werden. Besonders wirkungsstark zeigen sich Innovationen, die eine Änderung des gesamten Geschäftsmodells zur Folge haben. Ein wichtiger Treiber solcher Innovationen ist Social Entrepreneurship. Um Innovationen im Sozialsektor zu fördern, sind grundsätzliche Bedingungen zu erfüllen. Diese bestehen aus fairem Wettbewerb mit klarer Evaluation von Ergebnissen sowie Vernetzung und Offenheit der Organisationen.

Inhaltsverzeichnis:

1	Einleitung	2
2	Zur Bedeutung von Innovationen in der Privatwirtschaft.....	2
3	Übertragung der Erkenntnisse auf den Sozialsektor	7
4	Ergebnis für den Sozialsektor in Deutschland	10
5	Fazit	11
6	Literatur.....	12

1 Einleitung

Innovationsmanagement ist ein Thema höchster Priorität in der Privatwirtschaft. Die dazu gewonnenen Erkenntnisse können für den Sozialbereich nutzbar gemacht werden. Besonders wirkungsstark zeigen sich Innovationen, die eine Änderung des gesamten Geschäftsmodells zur Folge haben. Ein wichtiger Treiber solcher Innovationen ist Social Entrepreneurship. Um Innovationen im Sozialsektor zu fördern, sind grundsätzliche Bedingungen zu erfüllen. Diese bestehen aus fairem Wettbewerb mit klarer Evaluation von Ergebnissen sowie Vernetzung und Offenheit der Organisationen.

Der folgende Artikel zeichnet die empirisch belegte hohe Priorität auf, die das Management von Geschäftsmodell-Innovationen in der Privatwirtschaft genießt. Neben der Übertragung dieser Erkenntnisse von der Privat- auf die Sozialwirtschaft werden auch Impulse aus dem Sozialsektor der USA für Deutschland nutzbar gemacht. Abschließend werden Möglichkeiten aufgezählt, Innovationen im deutschen Sozialsektor zu fördern und in ihrer Ausgestaltung zu unterstützen. Der Schwerpunkt liegt dabei auf den Möglichkeiten und Bedingungsfaktoren von Social Entrepreneurship.

2 Zur Bedeutung von Innovationen in der Privatwirtschaft

2.1 Die zentrale Bedeutung des Innovationsmanagements für nachhaltigen Erfolg

Die zentrale Bedeutung des Innovationsmanagement hat eine aktuelle Studie unter der Federführung der Boston Consulting Group (BCG) festgehalten. Es wurden in der Studie 20 Organisationsthemen identifiziert, die zentral für die erfolgreiche Umsetzung der Unternehmensstrategie sind - im gesamten Spektrum von strukturellen bis hin zu verhaltensorientierten Faktoren. Die Antworten von 1.600 Managern aus Großunternehmen verschiedenster Branchen und Länder wurden dazu ausgewertet.¹ Es wurden Herausforderungen identifiziert, die jeweils bei notwendigen Veränderungen des aktuellen Organisations- und Geschäftsmodells angegangen werden müssen, um den strategischen Zielen nachzukommen. „Zunehmende Innovations- und Veränderungsgeschwindigkeit“ gehört zu den Top-Prioritäten und wird von 25 % der Befragten als Herausforderung angesehen (siehe Grafik).

¹ Vgl. zu den Ergebnissen dieser Studie: Dicke, Ralf; Roghé, Fabrice; Strack, Rainer: Spielräume statt Regeln. In: Zeitschrift Führung + Organisation 01/2012. S. 51-57. Die beiden ersten Graphiken entstammen S. 53.



Ein Blick auf die strategischen Ziele der Unternehmen zeigt, dass hierbei die Innovationsführerschaft sogar an erster Stelle steht. 34% der Teilnehmer sehen das als ihr strategisches Ziel an (siehe Grafik).



Die hohe Bedeutung des Innovationsmanagements ist laut BCG Teil eines Trends: „Die künftigen Anforderungen an Unternehmen verändern das Verhältnis zwischen Struktur- und Kulturthemen radikal.“² Eine Innovationskultur zu schaffen ist den Firmen ein ernsthaftes Anliegen, denn darauf basiert ihr langfristiger Erfolg in einem Geschäftsumfeld, das mehr und mehr von Veränderungen geprägt ist.

² Ebd. S. 53

Eine vorangegangenen Studie, bei der mehr als 1.000 Führungskräfte aus Deutschland, Österreich und der Schweiz befragt wurden, offenbart einen ähnlichen Tenor: Auch hier wird Innovationsmanagement als zentral für den nachhaltigen Unternehmenserfolg eingeschätzt; zusätzlich wird prognostiziert, dass es in seiner Wichtigkeit weiter so stark steigen wird, wie kein anderes der 23 identifizierten Organisationsthemen (siehe Grafik).³

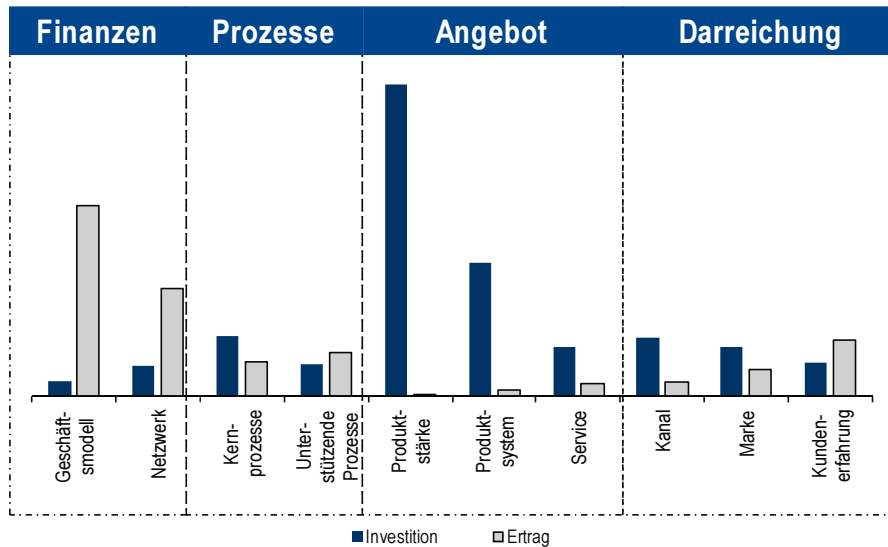


2.2 Geschäftsmodell-Innovationen als wirkungstärkste Innovation

Bei einer Fokussierung auf die Unterstützung von Innovationen lässt sich erkennen, dass die Wirkungskraft einzelner Innovationskategorien sehr unterschiedlich ist. Larry Keeley hat die Investitionshöhen internationaler Unternehmen in unterschiedlichen Bereichen über einen Zeitraum von zehn Jahren verglichen.⁴ Ein Großteil dieser Investitionen floss in die Verbesserung der Produkte. Der entsprechende Ertrag dieser Innovationen war aber vergleichsweise gering. Am günstigsten war das Verhältnis bei Innovationen im Geschäftsmodell (siehe Grafik).

³ Vgl. zu den Ergebnissen dieser Studie: Roghé, Fabrice; Strack, Rainer; Petrova, Veronika; Grün, Oskar; Krüger, Wilfried; Sulzberger, Markus: Organisation 2015. In: Zeitschrift Führung + Organisation 05/2009. S. 201-208. Die dazugehörige Graphik entstammt S. 203.

⁴ Vgl. Keeley, Larry: Taming the New. The Emerging Discipline of Innovation. Harvard Business School Press 2004. Die dazugehörige Graphik basiert hierauf.



2.3 Treiber für Geschäftsmodell-Innovationen

Immer wichtiger für Unternehmen wird die Möglichkeit, das Geschäftsmodell dem veränderten Markt- und Wettbewerbsumfeld anzupassen, wie eine Studie von Capgemini Consulting zeigt:⁵ „Früher waren viele Industrien dadurch gekennzeichnet, dass es ein dominantes Geschäftsmodell gab. Wettbewerbsfähigkeit war somit letztlich eine Frage der besseren Exekution dieses Geschäftsmodells. Dagegen ist heute die Wettbewerbssituation gekennzeichnet von vielen parallel existierenden Geschäftsmodellen, die sich zudem schnell und stetig wandeln.“⁶

Um dauerhaft erfolgreich zu sein, muss das eigene Geschäftsmodell immer wieder grundsätzlich hinterfragt werden. Als Konsequenz daraus muss versucht werden, mit passenden Geschäftsmodellen aktiv auf das wandelnde Umfeld zu reagieren. Als Treiber konnten Herbert Hensle und Oliver Schön fünf wesentliche Innovationstreiber identifizieren. Diese verändern heutige Geschäftsmodelle in vielen Sektoren und schaffen dadurch neue Möglichkeiten:

- Direkte Interaktion zwischen Produzent und Kunde

Vor allem durch das Internet verschwinden Wertschöpfungsstufen zwischen Leistungserbringer und Konsument. Zum Teil übernimmt der Kunde sogar die Leistungserbringung: Facebook ist als Netzwerk dadurch attraktiv, dass Informationen zu anderen Nutzern verfügbar sind – die Firma Facebook an sich stellt nur die Plattform.

- Von Push-Faktoren zu Pull-Faktoren

Es wird eine Bewegung hin zu dezentral orientierten Geschäftsmodellen erwartet. Zentrale Geschäftsmodelle setzen auf eine Vorhersagbarkeit der Nachfrage, dieses führt bei kürzeren Lebenszyklen und wandelnden Kundenwünschen schnell zu einem Angebot, welches dem Kunden keine relevante Produktpalette bieten kann. Bei dezentral organisierten Geschäftsmodellen kann schneller und variantenreicher auf Veränderungen der Kundenbedürfnisse reagiert werden. Das funktioniert aber nur, wenn zusätzlich Kommu-

⁵ Vgl. im Folgenden Capgemini Consulting (Hg.): Geschäftsmodell-Innovation – Wer sich nicht neu erfindet, verschwindet. 2010. Verantwortliche Autoren Herbert Hensle & Oliver Schön. Verfügbar unter www.de.capgemini.com/consulting

⁶ Ebd. S. 5

nikationskanäle, Organisations- und Entscheidungsstrukturen aufgebaut werden; nur so können die Kundenbedürfnisse schnell erkannt und entsprechend erfüllt werden.

- Crowdsourcing

Es finden sich immer mehr Unternehmen, die wesentliche Bedarfe über offene Netzwerke von außerhalb decken und über „open innovation“ versuchen, Neuerungen voranzutreiben. Kunden werden eingebunden, wenn es zum Beispiel um die Entwicklung von Software geht: Impulse zu Produktdesign kommen vermehrt von ihnen und werden in den internen Prozessen genutzt. Innovative Ideen entstehen außerhalb des Unternehmens und Strukturen ändern sich dahingehend, dass zu Impulsen von Außen aktiv ermutigt wird und diese auch nutzbar gemacht werden können.

- Long Tail - Angebot in Nischensegmenten

Gerade durch digitale Plattformen können ehemals nicht attraktive Nischensegmente bedient werden. „Grund hierfür ist unter anderem die zunehmende Flexibilisierung der Produktionsketten, die leichte und kostengünstige Anpassung der Produkte an Nischenbedürfnisse zulassen, sowie die Demokratisierung des Vertriebs.“⁷ Das gilt nicht nur für digitale Güter, sondern auch für materielle Realgüter.

- Fragment & Mash - Offene Unternehmensarchitekturen

Durch konsequente Modularisierung des gesamten Geschäftsmodells können an standardisierten Schnittstellen einzelne Module ausgetauscht und integriert werden. Es gibt ganz neue Möglichkeiten, Lieferanten und Kunden in den Prozess der Wertschöpfung einzubeziehen: „Somit brechen klassische sequentielle Wertschöpfungsketten immer stärker auf und wandeln sich zu Wertschöpfungsnetzwerken.“⁸ Wettbewerbsvorteile ergeben sich laut Capgemini Consulting auf mindestens drei Ebenen: Erstens werden innerhalb eines Moduls Spezialisierungs- und Skalenvorteile genutzt oder im Partnernetzwerk erbracht, zweitens durch die Bündelung der Module und drittens durch die Ausgestaltung des Wertschöpfungsnetzwerkes.

2.4 Förderung von Geschäftsmodell-Innovationen

Aber wie können die Voraussetzungen für Geschäftsmodell-Innovationen geschaffen werden? „Im Kern geht es zunächst darum, eine innovationsfördernde Kultur zu etablieren, Ideen zu erkennen und zu fördern und die notwendigen Strukturen für eine erfolgreiche Entwicklung der Innovationspotentiale zu gestalten“⁹, so die Capgemini Consulting Studie.

- Innovationsfördernde Kultur

Kennzeichen einer solchen Kultur sind Kreativität, bereichsübergreifende Kommunikation, Fehlertoleranz und unternehmerische Risikobereitschaft. Eine offene Kommunikation bringt relevantes Wissen in einem frühen Stadium zusammen. „Ideen werden ‚von unten‘ gefördert, statt durch das Management vorgegeben. Hierarchisches Denken wird nicht unterstützt.“¹⁰ Die Aufgabe des Management fokussiert sich auf das Vorgeben einer allgemeinen Richtung und engt nicht in der Ideenfindung ein.

⁷ Ebd. S. 14

⁸ Ebd. S. 14

⁹ Ebd. S. 16

¹⁰ Ebd. S. 16

- Priorisierung von Ideen

Risiken werden im Prozess der Innovationsförderung bewusst in Kauf genommen und unternehmerisch bewertet. Zur gezielten Förderung einzelner Ideen gehört auch eine Priorisierung auf bestimmte Neuerungen. Hier besteht eine Parallele zum Vorgehen von Risikogeldgebern für Existenzgründer, Venture Capitalists: „Eine an klaren Kriterien ausgerichtete Erstausswahl der Ideen, schnelle Pilotierung zum Test und zur Verfeinerung des Konzeptes sowie klar definierte Meilensteine die zur weiteren Förderung erreicht werden müssen sind auch dort die Grundlagen des Erfolgs.“¹¹ Die Erfolgsrate liegt dort bei weniger als 5 % - um die finanziellen Belastungen der Flops gering zu halten, ist bei vielen Projekten ein früher Ausstieg aus der Förderung notwendig.

- Organisationsgestaltung

Organisationsstrukturen, die Innovationen fördern, sind flach und bestehen aus kleinen Einheiten. „Inkubatoren, Organisationseinheiten für die Entwicklung einer Idee bis zur Marktreife, sind eine häufig genutzte Möglichkeit, um diese Flexibilität zu schaffen.“¹²

3 Übertragung der Erkenntnisse auf den Sozialsektor

3.1 Zu beachtende Unterschiede zwischen Privat- und Sozialsektor

Die Übertragung der Erkenntnisse aus der Privatwirtschaft auf den Sozialsektor muss genau reflektiert werden. Zum einen ist zu beobachten, dass sich die Strukturen des Sozialsektors denen des privaten Wirtschaftssektors angleichen, beide Bereiche sogar nicht klar zu trennen sind: Privatwirtschaftliche Dienstleister finden sich im Sozialsektor wieder, mit der Anzahl der Anbieter wächst die Konkurrenz, gleichzeitig steigt der Kostendruck durch sinkende öffentliche Mittel. Ähnlich wie in der Privatwirtschaft müssen auch Organisationen in der Sozialwirtschaft mit klar begrenzten finanziellen Ressourcen haushalten.

Andererseits ist die Anbieter-Kunden-Beziehung zum Beispiel in der Sozialen Arbeit eine andere als die in der Privatwirtschaft. Der Mensch, dem Unterstützung zuteil wird, will sich nicht als bloßer Kunde fühlen, dessen ausschließliche Kaufkraft sowie entsprechende Bedürfnisse zählen und der als Person uninteressant ist. „Der Kunde ist König“ gilt hier aber auch nicht, wenn zum Beispiel mit Straftätern an tragfähigen Resozialisierungsprogrammen gearbeitet wird oder schwänzende Jugendlichen zum Schulbesuch ermutigt werden. Hier stehen die kurzfristigen Bedürfnisse der Unterstützten nicht im Mittelpunkt, hier sind die Unterstützenden kein bloßen Dienstleister. Die Bedürfnisorientierung ist langfristiger.

3.2 Aktuelle Erkenntnisse zu Social Entrepreneurship

Bereichert wird der Übertrag der Innovationserkenntnisse auf den Sozialsektor durch die Auswertung der Ergebnisse einer großangelegten Studie, die ein von der Mercator-Stiftung geförderter Forscherverbund erstellt hat. Von 2010 bis 2012 wurden Anwendbarkeit, Nutzen, Grenzen und Wirkungen des Konzepts Social Entrepreneurship wissenschaftlich untersucht. Zentral war die Fragen, „ob und inwieweit Social Entrepreneurship

¹¹ Ebd. S. 16

¹² Ebd. S. 17

in Deutschland als Modell für sozialunternehmerisches Handeln dienen kann.¹³ Die folgende Grafik gibt einen Überblick über die identifizierten Handlungsfelder:¹⁴

	Politik	Private Kapitalgeber	Gründer & Management („Entrepreneure“)	Wohlfährliche Träger („Intrapreneure“)	Hochschulen	
ORGANISATIONSBEZUGEN	Finanzierung & Ressourcen	(P1) Wirkungsbasierte staatliche Mittelvergabe (z.B. Social Impact Bonds) (P2) Anpassung Steuer-, Vergabe- und Gemeinnützigkeitsrecht (hybride Ziele und Finanzierungsinstrumente)	(F1) Anpassung Finanzierungsangebote an Lebenszyklus (vgl. G1) (F2) Beachtung Exit-Strategien bei Förderungen	(G1) Anpassung der Ressourcenstrategie an Lebenszyklus (vgl. F1)	(W1) Agieren als Sozialinvestoren (Corporate Social Venturing)	(U1) Etablierung „Nationales Kompetenzzentrum Sozialorganisationen“ (Orchestrierung der Handlungsfelder)
	Governance & Stakeholder-Beziehungen	(P3) Entwicklung eines Sozialunternehmerkodex (vgl. G2)	(F3) Entbürokratisierung der Fördermittelvergabe (F4) Angebote von problemorientierten Coachings (F5) Gestaltung einer transparenten und wirkungsbasierten Förderung (vgl. G4)	(G2) Stärkung der Governance-Strukturen (Aufsichtsgremien) (vgl. P3) (G3) Systematisierung der Wachstums- u. Skalierungspläne (G4) Systematisierung der Wirkungsmessung und Reporting (vgl. F5)	(W2) Stärkung der internen Innovationskulturen („Intrapreneurship“)	(U2) Hochschulen als zivilgesellschaftliche Akteure (Volunteering, Praktika) (U3) Unterstützung Sozialunternehmerkodex (Governance-Leitfaden) (vgl. P3, G2)
INNOVATIONSBEZUGEN	Entstehung & Etablierung	(P4) Ausbau Engagementstrategie und Aufbau Fonds (Lokale Bündnisse/ Länder- bzw. Bundesagentur mit Fonds für Soziale Innovation)	(F6) Komplementäre, spezialisierte und riskantere Förderungsstrategien (redundanzfreie Fellowships)	(G5) Intensivierung Ressourcen-Mobilisierung/Kooperationen (z.B. der entstehenden Verband)	vgl. W1/W2	(U4) Gründungsunterstützung & Beratung (Intrapreneure)
	Selektion & Verbreitung	(P5) Schaffung von Öffentlichen Innovationschnittstellen (Kommune/ Land/ Bund, themenübergreifend) (vgl. W3) (P6) Förderung der Innovationen in einzelnen Politikfeldern (Gesundheit, Migration, Bildung)	(F7) Aufbau Transferagentur zur Vernetzung SE und Intermediären (F8) Finanzierung weiterer Forschung	(G6) Kommunikationsstrategien (vgl. G3)	(W3) Schaffung von Innovations-schnittstellen (incl. Kooperationsangebote und Übernahmen) (vgl. P5)	(U5) Lehre & Weiterbildung (Service Learning, Outreach, Community based Research) (U6) Berücksichtigung Bildungsabhängigkeit der Gründer (Engagementstrategien)

Unternehmen im Sinne des Social Entrepreneurship sind hybride Organisationsformen: „Diese neuen Organisationsformen changieren hinsichtlich ihrer internen Governance sowie ihrer Außendarstellung zwischen den traditionellen Sektoren mit den Steuerungsprinzipien Wettbewerb (Markt), Hierarchie (Staat) und Solidarität (Gemeinschaft).“¹⁵

Der enge Zusammenhang von Geschäftsmodell-Innovationen und Social Entrepreneurship ist nicht von der Hand zu weisen: Im Kern wird bei Geschäftsmodell-Innovationen ein neuer Unternehmenszweig gegründet, eine neue Geschäftsidee entwickelt und vorangetrieben. Durch Social Entrepreneurship finden Geschäftsmodell-Innovationen ein Vehikel, durch welches die Innovation vorangetrieben wird.

3.3 Konsequenzen für Innovationsförderung im Sozialektor – eine Stimme aus den USA

Stephen Goldsmith, Professor aus Harvard und ehemaliger Bürgermeister von Indianapolis, hat sich ausgiebig mit der Frage beschäftigt, wie die öffentliche Hand Bedingungen schaffen kann, die Innovationen im Sozialektor fördern. Diese lassen sich unter den Begriffen Vernetzung, Priorisierung, Wettbewerb und Evaluation umschreiben.

¹³ Vgl. Mercator Forscherverbund Innovatives Soziales Handeln, Social Entrepreneurship (Hg.): Handlungsempfehlungen für Politik, Wissenschaft, Wirtschaft und Sozialunternehmer. Online verfügbar unter: <http://www.stiftung-mercator.de/kompetenzzentren/wissenschaft/social-entrepreneurship.html>. Essen 2012. S. 3

¹⁴ Vgl. ebd. S. 5

¹⁵ Ebd. S. 15

Zentral sind Vernetzung und Priorisierung: Das Rad muss nicht immer neu erfunden werden: „The civic entrepreneur can import rather than invent the solution.“¹⁶ Dazu zitiert Goldsmith den Bildungsexperten Michael Fullan: „The main problem is not the absence of innovation in schools, but rather the presence of too many disconnected, episodic, fragmented, superficially adorned projects.“¹⁷ Ein zentrales Element aus der Innovationsförderung im Privatsektor findet sich hier wieder: Die konsequente Fokussierung auf vielversprechende Innovationen mit entsprechender Konzentration der Aufmerksamkeit um „Innovation Overload“, so Michael Fullan, zu verhindern: „Schools that take on or are forced to take on every police and innovation that comes along may look innovative at a distance but actually have a severe case of ‚projectitis‘ or meaninglessness.“¹⁸ Hier ist sprichwörtlich vor lauter Bäumen der Wald nicht zu sehen.

Für Stephen Goldsmith ist die Rolle des Staates im Sozialsektor dann innovationshemmend, wenn er als Monopolist auftritt und Wettbewerb verhindert.¹⁹ Hier schwingt natürlich die Skepsis gegenüber „Big Government“ mit, wie sie oft bei republikanischen Politikern in den USA zu finden ist, aber die innovationsfördernde Wirkung von fairem Wettbewerb ist nicht von der Hand zu weisen. Die sich verstärkende Wettbewerbssituation, die den Sozialsektor in Deutschland prägt, kann natürlich negative Auswirkungen haben, wenn zum Beispiel die Qualität der Dienstleistungen im Preiskampf sinkt oder sich Arbeitsbedingungen verschlechtern. Um diese negativen Folgen einzudämmen, empfiehlt das von der Mercator-Stiftung geförderte Forschungsprojekt ähnlich dem „Deutschen Nachhaltigkeitskodex“ ein „Sozialunternehmerkodex“.²⁰

Zur Herbeiführung von Innovationen ist der Wettbewerb aber positiv; in folgender Facette ist Stephen Goldsmith zuzustimmen: „Social service clients rarely have the choices that the free market provides. Incumbent providers, funders, and decision makers often subvert competition and choice by placing a regulatory and contractual thicket in the way of new providers. These iron triangles must be broken to allow social progress.“²¹

Innovationsmanagement wie Wettbewerb benötigt aber eine Evaluation der Ideen, die hervorgebracht werden. Hier geht es darum, das Potential und die Qualität zu messen, die Innovationen mit sich bringen. Solch ein Unterfangen ist nicht einfach, benötigt passende Kriterien und vor allem auch eine erfolgreiche Implementierung. Dazu noch einmal Stephen Goldsmith: „In the end, the biggest challenge is not adopting performance measurements in principle but, rather, implementing it. The difficulties of enforcing performance measures multiply when an organization uses its influence to turn the assets of other actors within a system towards a new goal.“²² Konkret bedeutet das für ihn ein starkes Controlling und professionelles Projektmanagement: „Enforcing accountability through performance-based contracts; constantly checking whether goals, strategies, and metrics are aligned; and being willing to resist a culture of compliance within the organization are helpful.“²³

¹⁶ Goldsmith, Stephen; Georges, Gigi; Glynn Burke, Tim: The Power of Social Innovation: How Civic Entrepreneurs Ignite Community Networks for Good. Hoboken, 2010. S. 62

¹⁷ Fullan, Michael: The New Meaning of Educational Change. New York, 2001. S. 13

¹⁸ Ebd. S. 13

¹⁹ Vgl. The Power of Social Innovation: aaO. S. 97

²⁰ Handlungsempfehlungen für Politik, Wissenschaft, Wirtschaft und Sozialunternehmer. aaO. S. 6

²¹ The Power of Social Innovation. aaO. S. 97

²² Ebd. S. 127

²³ Ebd. S. 127

4 Ergebnis für den Sozialsektor in Deutschland

Die bisherigen Erkenntnisse aus Privatwirtschaft und dem US-amerikanischen Kontext sind aufschlussreich für den deutschen Sozialsektor. Ziel sollte sein, Innovationen im Sozialsektor voranzutreiben: Um neue, noch bessere Wege zu finden, Dienstleistungen mit und für den Menschen zu erbringen - bei gleichzeitig stagnierenden finanziellen Möglichkeiten. Als unterstützende Faktoren für soziale Innovationen können folgende Punkte festgehalten werden:

4.1 „Open Innovation“ – Stakeholder einbeziehen

Innovationen fallen nicht vom Himmel, sie sind auf Impulse angewiesen. Im Innovationsmanagement hat sich der Begriff „open innovation“ fest etabliert und beschreibt die Einbeziehung von Kunden, Lieferanten oder sonstigen unternehmensexternen Personen in den Prozess der Innovationsentwicklung. Auf diesen Ansatz sollte auch im Sozialsektor nicht verzichtet werden. Nicht explizit erwähnt werden muss natürlich der enge Kontakt mit den Menschen, die durch die sozialen Dienstleistungen unterstützt werden sollen. Ihre Ideen und Erfahrungen sollten auch in Zukunft Impulse für Neuerungen sein. Ziel sollte es sein, Strukturen und Prozesse aufzubauen, bei denen aktiv und gesteuert Impulse eingeholt werden.

4.2 Wettbewerb

Wichtige Voraussetzung für das Entstehen von Innovationen ist gesunder Wettbewerb. Im Streben um bessere Entfaltungsmöglichkeiten am Markt entwickeln sich neue Ideen. Das gilt besonders für Social Entrepreneurship. Der öffentlichen Hand fällt die Aufgabe zu, diesen Wettbewerb zu ermöglichen und für faire Bedingungen zu sorgen. Eigene soziale Angebote dürfen nicht gegenüber denen von anderen Anbietern bevorzugt werden. Zudem, so der Mercator Forscherverbund, „müssen die Anreize in den großen sozialen Quasi-Märkten auf ihre Innovationsförderlichkeit hin überprüft werden.“²⁴

4.3 Evaluation

Eine Offenheit gegenüber neuen Formen der sozialen Dienstleistungserbringung muss bestehen, der Finanzierung solcher Angebote sollte grundsätzlich positiv gegenüber gestanden werden. Um aber nicht plötzlich alles ziellos zu unterstützen, was irgendwie neu ist und spannend aussieht, gehört zum Innovationsmanagement nicht nur Förderung, sondern auch Evaluation. Innovative Ideen müssen schnell begutachtet werden und nach reichlicher Überlegung wird auch manchmal der Entschluss fallen müssen, in Zukunft andere Wege weiterzuverfolgen. Nur so kann ausufernder „Projektitis“ und unkontrollierter Mehrbelastung entgegengewirkt werden. Der Mercator Forscherverbund dazu: „Zur Filterung und Unterstützung der wirkungsvollsten Ansätze (auch für die Übernahme in staatliche Strukturen) sollten transparente Vergabekriterien und die Messung der sozialen Wirkung vorangetrieben werden. Dies ist [...] eine wichtige Voraussetzung, um die effektivsten Ansätze herauszufiltern und beispielsweise Entlastungen des Sozialstaats auch monetär beziffern zu können.“²⁵

Um zu verhindern, dass Ideen ohne langfristige Erfolgsperspektive zu lange am Leben gehalten werden oder die Förderung ineffizient ist, kann die Wissenschaft mit ins Boot

²⁴ Handlungsempfehlungen für Politik, Wissenschaft, Wirtschaft und Sozialunternehmer. aaO. S. 8

²⁵ Ebd. S. 9

geholt werden: „Wissenschaftliche Forschung sollte daher auch Grundlage für einen Selektionsmechanismus sein, der Freerider-Problematiken vermindert und bei der Identifikation erfolgsversprechender Ideen hilft.“²⁶

4.4 Vernetzung und Austausch

Zentraler Bedingungsfaktor für die Unterstützung von Innovationen ist der Import von neuen Ideen. Um den Wissensaustausch zu fördern, muss auf verschiedenen Ebenen und Bereichen eine produktive Vernetzung stattfinden: Das kann innerhalb einer Organisation durch flache Hierarchien unterstützt werden, in der keine Silostrukturen den Wissensaustausch behindern. Dieses gilt sowohl für die öffentliche Hand und Wohlfahrtsverbände als auch Privatunternehmen. Sie alle müssen versuchen, das in der Organisation vorhandene Wissen für erfolgreiche Innovationen zu nutzen.

Vernetzung kann aber auch über einzelne Organisationen hinweg stattfinden. Im Sozialsektor sind zum Beispiel etliche staatliche Akteure involviert; neben sämtlichen Kommunen auch Länder, der Bund und andere Stellen, wie beispielsweise die Agentur für Arbeit, deren gemeinschaftliche Vernetzung noch intensiviert werden kann. Beispielsweise könnte eine „Transferagentur“ zur Vernetzung verschiedener Partner gegründet werden.²⁷

5 Fazit

Die Bedeutung von Innovationen ist nicht zu unterschätzen, ihre Förderung sollte auch im Sozialsektor höchste Priorität haben. Kernbegriffe des Innovationsmanagements im Sozialsektor sind fairer Wettbewerb, Evaluation, Vernetzung und Offenheit. Durch Wettbewerb samt Evaluation entsteht die grundsätzliche Notwendigkeit und Antriebsfeder, Innovationen voranzutreiben. Durch Offenheit und Vernetzung ergibt sich die Möglichkeit Impulse zu erhalten und diese weiterzuentwickeln. Der Staat und andere Akteure im Sozialsektor sind gefragt, diese Bedingungen in die Realität umzusetzen und strukturell zu fördern. Sowohl Innovation an sich als auch Motor für weitere Neuerung kann Social Entrepreneurship sein: Neue Sozialunternehmen bewegen sich im marktwirtschaftlichen Umfeld und verfolgen soziale Ziele mit neuen Geschäftsmodellen und anderen Strukturen. Für die Weiterentwicklung im Sozialsektor eröffnen sich in diesem Feld viele Möglichkeiten.

²⁶ Ebd. S. 11

²⁷ Ebd. S. 6

6 LITERATUR

Capgemini Consulting (Hg.): Geschäftsmodell-Innovation – Wer sich nicht neu erfindet, verschwindet. 2010. Verantwortliche Autoren Herbert Hensle & Oliver Schön. Verfügbar unter www.de.capgemini.com/consulting

Dicke, Ralf; Roghé, Fabrice; Strack, Rainer: Spielräume statt Regeln. In: Zeitschrift Führung + Organisation 01/2012. S. 51-57.

Fullan, Michael: The New Meaning of Educational Change. New York, 2001. S. 13

Goldsmith, Stephen; Georges, Gigi; Glynn Burke, Tim: The Power of Social Innovation: How Civic Entrepreneurs Ignite Community Networks for Good. Hoboken, 2010. S. 62

Keeley, Larry: Taming the New. The Emerging Discipline of Innovation. Harvard Business School Press 2004.

Mercator Forscherverbund Innovatives Soziales Handeln, Social Entrepreneurship (Hg.): Handlungsempfehlungen für Politik, Wissenschaft, Wirtschaft und Sozialunternehmer. Online verfügbar unter: <http://www.stiftung-mercator.de/kompetenzzentren/wissenschaft/social-entrepreneurship.html>. Essen 2012. S. 3.

Roghé, Fabrice; Strack, Rainer; Petrova, Veronika; Grün, Oskar; Krüger, Wilfried; Sulzberger, Markus: Organisation 2015. In: Zeitschrift Führung + Organisation 05/2009. S. 201-208. Die dazugehörige Graphik entstammt S. 203.

Dr. Thomas Suermann ist Berater bei Capgemini Consulting mit dem Schwerpunkt Organizational Design, Lehrbeauftragter im NGO-MBA-Studiengang der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg und freier Mitarbeiter am Institut für Sozialstrategie in Berlin.

Alle Rechte vorbehalten.

Abdruck oder vergleichbare Verwendung von Arbeiten des Instituts für Sozialstrategie ist auch in Auszügen nur mit vorheriger schriftlicher Genehmigung gestattet.

Publikationen des IfS unterliegen einem Begutachtungsverfahren durch Fachkolleginnen und -kollegen und durch die Institutsleitung. Sie geben ausschließlich die persönliche Auffassung der Autorinnen und Autoren wieder.