

NORDLICHT
DIALOGE

Nordlicht Dialoge

Innovationen der Sozialwirtschaft: Gottes Werk oder Teufels Beitrag?

Veranstaltungsdokumentation

Berlin, dbb forum

27. April 2016

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Nordlicht Dialoge,

der demografische Wandel betrifft die Sozialwirtschaft in Deutschland gleich in doppelter Weise. Mit der Alterung der Bevölkerung steigt die Nachfrage nach professioneller Pflege und Betreuung. Zeitgleich sinkt das Arbeitskräftepotenzial, aus dem der Bedarf nach qualifizierten Pflege- und Fachkräften gedeckt werden kann. Im Jahr 2012 gaben bereits 82 Prozent von befragten sozialwirtschaftlichen Unternehmen an, dass ein Fachkräftemangel¹ besteht. Eine Studie der Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft zur Pflegelandschaft 2030 zeigt, dass sich dieser Trend noch weiter drastisch verstärken wird².

Der effektive Umgang mit Innovationen bei der Produkt- und Dienstleistungsentwicklung, der Gestaltung neuer Organisationsformen sowie die Nutzung von innovativen Lösungen können ein



Hebel zum Umgang mit diesen Herausforderungen sein. Das Interesse an Innovationen ist groß, die Umsetzung – gerade in der Sozialwirtschaft – wirft viele Fragen auf. Hier bedarf es Kenntnis und Anschlussfähigkeit an Kultur und Selbstverständnis der Branche, um Innovationen nachhaltig verankern zu können.

Diese Anschlussfähigkeit im Non-Profit Bereich und im öffentlichen Sektor wurde Nordlicht zuletzt in der Studie „Beste Berater 2016“ von brand eins und dem Statistik Portal Statista ausgesprochen.

Abbildung 1 Nordlicht Umfrage: Was verstehen Sie unter Innovation?

Von über 15.000 Beratungshäusern wurde Nordlicht als eine der besten Beratungen in Deutschland ausgezeichnet. Das Wirtschaftsmagazin zeichnete Nordlicht in den Kategorien „Organisation“ und „Public Sector“ als „Beste Berater“ aus.

¹ Studie: Fachkräftemangel in der Sozialwirtschaft (2012). Abrufbar unter: http://www.sonderpaedagogik.uni-wuerzburg.de/fileadmin/06040030/Downloads/Ratz/Studie_Fachkraeftemangel_2012_Ergebnisse_Langfassung_01.pdf (Letzter Aufruf am 9. Dezember 2015)

² Studie: Pflegelandschaft 2030 (2012). Abrufbar unter http://www.prognos.com/fileadmin/pdf/publikationsdatenbank/121000_Prognos_vbw_Pflegelandschaft_2030.pdf (Letzter Aufruf am 04. Mai 2016)

Im Winter 2016/2017 werden weitere Nordlicht Dialoge zu spannenden Themen der Organisations- und Personalentwicklung stattfinden. Wir laden Sie dazu bereits heute herzlich ein und würden uns sehr freuen, wenn Sie wieder mit uns und den anderen Gästen in den Dialog einsteigen würden.

Informieren Sie sich zwischenzeitlich gerne über die Nordlicht Dialoge und über das Tätigkeitsfeld von Nordlicht Management Consultants auf unserer Homepage unter www.nordlicht-consultants.com. Auf unserer Website finden Sie auch die Präsentationen unserer Referent/innen der vergangenen Veranstaltungen.

Wir freuen uns auf ein persönliches Gespräch mit Ihnen.

Herzliche Grüße,

Ihr



Jens Loff
Geschäftsführer
Nordlicht Management Consultants

Die Sozialwirtschaft als idealer Raum für Innovationen

„Innovation“ hat das Potential zum Wort des Jahres 2016 zu werden. Es ist in aller Munde. Das hat zum einen zur Folge, dass jede Organisation etwas anderes darunter versteht und zum anderen, dass der Begriff durch seine fehlende Abgrenzung bei Einzelnen Respekt hervorruft.

Daher ist es zentral, dass sich sozialwirtschaftliche Organisationen auf eine Definition von „Innovation“ verständigen. Professor Frank Piller von der RWTH Aachen definiert Innovationen als aus einem Projekt entstandene Neuerungen, die vom „Markt“, d. h. der fokussierten Zielgruppe, angenommen und damit nachgefragt werden³. Ein klassisches Beispiel aus der Sozialwirtschaft sind *altersgerechte Assistenzsysteme* für ein selbstbestimmtes Leben (AAL).

Resultierend aus den vielfältigen aktuellen Diskussionen um Innovationen existieren unzählige Untersuchungen über die Innovationsfähigkeit von Organisation. Dabei spielen Betrachtungen über Innovationen in der Sozialwirtschaft eine untergeordnete Rolle. Die 4. Nordlicht Dialoge mit dem Titel „Innovationen der Sozialwirtschaft: Gottes Werk oder Teufels Beitrag?“ leisteten einen Beitrag dazu, diese Lücke zu schließen. Schon in der vorbereitenden Umfrage zeigte sich, dass es für den Begriff „Innovation“ auch unter den Teilnehmenden der Dialoge kein einheitliches Verständnis.

71,5% der Befragten schätzen ihre Organisation als „(sehr) innovativ“ ein, doch nur 21,4% geben an, dass es in ihrer Organisation eine definierte Strategie zur Innovationsförderung gibt.

„Organisationen der Sozialwirtschaft führen alle notwendigen Dimensionen von Innovationen zusammen. Das kann die Innovationsfähigkeit optimal fördern oder vollständig verhindern.“ – so führte Roland Schöttler, Business Development Manager der Hewlett Packard Enterprise, in seinem Impulsvortrag aus. Die Dimensionen Ethik und Theologie, Aufgabenprofession, Technologie, Ökonomie sowie Politik und Administration haben jeweils ihre eigene Rationalität, die für sie handlungsleitend ist. Beispielweise für die Dimension der Aufgabenprofession wäre dies in der Sozialwirtschaft die Logik des Helfens und Heilens. In Organisationen der Sozialwirtschaft sind diese fünf Dimensionen vereinigt, daher werden sie auch als multirationale Organisation bezeichnet. Dieses Alleinstellungsmerkmal, dass hier alle Treiber von Innovationsfähigkeit unter einem Dach und mit einer gemeinsamen Zielsetzung vereinigt sind, bietet ein erfolgsversprechendes Umfeld für Innovationen.

³ Ehling, Thekla: Von Branche zu Branche, in brand eins Thema ‚Innovation‘, 2016, S. 28-35

Ausgehend von diesem Wissen haben die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Nordlicht Dialoge im Rahmen von zwei weiteren Impulsvorträgen von Ulrich Johnigk, Leiter Strategische Unternehmensentwicklung der v. Bodelschwingschen Stiftungen Bethel, und Aline Wybranietz, Quartiersnetzwerkerin der Alpha gGmbH sowie einer kurzen anschließenden Arbeitsgruppenphase die Erfolgsfaktoren für Innovationen in der Sozialwirtschaft erarbeitet.



Erfolgsfaktoren für Innovationen in der Sozialwirtschaft

Im Rahmen des Dialogs konnten fünf zentrale Erfolgsfaktoren für die Entstehung von Innovationen in der Sozialwirtschaft identifiziert werden:

Fünf Erfolgsfaktoren für Innovationen in der Sozialwirtschaft

1. Innovationen bedürfen ausreichend Unsicherheit
2. Ohne eine Innovationsstrategie bleiben Innovationen isolierte Zufälle
3. Eine innovationsfreudige Kultur muss auf allen Ebenen gelebt werden
4. Nutzerzentrierung ist das wesentliche Merkmal von Innovationen
5. Innovationen müssen nachhaltig gedacht werden

Erfolgsfaktor 1: Innovationen bedürfen ausreichend Unsicherheit

Viele glauben, dass Innovationen von einzelnen Personen vorangetrieben werden. Das ist zwar nicht gänzlich falsch, aber Einzelpersonen können letztlich nur als Türöffner fungieren: entweder als Führungskraft, die Innovation innerhalb einer Organisation fördert und damit kreativen und neuen Ansätzen Raum gibt oder als Ideengeber, der einen neuen Einfall hat. Aus einer Idee kann nur dann eine Innovation werden, wenn diese in die Wertschöpfung der Gesamtorganisation eingebettet ist.

Anstelle einzelner Personen ist daher vielmehr Unsicherheit die zentrale treibende Kraft von Innovationen: Nur wenn innerhalb einer Organisation ausreichend Raum besteht, der nicht vollständig reguliert ist, gibt es auch einen Freiraum, der mit neuen Ideen und Ansätzen gefüllt werden kann. Es ist die Aufgabe von Führungskräften diese Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre eigenen Erfahrungen und Ideen für die Entwicklung neuer Prozesse und Produkte nutzen können.

Erfolgsfaktor 2: Ohne eine Innovationsstrategie bleiben Innovationen isolierte Zufälle

Die Ergebnisse einer Umfrage, die Nordlicht in Vorbereitung auf die letzten Dialoge durchgeführt hat, zeigen: 71,5 Prozent der Befragten schätzten ihre Organisation als „(sehr) innovativ“ ein, während nur 28,6 Prozent angaben, dass innovative Anregungen systematisch zur Entwicklung von Innovationen erfasst werden. Eine definierte Strategie zur Innovationsförderung gibt es nur in 21,4 Prozent der Organisationen. Die Sozialwirtschaft trifft auf andere Herausforderungen als privatwirtschaftliche Unternehmen. Ohne eine Innovationsstrategie, die eine Vision über den Nutzen der Innovationen ausformuliert, leben Organisationen in einem Zustand, in dem Innovationen dem Zufall überlassen werden. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter benötigen eine konkrete Vorstellung davon, wozu neue Prozesse und Produkte da sein sollen, um sich darüber bewusst zu werden, ob ihre Ideen und Ansätze Innovationen sind oder zu diesen werden können. „Dafür gibt eine Innovationsstrategie Orientierung - organisationsintern und gegenüber Dritten“, berichtet Ulrich Johnigk von den v. Bodelschwingschen Stiftungen Bethel.



Erfolgsfaktor 3: Eine innovationsfreudige Kultur muss auf allen Ebenen gelebt werden

Unabdingbar ist eine Organisationskultur, die neue Ideen begrüßt und Fehler zulässt. Darüber hinaus ist es notwendig, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wissen, dass ihre Ideen und Gedanken auch gehört werden wollen und eine entsprechende Rückmeldung bekommen. Die Aufgabe der Führungskräfte ist es eine solche Form der Zusammenarbeit zu ermöglichen. Zudem gilt es als Trendscout zu agieren und herannahende Herausforderungen und Anforderungen der nächsten Jahre

in die Organisation hinein zu tragen. Davon ausgehend können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aller Ebenen innovative Ideen entwickeln, da diese am besten wissen, wo es operativ hakt oder noch Weiterentwicklungsbedarf besteht. Während das Trendmanagement eindeutig Aufgabe der Führungskräfte ist, können zwar Innovationen in ihrer Weiterentwicklung zentral organisiert werden, doch entstehen sie stets im operativen Zentrum der Organisation.

Erfolgsfaktor 4: Nutzerzentrierung ist das wesentliche Merkmal von Innovationen

Entsprechend der einleitend genannten Definition von Innovationen ist es zentral für eine Innovation nicht nur etwas Neues darzustellen, sondern zugleich auch von der anzusprechenden Zielgruppe in Anspruch genommen zu werden. Das ist auch die Erfahrung von Aline Wybraniec während ihrer Ausführungen zu AAL: „Es gibt bereits alles, aber das meiste geht an den Bedürfnissen der Nutzerinnen und Nutzer vorbei und stellt somit keine Innovation dar.“ Schlussendlich sind es in der Sozialwirtschaft die Träger selbst oder die Kundinnen und Kunden, die neue Angebote in Anspruch nehmen. Tun sie das nicht, ist diese Neuerung nicht notwendig und damit auch keine Innovation.

Erfolgsfaktor 5: Innovationen müssen nachhaltig gedacht werden

Ein Teil der innovativen Ideen und Ansätze in der Sozialwirtschaft z. B. AAL werden während ihrer Erprobung durch Fördermittel bezuschusst. Das ist auch berechtigt, um in besonders eng kalkulierten Leistungsbereichen wie der Pflege neue Ansätze ausprobieren zu können. Zugleich ist es aber unabdingbar für die nachhaltige Einführung und Verankerung einer Innovation, dass der Gesamtprozess der Implementierung bzw. Umsetzung von Anfang an mit konzipiert wird. Dies umfasst auch das zukünftige Geschäftsmodell inkl. Finanzierung. Darüber hinaus gilt es auch stets darüber nachzudenken, wie eine neue Dienstleistung oder ein neues Produkt in anderen Organisationen der Sozialwirtschaft implementiert werden kann (Stichwort: Skalierung), um eine größtmögliche Wirkung zu erzeugen.

Ihnen ist bei der Lektüre ein Licht aufgegangen oder Sie haben eine gute Idee? Dann kommen wir ins Spiel und unterstützen Sie beim Innovationstransfer in die Praxis! **Nordlicht Management Consultants** unterstützen Sie bei der Entwicklung von Innovationsprozessen und begleiten Sie bei der erfolgreichen Umsetzung. Als Strategie- und Managementberatung für Organisationen aus dem öffentlichen Sektor und dem Non-Profit-Bereich freuen wir uns darauf, unser umfassendes Know-how und praxisnahes Wissen bei Ihnen einzubringen.

Wenden Sie sich bei Interesse direkt an Stefan Friedrichs unter der Nummer 0151 - 12 16 92 65.



Ihr Ansprechpartner:

Stefan Friedrichs, Business Manager

Telefon +49 (0)30 / 200 89 68 201

Mobil +49 (0)151 / 12 16 92 65

E-Mail sf@nordlicht-consultants.com

Zirkusweg 1 / 20359 Hamburg

Nürnberger Straße 14-15 / 10789 Berlin

NORDLICHT
DIALOGE
DIA LICHT