

NORDLICHT
DIALOGE
DIALOGE
DIALOGE

Nordlicht Dialoge

Social Entrepreneurship, Kreativität und gesellschaftliche Innovation

Was kann die Sozialwirtschaft von den Besten der
Branche lernen?

Veranstaltungsdokumentation
Berlin, Ottobock Science Center
3. November 2014

Von den Besten lernen – 7 Diskussionsthesen

Die nachfolgenden sieben Thesen basieren auf Meinungen, Anregungen und Beiträgen der im Rahmen der Nordlicht Dialoge geführten Diskussionen. Sie spiegeln die drängenden Herausforderungen für Akteure der Sozialwirtschaft wider und werfen Licht auf zukünftige Handlungsfelder. Die Thesen sind bewusst als Zuspitzung der geführten Debatte und als Anregung zum weiteren Dialog gedacht – ganz im Sinne des Mottos „Mut zur Meinung!“

1. Ökonomisches Handeln steht ethischen Werten nicht entgegen. Beide Perspektiven können vereint werden.

Dem Einsatz betriebswirtschaftlicher Instrumente in der Sozialwirtschaft haftet häufig ein Stigma an. Demzufolge wird über Ethik und Ökonomie im Sinne einer Entweder-/Oder-Entscheidung gedacht. Beide Perspektiven schließen sich jedoch nicht aus, denn auch für die Sozialwirtschaft gilt: Ressourcen sind knapp und sollten möglichst effizient eingesetzt werden. Dieses ökonomische Prinzip ist mit ethischen Werten sinnvoll vereinbar. Ein ressourceneffizientes Handeln bewahrt vor Verschwendung und greift dabei nicht in die Ausgestaltung angebotener Leistungen ein. Diese können und sollen im Lichte ethischer Werte und Ziele definiert werden.

„Ökonomisches Denken ist kein Schimpfwort – auch nicht in sozialen Einrichtungen“

2. Die Professionalisierung von Aufsichtsgremien ist Voraussetzung einer funktionsfähigen Steuerung und Kontrolle der Unternehmensleitung.

Hauptamtliche Vorstände, die angemessen entlohnt werden, sind in der Sozialwirtschaft eher die Ausnahme als die Regel. Es gibt gute Gründe dies zu ändern. Die Vorstandstätigkeit ist zunehmend komplexeren Herausforderungen ausgesetzt, bei gleichzeitiger Haftung für etwaige Fehlentscheidungen. Aus Gründen der Wertschätzung für die geleistete Arbeit, vor allem aber als Ausweis der Ernsthaftigkeit, mit der die Aufsichtsfunktion wahrgenommen werden muss, sollten Vorstände ab einer gewissen Organisationsgröße hauptamtlich beschäftigt und angemessen entlohnt werden. Eng mit der Professionalisierung ist gleichermaßen das Angebot passgenauer Qualifizierungsmaßnahmen für die Funktionsträger verknüpft.

3. Die gesellschaftlichen und demografischen Rahmenbedingungen haben sich verändert – deshalb müssen neue, passgenaue Ehrenamtsformate entwickelt werden.

Ehrenamtlich Engagierte bilden das Rückgrat vieler Social-Profit-Organisationen. Ihr Engagement unterliegt in Abhängigkeit von der individuellen Lebensphase jedoch starken Schwankungen – eine Bindung auf Lebenszeit wird immer seltener. Aus diesem Grund müssen Angebote für die Bindung auf Zeit, beispielsweise im Rahmen projektbezogenen Engagements geschaffen werden. Auch die Tätigkeitsanforderungen an Ehrenamtliche nehmen zu. Es bedarf daher einer professionellen Anleitung durch Hauptamtliche und dem Zugang zu Qualifizierungsangeboten, um Ehrenamtlichen die Sicherheit zu bieten, die sie für die Ausübung ihrer Tätigkeit brauchen.

4. Führungskräfteentwicklung wird zunehmend zum zentralen Instrument der Strategieumsetzung.

Eine Führungskultur und -praxis, die klare Orientierung vermittelt, ist für den Erfolg von Sozialunternehmen von hoher Relevanz. Die Herausforderung liegt darin begründet, dass Führungskräfte zunehmend vor komplexe und zugleich situationsspezifische Rollenanforderungen gestellt werden. Ihr Verhalten zu diesen Anforderungen hat starke Auswirkungen im organisationalen Gesamtsystem. Ausgangspunkt für die inhaltliche Auseinandersetzung mit dem Thema Führung sollte deshalb stets die Organisationsstrategie sein. Auf deren Basis wird erarbeitet, welche Leistungen auf welcher Führungsebene erwartet werden und welche Kompetenzen, Wertvorstellungen und Prioritätensetzungen dafür erforderlich sind. Dadurch wird eine ebenenspezifische Klarheit für die individuelle Führungskraft geschaffen. Den daraus resultierenden Veränderungsanforderungen kann dann auf individueller sowie kollektiver Ebene mit unterschiedlichen Qualifizierungsinstrumenten begegnet werden, die zugleich in ein übergeordnetes organisationales Gesamtkonzept der Personalarbeit einzubetten sind.

5. Kooperation ist kein Selbstzweck. Wird sie eingegangen, sollte sie personenunabhängig organisiert werden.

Der Wunsch nach Kooperation ist schnell formuliert ohne, dass dafür in jedem Fall eine angemessene Grundlage besteht. Voraussetzungen einer erfolgreichen Kooperation sind klare Verträge, spezifische Ziele und die begründete Erwartung eine Win-Win-Situation für alle beteiligten Akteure erreichen zu können. Wird die Entscheidung zur Kooperation getroffen,

–
müssen Organisationsstrukturen geschaffen werden, die eine Nachhaltigkeit ermöglichen, die nicht an Einzelpersonen geknüpft ist, sonst droht Erreichtes bei personellen Veränderungen wieder verloren zu gehen.

„Es ist immer wieder erhellend zu sehen, was alles außerhalb der eigenen kleinen Welt passiert.“

6. Innovation fällt nicht vom Himmel. Für sie braucht es individuelle Freiräume und geeignete Anreize.

In vielen Bereichen der Sozialwirtschaft herrscht hoher Wettbewerbsdruck. Innovative Lösungen, etwa im Bereich der Produkt-, Prozess- und Finanzierungsgestaltung, können einen entscheidenden Konkurrenzvorteil gegenüber Anderen darstellen. Innovation geschieht jedoch nicht einfach, sie ist das Ergebnis der Verbindung individueller und institutioneller Kreativität. Nur wenn arbeitsorganisatorische Freiräume für Kreativität geschaffen werden und die Beschäftigung mit nicht direkt arbeitsbezogenen Inhalten enttabuisiert wird, kann ein großer Möglichkeitsraum für Innovation entstehen. Dazu gehört auch, geeignete Kanäle für den durchlässigen Ideen- und Informationsfluss zwischen den Unternehmensebenen zu schaffen.

7. Wettbewerb zwischen Organisationen stellt ein wichtiges Regulationsprinzip dar und dient als Gradmesser nachhaltiger Geschäftsmodelle.

Die Konkurrenz zwischen Organisationen in einem durch Wettbewerb geprägten Markt, übt hohen Kosten- und Leistungsdruck auf den einzelnen Akteur aus. Insbesondere auf Märkten, bei denen der Staat große Teile des Auftragsvolumens vergibt, muss eine Organisation flexibel auf sich schnell ändernde Rahmenbedingungen reagieren können, um dauerhaft wettbewerbsfähige Leistungen anbieten zu können. Langfristig bestehen gemäß des Prinzips der Marktregulation nur diejenigen Organisationen, die stetig innovativ bleiben, die sich an den Branchenbesten orientieren und die es vermögen das eigene Geschäftsmodell immer wieder zu hinterfragen.

Die Nordlicht Dialoge in der Retrospektive

Jens Loff, Geschäftsführer der Nordlicht Management Consultants, begrüßt die Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu den ersten Nordlicht Dialogen. Er betont die Ziele des Dialogformats: der fachliche Diskurs sowie der Austausch zu aktuellen Themen und zukünftigen Herausforderungen der Sozialwirtschaft.

Stefan Friedrichs übernimmt anschließend die Moderation der Nordlicht Dialoge und formuliert gleich zu Beginn die diskussionsleitenden Fragen: Was bedeutet Innovation für Akteure der Sozialwirtschaft und welche Rahmenbedingungen braucht es für deren nachhaltige Verankerung? Wie kann von den Besten der Branche gelernt werden? Welches Synergiepotenzial existiert zwischen etablierten, großen Akteuren der Sozialwirtschaft und jungen, kleinen Social Entrepreneuren?

Anschließend greift **Dr. Ulrich Metzmacher** in seinem Impulsvortrag das Spannungsverhältnis von ökonomischem Handeln und ethischen Prinzipien auf und erläutert die Vereinbarkeit beider Pole am Beispiel der Paul-Gerhardt Diakonie. Er betont dabei, dass ökonomisches Handeln nicht im Widerspruch zur Ethik steht, denn die Minimierung von Verschwendung und der kosteneffiziente Mitteleinsatz ist ein normatives Gebot. Darüber hinaus thematisiert Hr. Metzmacher die Bedeutung der Professionalisierung des Ehrenamts, unterstreicht die hohe Bedeutung qualifizierter Führung und betont, dass diese nur eingebettet in eine kohärente Strategie erfolgreich sein kann.

„Die Radikalität wie bei Fairmondo Werte gelebt werden hat mich verblüfft. Andere können davon etwas mitnehmen.“

Im zweiten Impulsvortrag stellt **Felix Weth** Fairmondo vor und thematisiert das dem Unternehmen zugrundeliegende Genossenschaftsmodell 2.0. Die innovative Erweiterung der traditionellen Unternehmensform einer Genossenschaft wird dabei vor allem durch eine ungewöhnliche Gestaltung der Satzung erreicht. Darin werden etwa Einlagelimitierungen zwecks Ausschlusses großer Kapitalgeber, Beteiligungen der Anteilseigner durch Online-Formate oder die radikale Offenlegung aller Geschäftsbewegungen festgeschrieben. Darüber hinaus thematisiert Felix Weth die Frage der Transparenz von Sozialunternehmen und diskutiert die Möglichkeiten und Grenzen von Kooperationen in der Sozialwirtschaft.

—

In der Paneldiskussion vertiefen Dr. **Ulrich Metzmacher**, **Felix Weth**, **Sebastian Passow**, **Michael Alberg-Seberich** und **Jochen Brühl** die angesprochenen Themen. Dabei wird u.a. die die große Bedeutung eines ebenenspezifischen Verständnisses von Führung herausgearbeitet, denn jede Unternehmensebene stellt andere Anforderungen an die Führungskraft. Dies sollte, so der Tenor, bei der Führungskräftequalifizierung wie auch bei der Strategieentwicklung berücksichtigt werden. Des Weiteren wird über neue Finanzierungsformen sozialer Leistungen, wie etwa mittels Social Impact Bonds oder Crowd Funding, debattiert. Demnach seien solche Finanzierungsinnovationen ebenso bedeutsam wie Leistungs- oder Prozessinnovationen. In Organisationen sei es wichtig, dass diesbezüglich innovationsfreundliche Rahmenbedingungen geschaffen werden.

„Ehrenamtler müssen als Zeitspender gesehen werden. Sie verpflichten sich in Abhängigkeit der individuellen Lebensphase und nicht mehr auf Lebenszeit.“

Stefan Friedrichs bedankt sich bei den Diskutanten und fasst in der Abschlussrunde noch einmal die prägenden Aspekte der Debatte zusammen: die Rolle von Führung, Ethik versus Ökonomie, das Verhältnis von Ehren- und Hauptamt, Professionalität von Aufsichtsräten und die nachhaltige Verankerung von Innovation.

Als Ausblick in die Zukunft verdeutlicht **Jens Loff**, dass die Nordlicht Dialoge den Rahmen für einen kontinuierlichen Dialog zwischen den Akteuren der Sozialwirtschaft darstellen werden. Zukünftig werden die Dialoge regelmäßig mit wechselnden Themenschwerpunkten stattfinden, das nächste Mal im Juni 2015.

–

Nordlicht Wertekompass

Im Rahmen der Nordlicht Dialoge wurde ein neues Instrument aus dem Portfolio von Nordlicht Management Consultants vorgestellt: Der Nordlicht Wertekompass. Der Wertekompass ist ein von Nordlicht in Kooperation mit dem dänischen Beratungsunternehmen Etikos entwickeltes Instrument zur Schulung der Orientierungsfähigkeit in ethisch schwierigen Situationen.

Qualifizierungsmaßnahmen, die den Wertekompass verwenden, richten sich insbesondere an Führungskräfte: In der täglichen Zusammenarbeit mit den zu führenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kommt es häufig zu Situationen, in denen verschiedene Handlungsoptionen existieren, bei denen nicht eindeutig zwischen falsch und richtig entschieden werden kann. Solche Situationen werden Dilemmata genannt. Durch den Einsatz des Wertekompasses werden Führungskräfte darin bestärkt, sich ihre eigenen Werte und die ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu vergegenwärtigen. So werden tradierte Entscheidungsmuster hinterfragt und die Entwicklung alternativer Lösungsansätze gefördert. Dies verbessert die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitern – Führung wird dadurch sowohl mitarbeiter- als auch ergebnisorientiert.

Gerne stellen wir Ihnen und Ihrem Team das Schulungskonzept in einem persönlichen Gespräch vor. Wir freuen uns darauf, bald mit Ihnen in den Dialog zu treten.

Impressionen



Teilnehmer/innen

Die dargestellten Diskussionsergebnisse wären ohne die engagierten Beiträge der Teilnehmer/innen der Nordlicht Dialoge nicht möglich gewesen.

Dafür sagen wir herzlichen Dank an:

Michael Alberg-Seberich (Forum for Active Philanthropy impact gGmbH)
Prof. Dr. Martin Brüggemeier (Hochschule für Technik u. Wirtschaft Berlin)
Jochen Brühl (Bundesverband Deutsche Tafel e.V.)
Stefanie Bresgott (Bundesverband Deutsche Tafel e.V.)
Rolf Drescher (Bundesverband evangelische Behindertenhilfe e.V.)
Pfr. Martin von Essen (Evangelischer Johannesstift)
Anna Fischer (Nordlicht Management Consultants)
Stefan Friedrichs (Nordlicht Management Consultants)
Sabine Heinrich (Nordlicht Management Consultants)
Günter Jek (Zentralwohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland e. V.)
Christian Kolata (Verein Oberlinhaus)
Prof. Dr. Ludger Kolhoff (Ostfalia - Hochschule f. angew. Wissenschaften)
Oliver Liedtke (Netzwerk X)
Jens Loff (Nordlicht Management Consultants)
Dr. Ulrich Metzmacher (Paul Gerhardt Diakonie e.V.)
Sebastian Passow (Nordlicht Management Consultants)
Zeljko Ristic (OUTREACH mobile Jugendarbeit)
Julia Schmoll (Verband Deutscher Alten- und Behindertenhilfe e.V.)
Uwe Schwarzer (Diakonie Deutschland - Bundesverband)
Lennart Strelau (Nordlicht Management Consultants)
Felix Weth (Fairmondo eG)

NORDLICHT
DIALOGE
DIALOGE

Nordlicht Management Consultants GmbH
Schlegelstraße 26a / D-10115 Berlin

Ihr Ansprechpartner: Stefan Friedrichs

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

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

E-Mail sf@nordlicht-consultants.com