Präsentationen der Vorträge zum

Social Talk 2015

„Am Wendepunkt? InnenPerspektiven der Sozialwirtschaft“

02. Dezember 2015 | Darmstadt

IZGS Institut für Zukunftsfragen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft der EHD

EVANGELISCHE KIRCHE IN HESSEN UND NASSAU

EVANGELISCHE KIRCHE VON KURHESSEN-WALDECK

Diakonie

fundraising akademie

Keynote **„Die Zukunft des sozialen Sektors“**
Prof. Dr. Josef Schmid, Eberhard Karls Universität Tübingen

I. Komplexität und Mensch

Die Geister, die ich rief... Herausforderungen des projektorientierten Personalmanagements
Dr. Rolf Engels, *Beratung und Moderation*

Ganzheitliche Unternehmensführung als Modell zum Umgang mit Komplexität in NPOs?
Prof. Dr. Bernd Schwien, *Hochschule Nordhausen* und Hubert Bernhard, *Kaufm. Vorstand stiftung st. franziskus heiligenbronn*

Alles anders, oder? Kompetenzprofile für die Leitungskräfte der Zukunft
Prof. Dr. Marc Weinhardt, IZGS der *Evangelischen Hochschule Darmstadt* und Prof. Dr. Petra Bauer, *Eberhard Karls Universität Tübingen*

II. Struktur und Finanzierung

Herausforderung Management: zeitorientierte Strukturen und Strategien in Zeiten des gesetzlichen Wandels
Matthias Borchers, *Leiter Geschäftsbereich Prüfungsnahe Beratung CURACON GmbH* und Tim Liedmann, *Seniorberater Prüfungsnahe Beratung CURACON GmbH*

Herausforderung Finanzierung. Nachhaltige Finanzierung mit strategischer Beleihung von Immobilien?
Christoph Hochkirchen-Baten, *Regionaldirektor der Evangelischen Bank Frankfurt am Main*

Herausforderung Philanthropie. Gebermotive im Wandel
Dr. Thomas Kreuzer, *Geschäftsführer Fundraising Akademie Frankfurt*

III. Social Innovation

Innovationsförderung in der Diakonie
Wilfried Knapp, *Kaufm. Vorstand Diakonie Hessen*

Selbsttest für diakonische Träger und Verbände- Wie innovativ ist unsere Organisation?
Prof. Dr. Johannes Eurich, *DWI der Universität Heidelberg* und Dr. Georg Mildenberger, *Centrum für soziale Investitionen und Innovationen der Universität Heidelberg*

Initiierung der Innovationsförderung. Eine praktische Einführung in das Design Thinking
Prof. Dr. Andreas Schröer, *IZGS der Evangelischen Hochschule Darmstadt*

Weitere Informationen:
Institut für Zukunftsfragen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft (IZGS) der Evangelischen Hochschule Darmstadt
Zweifalltorweg 12 | 64293 Darmstadt | Germany
Tel.: +49 (0) 6151 - 8798 - 839 | Fax: +49 (0) 6151 - 8798 - 58
Mail: izgs@eh-darmstadt.de | www.izgs.de
Geschäftsführender Direktor: Prof. Dr. Michael Vilain, Dipl.-Kfm.

Social Talk 2015

„Am Wendepunkt? InnenPerspektiven der Sozialwirtschaft“

02. Dezember 2015 | Darmstadt

Keynote

„Die Zukunft des sozialen Sektors“

Prof. Dr. Josef Schmid, *Eberhard Karls Universität Tübingen*

Prof. Dr. Josef Schmid
geboren 1956, Professor für Politikwissenschaft an der Universität Tübingen. Zurzeit hauptamtlicher Dekan der wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Fakultät. Arbeitsgebiete: Wohlfahrtsstaatsvergleiche, Bildungs-, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik, Parteien und Verbände,
Veröffentlichungen: Wohlfahrtsstaaten im Vergleich. Soziale Sicherung in Europa: Organisation, Finanzierung, Leistungen und Probleme, Wiesbaden 2010 (3. Aufl.); Sozialstaat. Institutionen, Leistungen, Probleme, in: St. Hradil (Hg.), Deutsche Verhältnisse. Eine Sozialkunde, Frankfurt 2013; Soziale Dienste im Wohlfahrtsstaat, in: R.G.Heinze (Hg.), Handbuch Soziale Dienste, Wiesbaden 2011; Governance von Bildung im Wandel. Interdisziplinäre Zugänge (Mitherausgeber), Wiesbaden 2015; Wirtschaftspolitik (mit D. Buhr) 2015 (2.Aufl.).

Weitere Informationen:
Institut für Zukunftsfragen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft (IZGS) der Evangelischen Hochschule Darmstadt
Zweifalltorweg 12 | 64293 Darmstadt | Germany
Tel.: +49 (0) 6151 - 8798 - 839 | Fax: +49 (0) 6151 - 8798 - 58
Mail: izgs@eh-darmstadt.de | www.izgs.de
Geschäftsführender Direktor: Prof. Dr. Michael Vilain, Dipl.-Kfm.

Die Zukunft des Sozialen Sektors.

Josef Schmid, Universität Tübingen

Der Weg, den du einschlägst, hängt in erster Linie davon ab, wohin du gehen willst.
Lewis Carroll: Alice's Abenteuer im Wunderland

Gliederung:

1. Präzisierung des Themas: Zukünfte der Sozialen Sektoren
2. Wohlfahrtsstaat: Typen und Trends
   - > Arbeitsdefinition und konzeptionelle Grundlagen
   - > Empirie zum deutschen Fall
3. Herausforderung und Zukunftsperspektiven des Wohlfahrtsstaates
4. Probleme und Chancen für Wohlfahrtsverbände und Soziale Dienste

Zukünfte der Sozialen Sektoren – Präzisierungen und Prämissen

► Mehrere Soziale Sektoren: Wohlfahrtspluralismus/-Mix und Wohlfahrtsstaat

Der Wohlfahrtspluralismus geht davon aus, dass neben dem Staat der Markt, private Haushalte, soziale Gruppen (Nachbarschaft, Selbsthilfeinitiativen etc.) und gesellschaftliche Assoziationen, (z.B. Wohlfahrtsverbände, Vereine, gemeinnützige Stiftungen, Non-Profit-Organisationen) an der Wohlfahrtsproduktion beteiligt sind

► Relationen zwischen den Sektoren (Wohlfahrts-)Staat, Markt und Zivilgesellschaft

- Hierarchisch – autonom - interdependent
  - ***Leitfrage:*** *Was passiert in den anderen Sektoren, wenn sich wohlfahrtsstaatliche Politiken ändern?*
  - *Bzw. welche Implikationen haben die unterschiedlichen Szenarien/ Prognosen des WS für Wohlfahrtsverbände und Soziale Dienste?*

► Zukünftige Perspektiven der Entwicklung des WS basieren auf

- Historischen Entwicklungspfaden und Typen im internationalen Vergleich (andere Länder = „Laboratorien“ und Vielfalt der Möglichkeiten)
- Herausforderungen und Szenarien des WS
  - D.h. „spekulative Triangulation“: Blick nach hinten, zur Seite und nach vorne

Der Wohlfahrtsstaat – Eine Arbeitsdefinition

Der WS

- **ist eine institutionalisierte Form der sozialen Sicherung. Er gewährleistet ein Existenzminimum für jeden Menschen**,
  - er schützt vor den **elementaren Risiken** der modernen Industriegesellschaft (v.a. Alter, Arbeitslosigkeit, Gesundheit, Unfall, Pflege) und
  - er bekämpft das Ausmaß an gesellschaftlicher Ungleichheit durch Umverteilung

- bildet in westlichen Ländern zusammen mit **Demokratie und Kapitalismus** ein komplexes Gefüge wechselseitiger Abhängigkeit und Durchdringung und ist für diese Systeme charakteristisch.
  - Gleichwohl existieren markante nationale Unterschiede,
  - und /weil das Terrain von erheblichen **politischen Konflikten** und divergenten Wertvorstellungen und soziokulturellen Leitbildern geprägt ist

- Ist in modernen Gesellschaften **omnipräsent**:
  „Als ein Staat, der tendenziellen sämtliche Bereiche des gesellschaftlichen Lebens Und eingreifen, strukturiert er individuelle Verhaltensweisen und kollektive Handlungsorientierung gleichermaßen“ (Lessenich)

Weiter wird unterschieden nach

- dem **Verständnis (Tiefe und Breite/ Intensität)** des WS
  - eng (Soziale Sicherung) oder
  - breit (+Arbeitsmarkt-, Bildungs- Gesellschaftspolitik bis zu alle nicht-militärische Ausgaben)
  - Instrumente: Geld/Transfers; soziale Dienste, Rechtl. Regulation (z.B. Arbeitsschutz)
  - Rolle von NPO/NGO (z. deutsche Wohlfahrtsverbände mit 1,5 Mio. Beschäftigen)

- der **Zielsetzung**, d.h. soll v.a.
  - Armut vermieden oder
  - der Lebensstandard gesichert oder
  - ein hohes Maß an Gerechtigkeit und Gleichheit realisiert werden

- **Daten und Operationalisierungen**
  - 1. Sozialausgaben eines Staates (absolut, standardisiert nach %BIP, pro Kopf)
  - 2. anspruchsberechtigte Personenkreis (Versicherte, Leistungsempfänger, etc.).
  - 3. Inhalt und der Ausgestaltung wohlfahrtsstaatlicher Maßnahmen (samt Nettoleistungen, aggregiert oder auf Haushaltebene)
  - 4. Quellen: Eurostat, OECD, Surveys (zu Einstellungen) usw.

    Trotzdem: Einige methodische Tücken!!!!

Methodische Tücken und widersprüchliche Befunde

”

- Blick auf die Sozialausgaben: **Was ist viel? Wann Sozialstaatsabbau?**

  Bsp.: Sozialausgaben entsprechen (2010)
  - in D gut 30% des BIP bzw. 9.363€ je Einwohner
  - in CH 26% des BIP bzw. 14.1413€ je Einwohner

  Oder:
  - in D von 30,6% (2010) auf 29,4% (2012) des BIP *gesunken*.

Rolle anderer Einflüsse beachten (mathematische vs politische Effekte):
- Hohes Wachstum/Steuereinnahmen senken Quote
- Vollbeschäftigung, junge Gesellschaft senken Quote
- Konkurrierende Politikfelder (Bildung) senken Qiuote

  Trotzdem kein Abbau!

Unterschiedliche Analyseebenen
- Makroebene der Systeme / WS Typen im Vergleich
- Teilbereiche wie Rente und spezielle Reformen
- Konkrete Aktivitäten in sozialen Einrichtungen und Lebenslagen der Betroffenen
  - **Quelle für heterogene Befunde und Einschätzungen**

Warum Theorie? Was ist das Ziel?

- Identifikation von Trieb- bzw. Bremskräften des WS
- Erklärungen für Unterschiede in Zeit und Raum
  (nicht nur Vielfalt, sondern auch Struktur und Typen = Reduktion von Komplexität)
- Kriterien zu Beurteilung von empirischen Phänomen und methodischen Problemen

Politische Ansätze (Linke vs. Rechte):

- Demokratie, Parteien und Interessengruppen spielen eine wichtige Rolle (*parties matter!*)
  - Sie repräsentieren unterschiedliche soziale Schichten, verfügen über differierende Programmatiken und produzieren somit unterschiedliche Staatstätigkeiten
  - Berücksichtigung der Wirkung von politischen Institutionen (etwa dem Föderalismus) und der internationalen Kontexte, die etwa die Europäische Union setzt (*when can parties matter?)*

Der typisierende, integrative Ansatz von Esping-Andersen (1990)

Es existieren „**drei Welten**“ des Wohlfahrtsstaates

- unterschiedliche Formen /Ausmaß von sozialer Sicherung und Vollbeschäftigung
- hohe Kontinuität bzw. *Pfadabhängigkeit*
- basieren auf korrespondierenden politischen Ideologien, Wertvorstellungen und Machtverteilungen
- korrelieren mit Mustern soziale Schichtung/Ungleichheit („politisierte Sozialstruktur“) bzw. spez. Leistungsprofilen und Outputs.

3. Hauptansätze des Wohlfahrtsstaatsvergleichs

Typen und Dimensionen des Wohlfahrtsstaats nach Esping-Andersen

Variablen/Indikatoren	Typus des Wohlfahrtsstaates *liberal*
Dekommodifizierung	schwach
Residualismus	stark
Privatisierung	hoch
Korporatismus/Etatismus	schwach
Umverteilungskapazität	schwach
Vollbeschäftigungsgarantie	schwach

liberal

Variablen/ *Indikatoren*	Typus des Wohlfahrts-staates *sozialdemokr.*
Dekommodifizierung	stark
Residualismus	schwach
Privatisierung	niedrig
Korporatismus/Etatismus	schwach
Umverteilungskapazität	stark
Vollbeschäftigungsgarantie	stark

sozial demokratisch

konservativ

Variablen/ *Indikatoren*	Typus des Wohl-fahrts-staates *konservativ*
Dekommodifizier-ung	mittel (?)
Residualismus	stark
Privatisierung	niedrig
Korporatismus/ Etatismus	stark
Umverteilungs-kapazität	schwach
Vollbeschäftigungs-garantie	schwach (?)

Idealtypen bei Esping-Andersen sind keine realen Fälle! (Es sind Ecken des Dreiecks)

Die drei Welten weisen **unterschiedliche Leistungen/Performanzen/Probleme auf**

- Es geht weniger um gut oder schlecht, sondern um andersartig.

Ergänzungen:

- Ex-sozialistische Ländergruppe
- Familialistische bzw. mediterrane Welt
- ……..

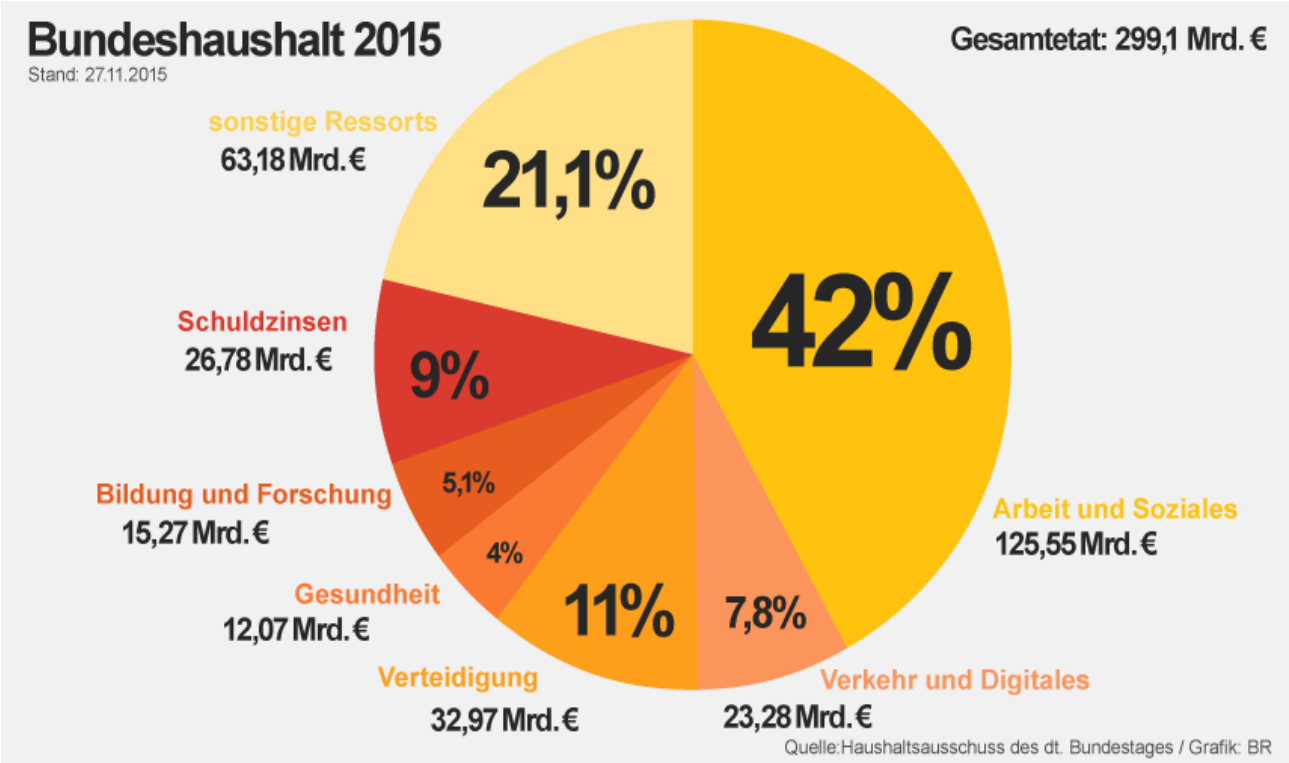
► **Deutschland** entspricht dem **konservativer Typus**

- Sozialversicherung nach dem **Beitragsprinzip** (Äquivalenz von Beitrag und Leistung)
- Unterschiedliche Systeme für Arbeiter, Angestellte, Beamte, Selbständige
- „**male Bread-Winner**“ (lange niedrige Frauenerwerbsquote; Hausfrauen mitversichert)
- Relativ hohe Ausgaben bei geringer Umverteilung (Sicherheit, **Statusorientiertung**, wenig Soziale Dienste)
- Hohe Bedeutung des Subsidiaritätsprinzips
- System starker Wohlfahrtsverbände / Korporatismus

Exkurs zu D

- Der deutsche Bundeshauhalt als **fiskalisches Abbild des WS**

  Je nach Definition 42%-ca. 70%



Die Dynamik des Sozialbudgets/WS in D.

- Mittlerweile sind über **90% der Bevölkerung** gegen die Standardrisiken Alter, Invalidität, Krankheit, Arbeitslosigkeit und Pflege abgesichert (= *hohe Inklusion*)
- Indikatoren für die (*Wachstums-)Dynamik* der Entwicklung:
  - *1950*: 36,4 % der Bevölkerung über 60 Jahre hat Altersrente; *2002* sind es 78,7%
  - Anteil der Sozialleistungen am Bruttoinlandsprodukt wächst von *19,9% in* 1960 auf 27,9% in 2008 bzw. *29,4%* in 2012

Ursachen für Wachstumsdynamik sind

- Anhaltend gute **wirtschaftlichen Entwicklung** und hohe Beschäftigung
- die Stärke von SPD und CDU/CSU = „**Sozialstaatsparteien**“ (M.G. Schmidt) Stimmenmaximierung mit Sozialpolitik
- Macht von „**Vetospielern**“ (vor allem Bundesrat, Bundesverfassungsgericht, Tarifparteien), die erfolgreich Reformen blockieren
- Pfadabhängigkeit (Bindung von finanziellen Ressourcen durch Entscheidungen in der Vorperiode; positive institutionelle Feedback-Effekte und komplementäre Strukturentwicklungen)

Aber:

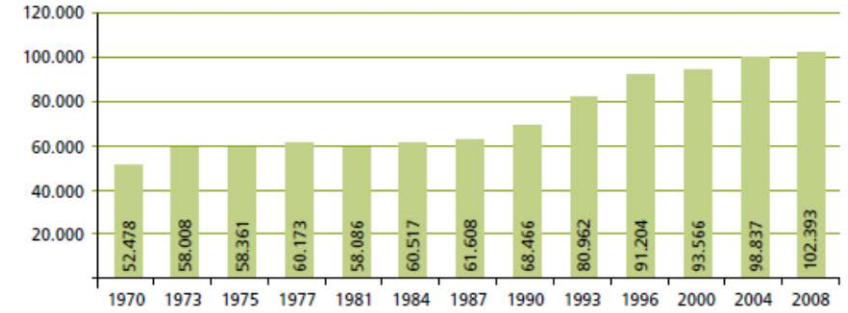
- Z. T. sehr lange Zeitdimensionen bei Reformen/Kürzungen: Rente dauert Generationen, also 20-30 Jahre bis sich Strukturen ändern. Zum Vergleich: Wahlen sind alle 4-5 Jahre; Nachrichten ändern sich täglich.
- Aggregatdaten mit langen Zeitreihen haben strukturkonservativer Bias

starke Wohlfahrtsverbände (WV) / Korporatismus in D

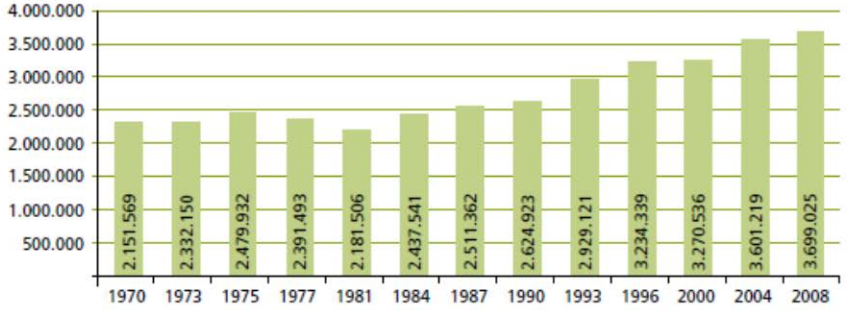
- **Wer sind die WV:**
  Arbeiterwohlfahrt, Caritasverband, Diakonisches Werk, Paritätischer Wohlfahrtsverband, Rote Kreuz und Zentralwohlfahrtsstelle der Juden
- WV sehen sich als "*dritten Sozialpartner*" neben den Verbänden von Kapital und Arbeit.
- ihre Tätigkeit erstreckt sich auf das "ganze Bundesgebiet" sowie auf das "*gesamte Gebiet der Wohlfahrtspflege*". Dabei müssen sie soziale **Hilfen "selber leisten**" und "nicht nur fordern und fördern" (so die Kriterien der BAG). Das macht zugleich die *Unterschiede* zu reinen Lobbyverbänden, lokalen Vereinen und Selbsthilfegruppen.
- Insgesamt bieten die sechs Spitzenverbände in 105.295 Einrichtungen und Diensten betroffenen Menschen Hilfe und Unterstützung an. **1.673.861 Mitarbeitende** sind insgesamt hauptamtlich in der Freien Wohlfahrtspflege tätig (BAG 2014).
- Wegen der Größe und Bedeutung genießen sie einen "öffentlichen Status" (Offe); sie sind „lizensierte“ (Schmitter) Spitzenverbände mit enger Einbindung in die Politik und sie koordinieren sich in hohem Maß selbst (= **Korporatismus).**

Einrichtungen und Dienste der Freien Wohlfahrtspflege 1970 – 2008

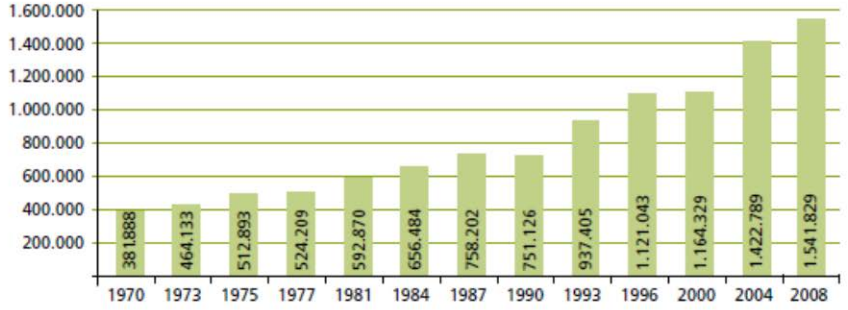
Einrichtungen



Betten/ Plätze



Beschäftigte



Gesamtstatistik 2008 der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e. V.

Generelle Herausforderungen des WS

- demographische (Überalterung + Unterjüngung)
- soziale und kulturelle (Pluralisisierung, Individualisierung)
- ökonomische (Ressourcenknappheit, Überregulierung)
- internationale (Globalisierung, EU, Migration/ welfare magnets)

- Es droht ein „**mismatch**“ von sozialen Problemlagen auf der einen sowie den sozialstaatlichen Institutionen/Lösungsstrategien auf der anderen Seite.
  - „**Veralten**“ der etablierten Arrangements des WS (Kaufmann)

- **Andere politische Logik** in der Phase der Krise und der Reform gegenüber der des Aufbaus des WS
  - Der entwickelte WS existieren bereits. Vetogruppen wie Sozialbürokratien/ Professionen (Ärzte, Sozialarbeiter) sind nun machtvolle Akteure (nicht nur Gewerkschaften und Parteien)
  - feministische Kritik fokussiert auf das patriarchalische „male breadwinner“ Konzept
  - Strategie des „blame avoidance“ beim Sparen/ Reformen („Tarnen und Täuschen“)
  - Neuere wiss./pol. Positionen betonen subjektive Seite der WS- Politik (wellbeing, Glück, Teilhabe etc.)

Probleme und Zukunftsperspektiven

- neue soziale Risiken im „**post-industriellen Wohlfahrtsstaat**“
  - Frauen, Kindern und Familie sowie Bildung werden wichtig und liegen **quer zu den alten pol. Konstellationen und Determinanten**
  - **Absicherung erfolgt weniger über Geld**/Transfers, sondern über soziale Dienste
  - Zunehmend wird ein **Mix aus Geld, Organisation** (soziale Dienste) und Technik erforderlich.
  - Bsp: **AAL** (Ambient Assisted Living)
    - „LebensPhasenHaus“ in Tü =
      = intelligente Assistenzsysteme und Barrierefreiheit

      (Seniorenpolitik jenseits von Renten- und Pflegeversicherung!!!)

  - Bsp. **Bildung**: “*Es mag paradox aussehen, aber eine Strategie, in unsere Kinder zu investieren, muss das Flaggschiff unserer umgestalteten Rentenpolitik sein. Die zukünftigen Kohorten von Menschen im Arbeitsalter sind klein, also sollten sie maximal produktiv sein*.” (Esping-Andersen 2006: 66).

Wo steht D bei der Bewältigung der Herausforderungen?

Machen es andere Länder besser?

Das hängt stark von den Annahmen und Präferenzen ab (normativ: Sicherheit vs. Freiheit vs. Gleichheit; s. Einleitung)

Ist Schweden / Skandinavien das richtige Modell?

Warnung eines Komparatisten vor Illusionen und „**Rosinenpicken**“

- WS sind komplexe Regime, deren Elemente zusammenhängen und nicht isoliert übertragbar sind
- Finanzierungsinstrumente – Beiträge vs Steuern – spielen keine große Rolle
  - Der Unterschied basiert auf der Wahlverwandtschaft von Steuern und Umverteilung!
- Relationen in Köpfen (Alte vs. Junge) spielen ebenfalls keine große Rolle
  - Es geht um das BIP und um die Produktivität

Ein Grund ist das Mackenroth-Theorem

„Nun gilt der einfache Satz, dass *aller Sozialaufwand immer aus dem Volkseinkommen der laufenden Periode gedeckt* werden muss.
Es gibt gar keine andere Quelle, keine Ansammlung von Fonds, keine Übertragung von Einkommensteilen von Periode zu Periode, kein Sparen im privatwirtschaftlichen Sinne.“

Mackenroth, Gerhard (1952): Die Reform der Sozialpolitik durch einen deutschen Sozialplan, Berlin

Drei mögliche Szenarien der künftigen Entwicklung

a) Der WS als **Risikomanager** durch Infrastruktur und Aktivierung

- Sozialpolitik wird hier weit verstanden und ist vornehmlich **aktivierend und investiv**
- Nimmt auch neue, postmoderne Risiken auf
- Infrastrukturpolitik mit dem Ziel, Benachteiligungen zu minimieren und eine Verwirklichung von Marktchancen via **Beschäftigung für alle** in Aussicht zu stellen

b) Dominanz des **Sozialversicherungsstaates**, Spaltung und Ende der Umverteilung

- Für Alle außerhalb der sozialpolitischen **Normalitätsfiktion** (Normalarbeitsverhältnis, Normalfamilie) und den **Standardrisiken** bleibt nur die Sozialhilfe.

c) **Abbau** des Sozialstaates und **Privatisierung** der Sozialen Sicherung

- Solidarische Hilfe und Ausgleich gegen die Risiken des Marktes finden nur noch in kleinformatigen, subsidiären /kommunitaristischen /**zivilgesellschaftlichen Kontexten** statt.
- Hinzu kommt eine verstärkte Hinwendung zur **privaten Versicherung**
- Der Sozialstaat kann und soll nur noch in besonderen Notlagen unterstützen.

Probleme und Chancen für WV und Soziale Dienste

Szenario	Risikomanager	Sozialversicher-ungsstaat	Privatisierung
Pol. Träger	Postmoderne Koalition (rot-grün)	Kleinbürgerlich, nationale Koalition	Neoliberalismus
Folge für WV	• Ausbau sozialer Dienste • Neue Felder und Verknüpfungen (fachlich und politisch) • modernisierter Korporatismus	• Traditionelle sozialer Dienste • (selektiver) Korporatismus unter Druck	• Mehr Selbsthilfe • Entstaatlichung sozialer Dienste als Wachstumsimpuls für WV (bei schlechten politischen und finan-ziellen Konditionen) • Pluralismus und Wettbewewerb

Treiber für die Szenarien:

- Interessen: Träger und pol. Machtverteilung
- Ideen: Bild des WS (Leitideen, Wohlfahrtskultur)
- Institutionen: Architektur des WS als Bremse (Föderalismus; Fragmentierung) oder Flexibilisierungsressource

Literatur:

Schmid, Josef (2010): Wohlfahrtsstaaten im Vergleich. Soziale Sicherung in Europa: Organisation, Finanzierung, Leistungen und Probleme, Wiesbaden (3. Aufl.).

Schmid, Josef (2012): Sozialstaat. Eine Institution im Umbruch, in: Stefan Hradil (Hrsg.), Deutsche Verhältnisse. Eine Sozialkunde, Bonn

Schmid, Josef (2007): Wohlfahrtsverbände: Interesse und Dienstleistung (mit J. Mansour), in: Thomas von Winter (Hrsg.), Verbände in Deutschland, Wiesbaden

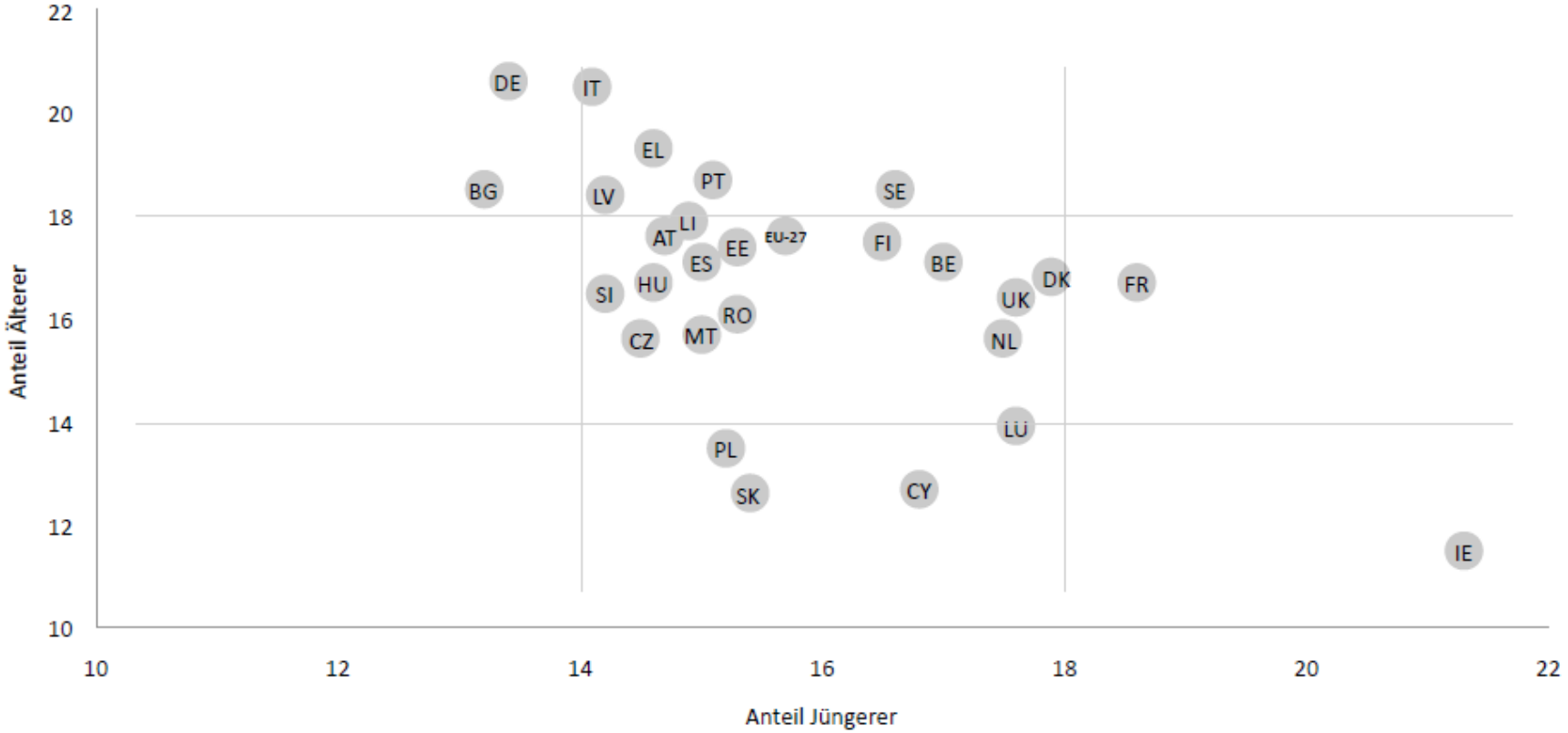
Esping-Andersen, G. (2006): Warum brauchen wir eine Reform des Sozialstaats? In: Leviathan, Vol. 34 (1), S. 61-81.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2014): Sozialkompass Europa. Soziale Sicherheit im Vergleich, Berlin

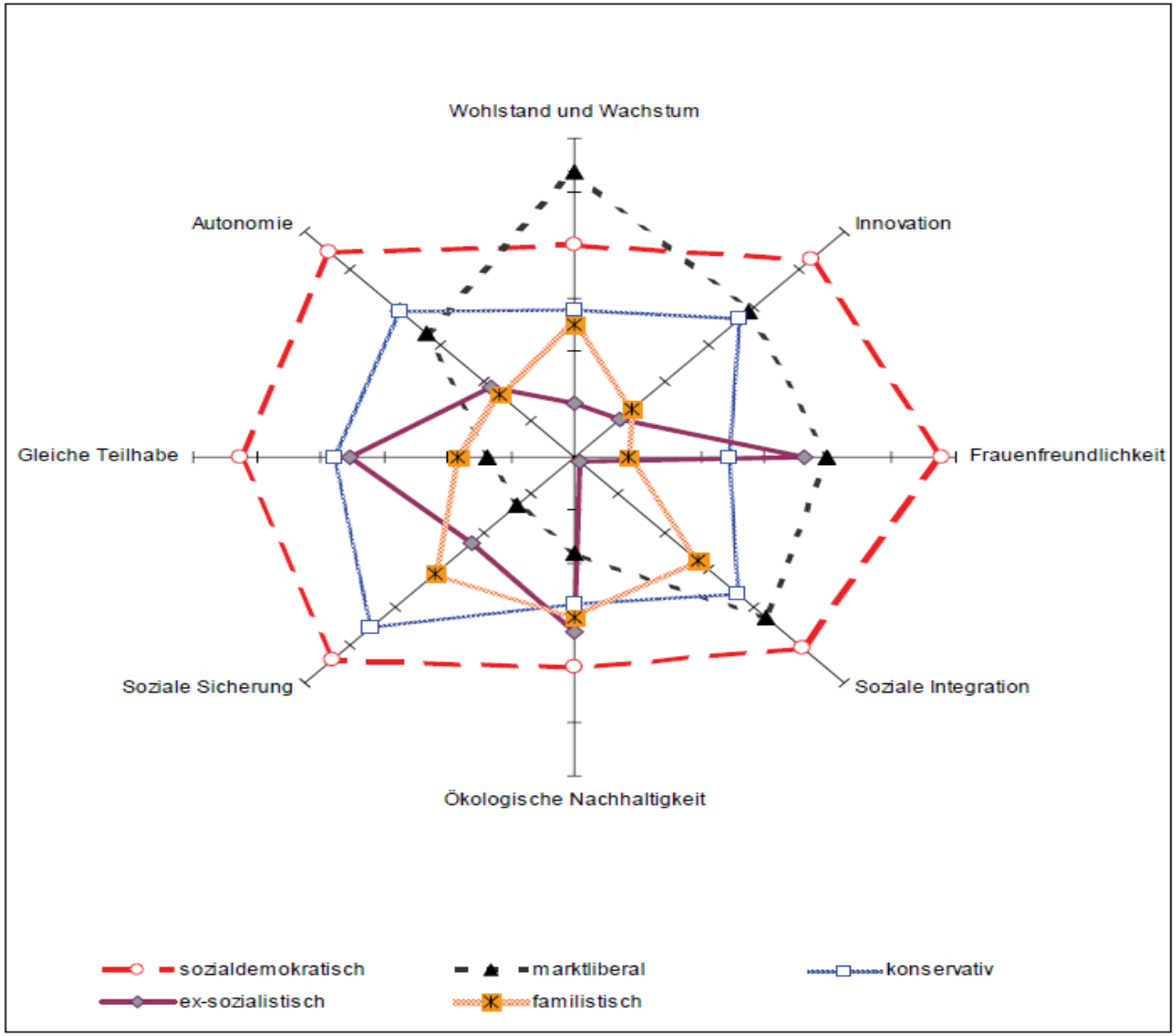
Deutsches Institut für Altersvorsorge (2014): Zur Zukunftsfestigkeit der Europäischen Sozialstaaten, Berlin

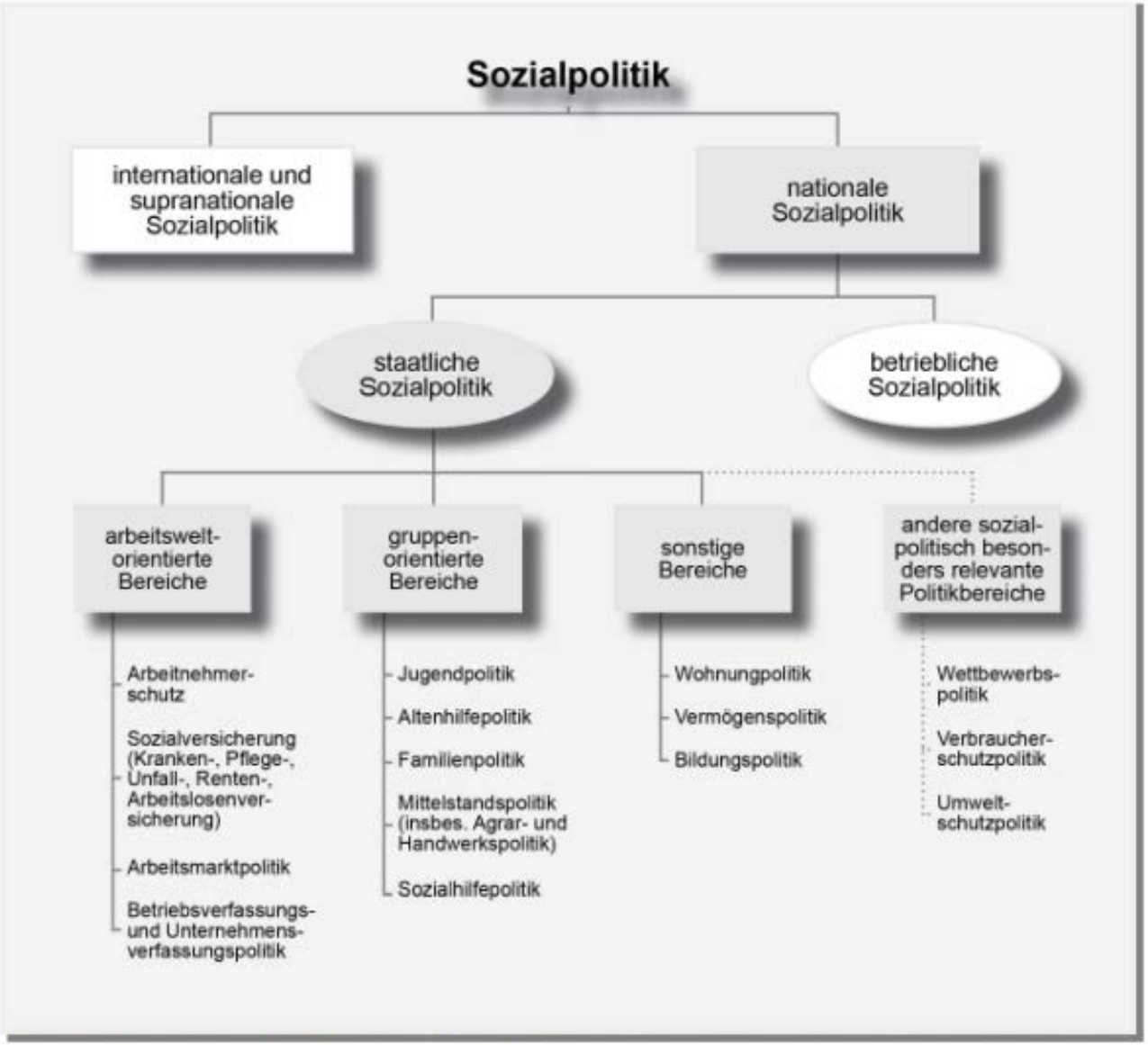
Herzlichen Dank für die Aufmerksamkeit!

Abbildung 7: Alte und junge Bevölkerungen in den EU-27-Ländern (2013)



3. Hauptansätze des Wohlfahrtsstaatsvergleichs





Quelle: Lampert/Althammer 2007: 187.

Social Talk 2015

„Am Wendepunkt? InnenPerspektiven der Sozialwirtschaft“

02. Dezember 2015 | Darmstadt

I. Komplexität und Mensch

Die Geister, die ich rief...

Herausforderungen des projektorientierten Personalmanagements

Dr. Rolf Engels, *Beratung und Moderation*

Dr. Rolf Engels

Dr. Rolf Engels arbeitet seit 2009 als selbstständiger Berater, Moderator und Trainer. Er studierte Geschichte und Germanistik, promovierte anschließend in Geschichte. Er legte zudem das zweite Staatsexamen für das Lehramt am Gymnasium ab und bildete sich in Projektmanagement und systemischer Beratung fort. Nach seinen Tätigkeiten als Lehrer (1974-1988) und Schulleiter eines Gymnasiums (1988-1993) war er von 1993-2009 Vorstandsmitglied der Bodelschwinghschen Stiftungen Bethel. Weiterhin engagiert er sich: als Mitbegründer der Europäischen Epilepsieakademie EUREPA, durch Moderatorentätigkeit und Coachingprozesse, in der Begleitung von Change-Prozessen, Entwicklung und Implementierung von Fundraising-Konzeptionen, Organisation und Begleitung von Marktplätzen „Gute Geschäfte für Unternehmen und gemeinnützige Organisationen“, zertifizierter Trainer „Gute Sache. Qualifizierung für Unternehmenskooperationen“ (www.gute-sachen.org), Dozent und Regionalmentor an der Fundraising Akademie in Frankfurt.

Weitere Informationen:
Institut für Zukunftsfragen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft (IZGS) der Evangelischen Hochschule Darmstadt
Zweifalltorweg 12 | 64293 Darmstadt | Germany
Tel.: +49 (0) 6151 - 8798 - 839 | Fax: +49 (0) 6151 - 8798 - 58
Mail: izgs@eh-darmstadt.de | www.izgs.de
Geschäftsführender Direktor: Prof. Dr. Michael Vilain, Dipl.-Kfm.

„Die Geister, die ich rief ...“ Herausforderungen des projektorientierten Personalmanagements

Social Talk
der
Ev. Hochschule Darmstadt
2. Dezember 2016

Quelle: FAZ-net

Gliederung

1. Vorbemerkung

2.1. Begriffliche Klärungen:

Organisation, Projektorientierung

2.2. Herausforderungen an das Personalmanagement

2.3. Herausforderungen durch das Personalmanagement

2.4. Konsequenzen für Personalführung und Personalentwicklung

3. Fazit / Ausblick

Der Begriff der Organisation

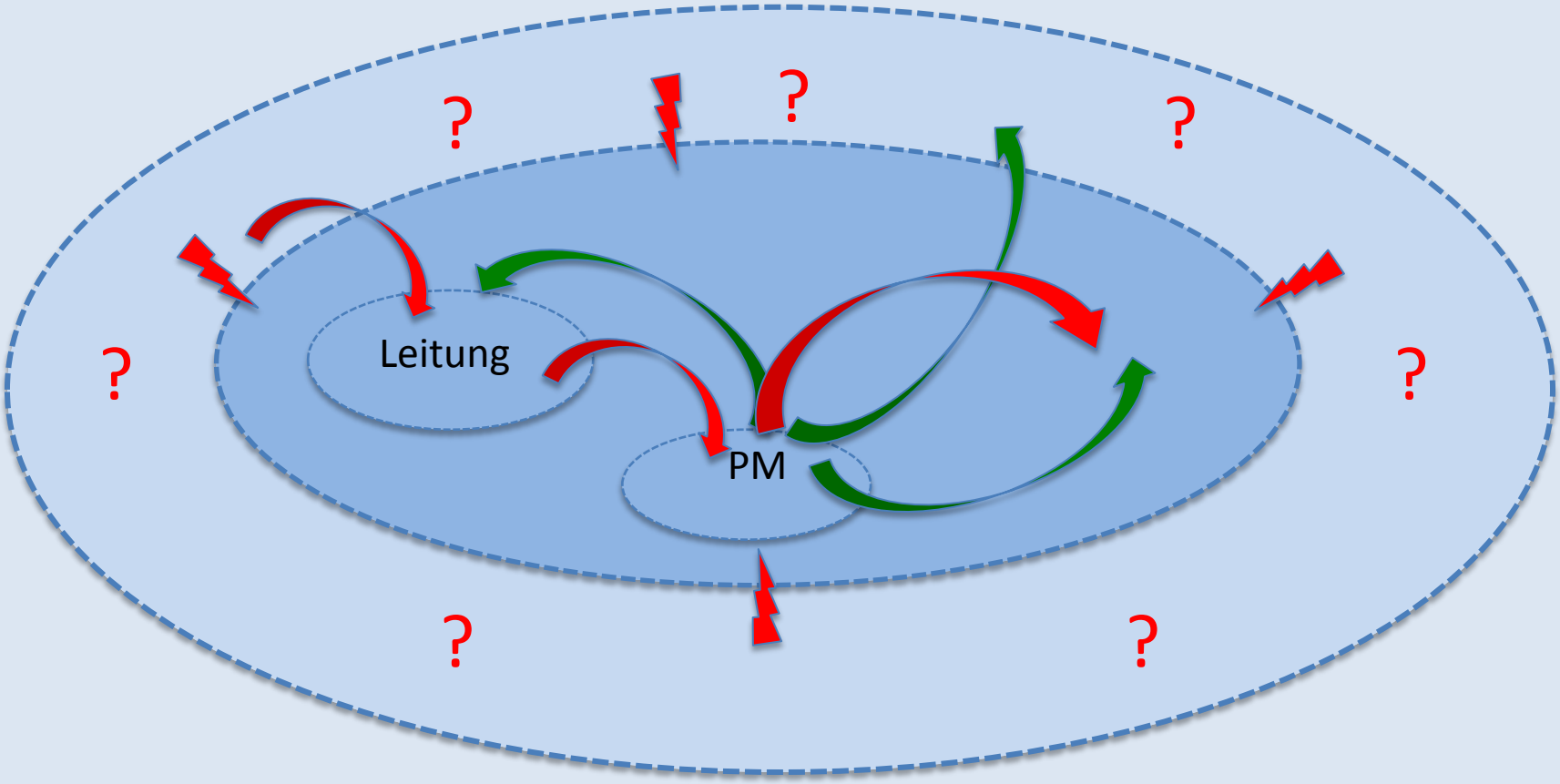
Instrumentelle Betrachtung durch die Betriebswirtschaft:

- funktional
- konfigurativ

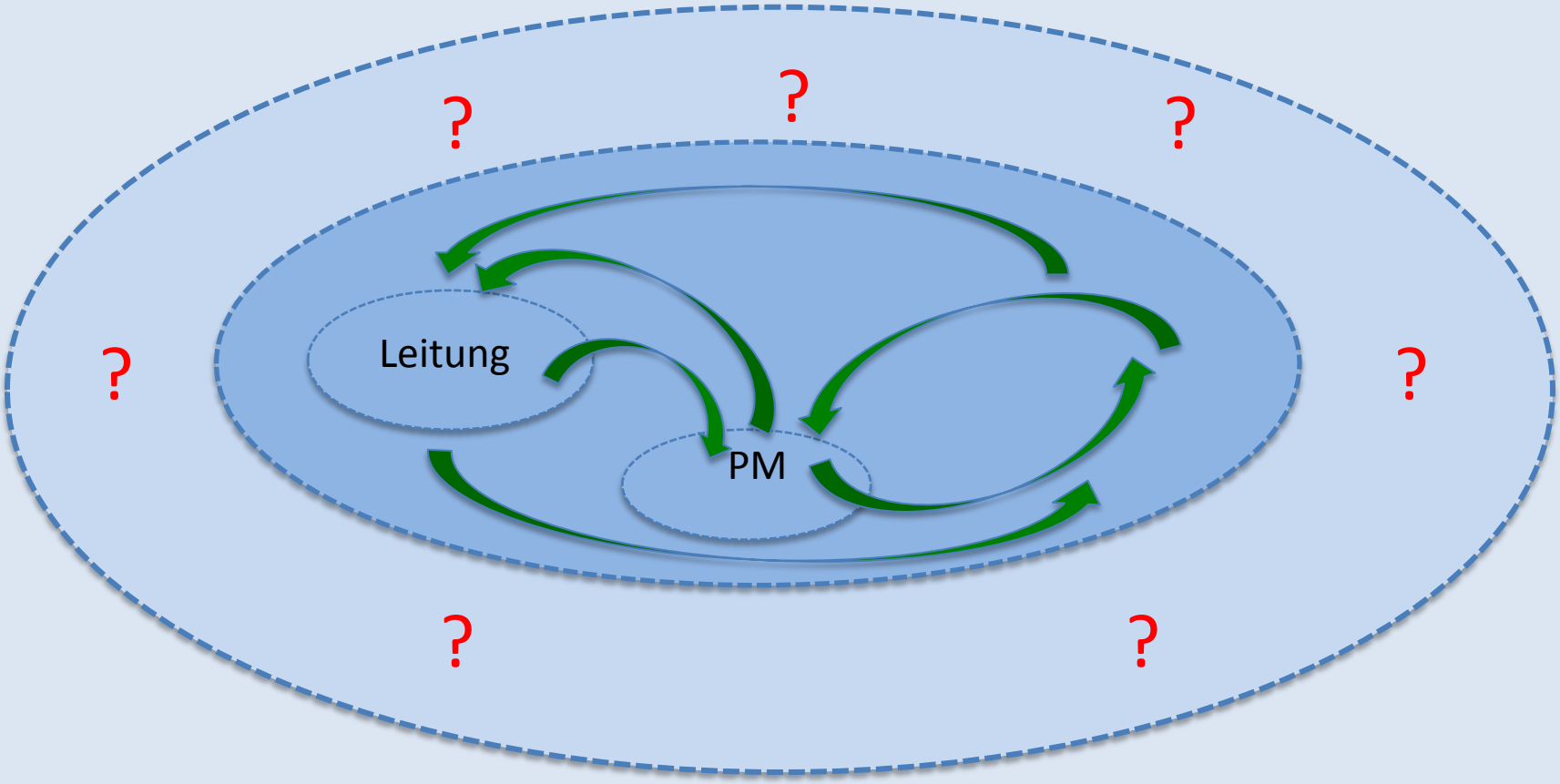
Institutioneller Organisationsbegriff in der systemischen Betrachtung

- Blick auf das Ganze
- Blick auf das Umfeld

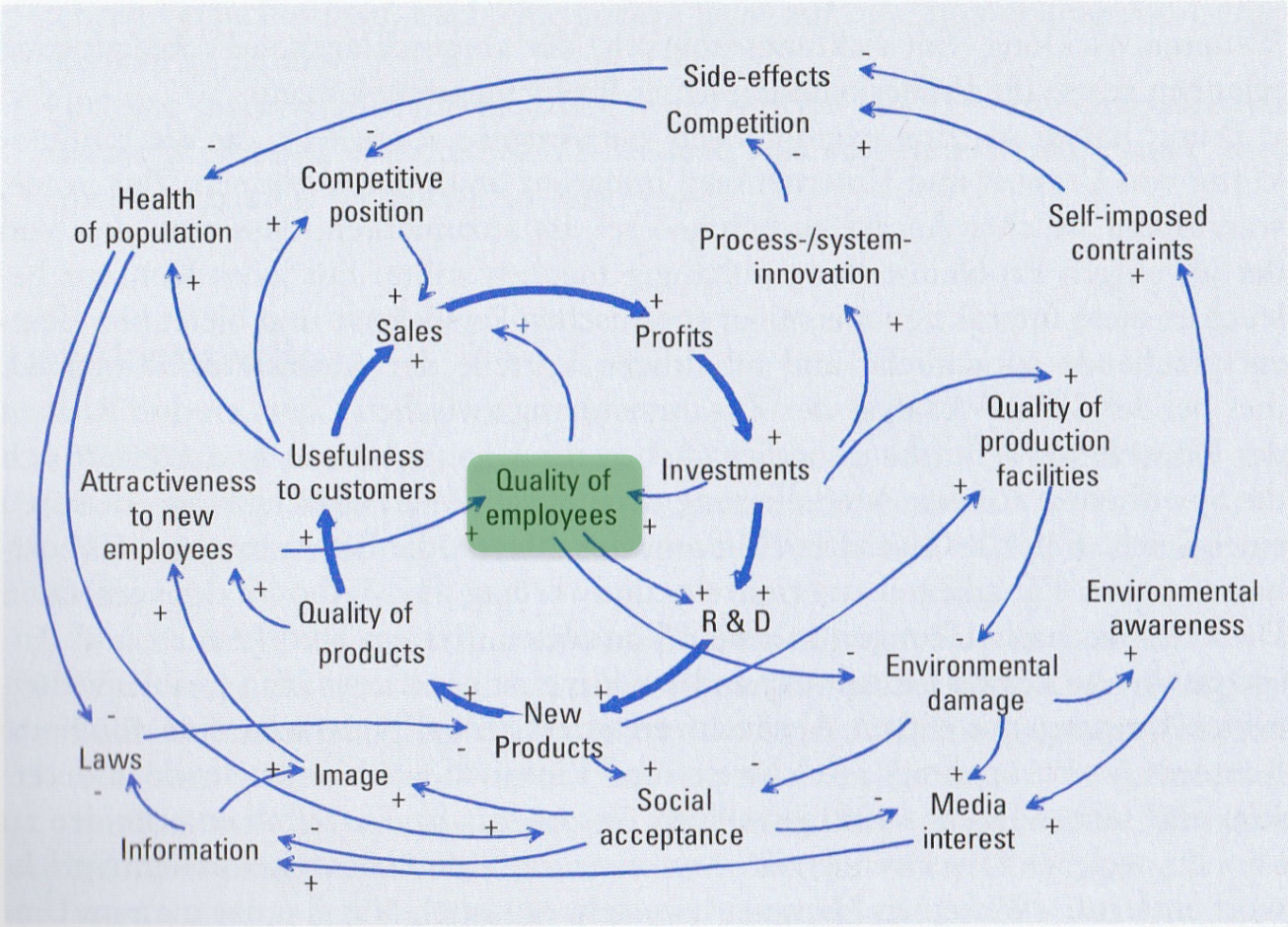
Herausforderungen der Leitung an das Personalmanagement
- von außen aufgezwungen



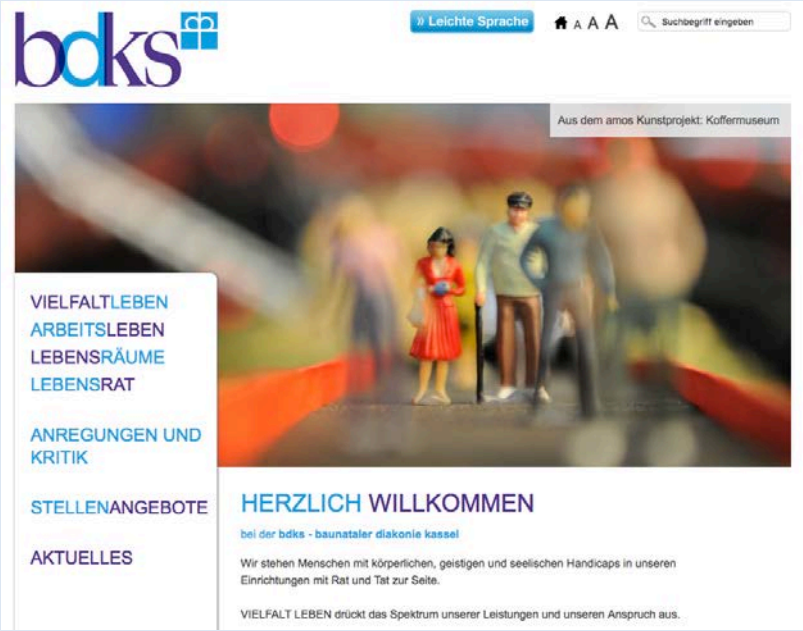
Herausforderungen der Leitung an das Personalmanagement
- Strategischer Diskurs



3.2.4 Integrierte Betrachtung der Einflusskräfte 231

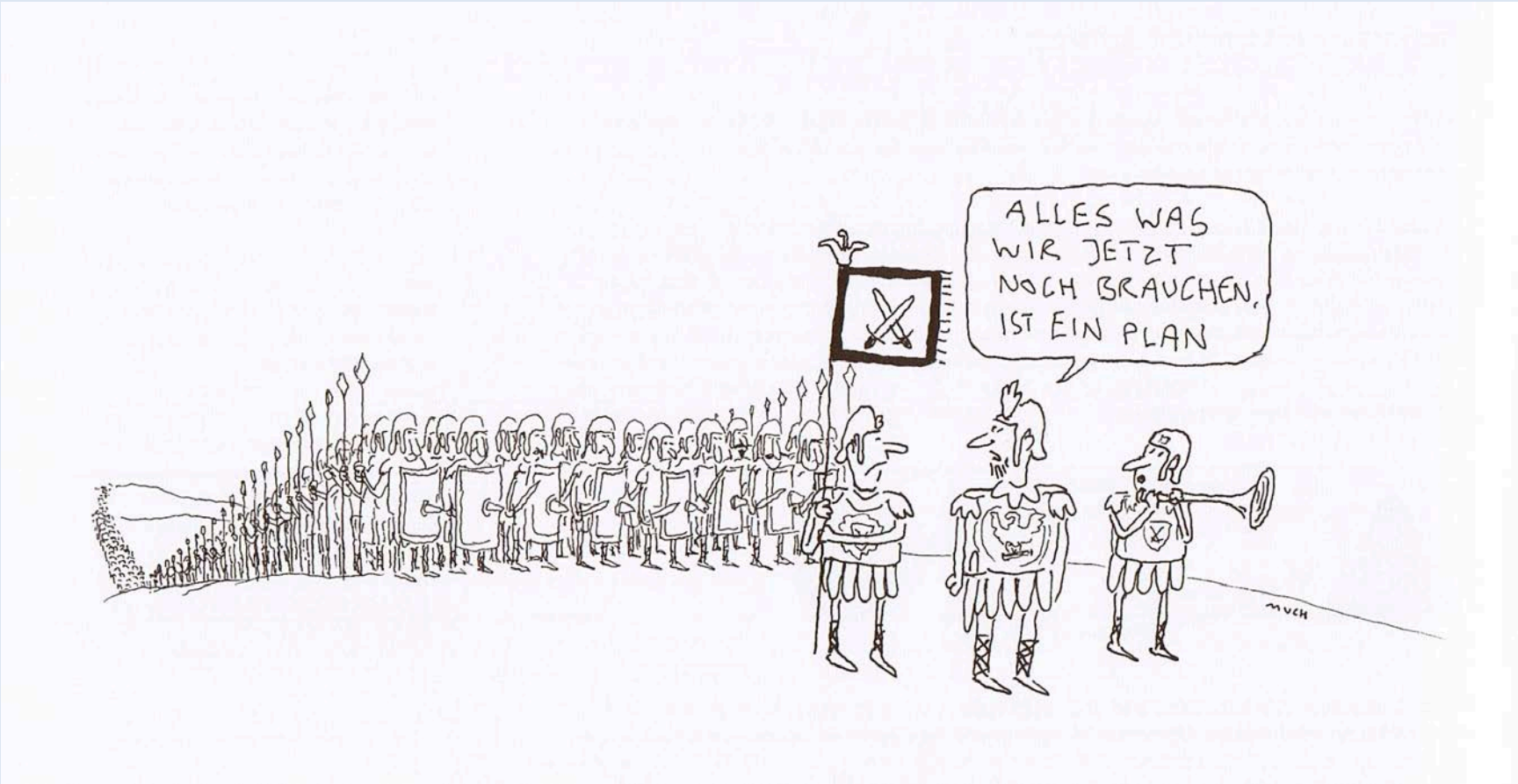


Quelle: Müller-Stewens/Lechner 2005, S. 231


bdks
» Leichte Sprache
Suchbegriff eingeben
Aus dem amos Kunstprojekt: Koffermuseum
VIELFALTLEBEN
ARBEITSLEBEN
LEBENSRÄUME
LEBENSRAT
ANREGUNGEN UND KRITIK
STELLENANGEBOTE
AKTUELLES
HERZLICH WILLKOMMEN
bei der bdks - baunataler diakonie kassel
Wir stehen Menschen mit körperlichen, geistigen und seelischen Handicaps in unseren Einrichtungen mit Rat und Tat zur Seite.
VIELFALT LEBEN drückt das Spektrum unserer Leistungen und unseren Anspruch aus.

alsterdorf
Evangelische Stiftung Alsterdorf
Kontakt Sitemap
Anhören
Start Aktuelles Über Uns Arbeitsfelder Projekte Spenden Presse & Downloads Arbeit & Karriere
Geschichte Zahlen & Fakten Vorstand & Stiftung Leitwerte
»Menschen sind unser Leben.«
Das ist unser Leitsatz und so sollen die Menschen unsere Arbeit wahrnehmen: Als Unternehmen für Menschen. Der unmittelbare Dienst von Menschen an Menschen ist der rote Faden unserer Arbeit, ganz gleichgültig ob in unseren Assistenz- und Arbeitsangeboten, in unseren Krankenhäusern, in unseren Schulen, in der Arbeit für Menschen in sozialen Notlagen, für alte und pflegebedürftige Menschen.
Was uns wichtig ist.

Evangelisches KRANKENHAUS Bielefeld
Lehrkrankenhaus der Universität Münster
Universitätslehrkrankenhaus der Universität Pé
Startseite | Standorte und Anfahrt | Sitemap
Über das EvKB Patienten und Besucher Forschung und Lehre Bildung und Karriere Notfall
menschlich. führend. kompetent.
Christliche Werte und höchste Kompetenz prägen unser Handeln. Wir leben Menschlichkeit und Toleranz täglich in unserer Arbeit. Für Sie und Ihre Gesundheit.
Startseite EvKB Über das EvKB Fakten | Leitlinien Unser Leitbild
Schriftgröße A A A+
mre QUALITÄTSSIEGEL MRSA
Unser Leitbild: Nah am Menschen
Das Leitbild ist der bestimmende Auftrag unseres diakonischen Unternehmens, das sich in der Trägerschaft der v. Bodelschwinghschen Stiftungen Bethel und des Ev. Johanneswerkes befindet. Formuliert wurde es auf Grundlage des biblischen Heilungsauftrages, der uns durch alle Dimensionen des Krankenhausalltags führt.
„Nah am Menschen" beschreibt unser Selbstverständnis, den Umgang mit unseren Patientinnen und Patienten, unser Miteinander und unsere Organisation. So lautet unsere Botschaft in allen denkbaren Situationen im Krankenhausalltag.
Klinikfinder
Klinikname
– Bitte wählen –
Ärztinnen und Ärzte
– Bitte wählen –



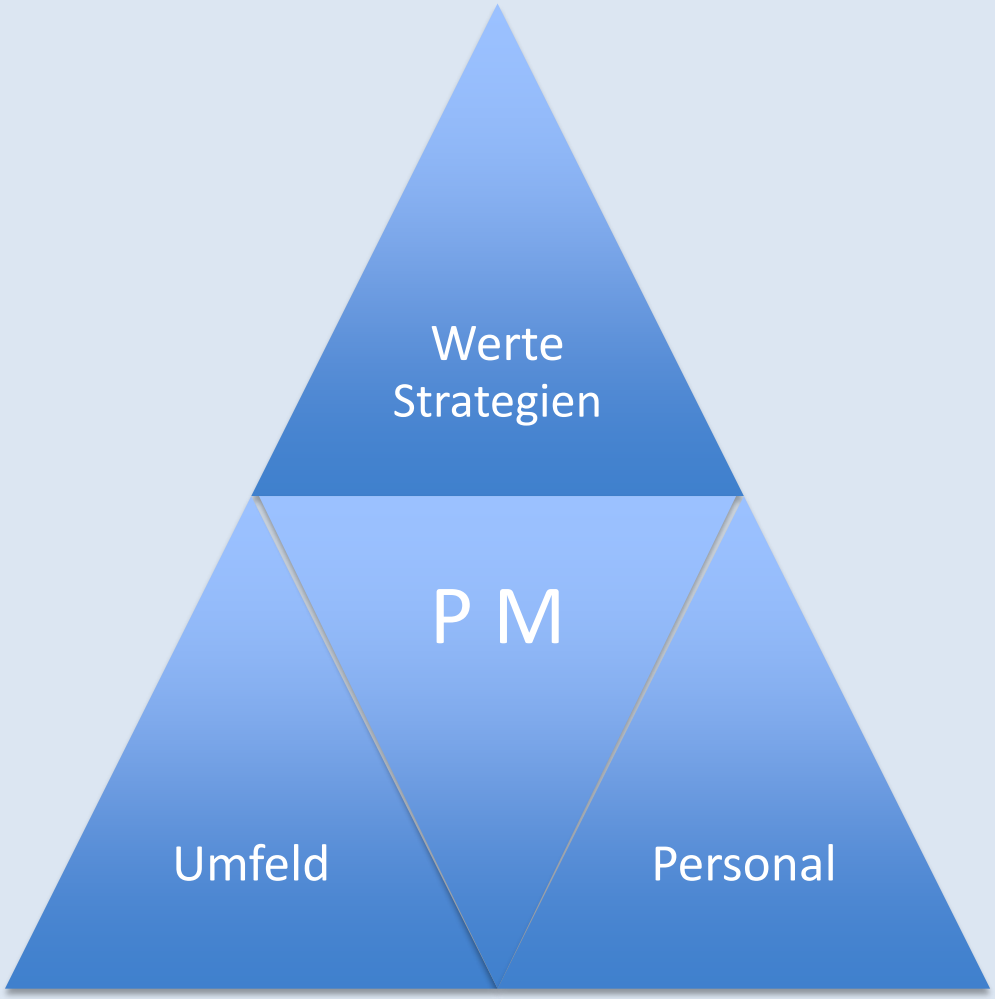
Quelle: Höfler (2012), S. 82

Aufgabe des Personalmanagements

- Personalentwicklung,
- Führungskräftebildung

Verantwortung der Leitung

- Sie sorgt für eine klare Vision,
- sie richtet den Weg der Organisation in revolvierenden Strategieentwicklungsprozessen immer wieder neu auf die Vision aus,
- sie stellt die Ressourcen bereit, um dies alles als Haltung in der Organisationskultur zu verankern.


Werte
Strategien
P M
Umfeld
Personal

Quelle: Höfler (2012), S.116

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit!

Social Talk 2015

„Am Wendepunkt? InnenPerspektiven der Sozialwirtschaft“

02. Dezember 2015 | Darmstadt

I. Komplexität und Mensch

Ganzheitliche Unternehmensführung als Modell zum Umgang mit Komplexität in NPOs?

Prof. Dr. Bernd Schwien, *Hochschule Nordhausen* und

Hubert Bernhard, *Kaufm. Vorstand stiftung st. franziskus heiligenbronn*

Prof. Dr. Bernd Schwien
geboren 1963, studierte Ökonomie in Oldenburg, 1995 Promotion in Oldenburg, 1988-1990 Firmenkreditgeschäft Commerzbank Hamburg, 1994-2000 Produktmanager Otto Bock Health Care, 2001-2004 Universität Göttingen, seit 2004 Professur Sozialmanagement (Finanzierung sozialwirtschaftlicher Organisationen) an der Hochschule Nordhausen, Internationale Lehr- und Forschungstätigkeiten: Unter anderem 2010-2012 Kyungpook National University of Daegu, Südkorea; 2014 Fellowship an der Queensland University of Technology (QUT), Brisbane, Australien. Forschungsgebiet: Ganzheitliche Unternehmensführung in Nonprofit-Organisationen.

Hubert Bernhard
geboren 1956 in Tübingen. Nach dem Studium zum Diplom-Finanzwirt (FH) im Jahr 1980 führte ihn seine berufliche Laufbahn über die allgemeine Finanzverwaltung Baden-Württemberg und die Tätigkeit beim Bischöflichen Ordinariat 1991 als Verwaltungsleiter zum Kloster Heiligenbronn. Seit 1991 vertritt er gemeinsam mit einem Vorstandskollegen die stiftung st. franziskus heiligenbronn nach innen und außen. Dabei verantwortet er insbesondere die Entwicklung und Implementierung der Ganzheitliche Unternehmensführung der stiftung st. franziskus heiligenbronn, wie auch die umfassende Anwendung des Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz in Unternehmen. Daneben begleitet und berät er das Kloster Heiligenbronn bei betriebswirtschaftlichen Fragestellungen und pflegt im Interesse gemeinsamer Aufgabenstellungen die Beziehung zwischen Kloster und Stiftung.

Weitere Informationen:
Institut für Zukunftsfragen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft (IZGS) der Evangelischen Hochschule Darmstadt
Zweifalltorweg 12 | 64293 Darmstadt | Germany
Tel.: +49 (0) 6151 - 8798 - 839 | Fax: +49 (0) 6151 - 8798 - 58
Mail: izgs@eh-darmstadt.de | www.izgs.de
Geschäftsführender Direktor: Prof. Dr. Michael Vilain, Dipl.-Kfm.

Ganzheitliche Unternehmensführung als Modell zum Umgang mit Komplexität in NPOs?

- Vergleich zwischen Deutschland und Australien

Fellowship mit Studie im Sommersemester 2014 an der Queensland University of Technology (QUT), Brisbane, Australien

Social Talk an der FH Darmstadt – Komplexität und Mensch
02.12.2015

Hochschule Nordhausen
University of Applied Sciences

Prof. Dr. Bernd Schwien

Ganzheitliche Unternehmensführung in D und AUS

Australien in Zahlen

Systemische Unterschiede / Gemeinsamkeiten in D bzw. AUS

Queensland University of Technology (QUT)

Vorüberlegungen: Ganzheitlichkeit

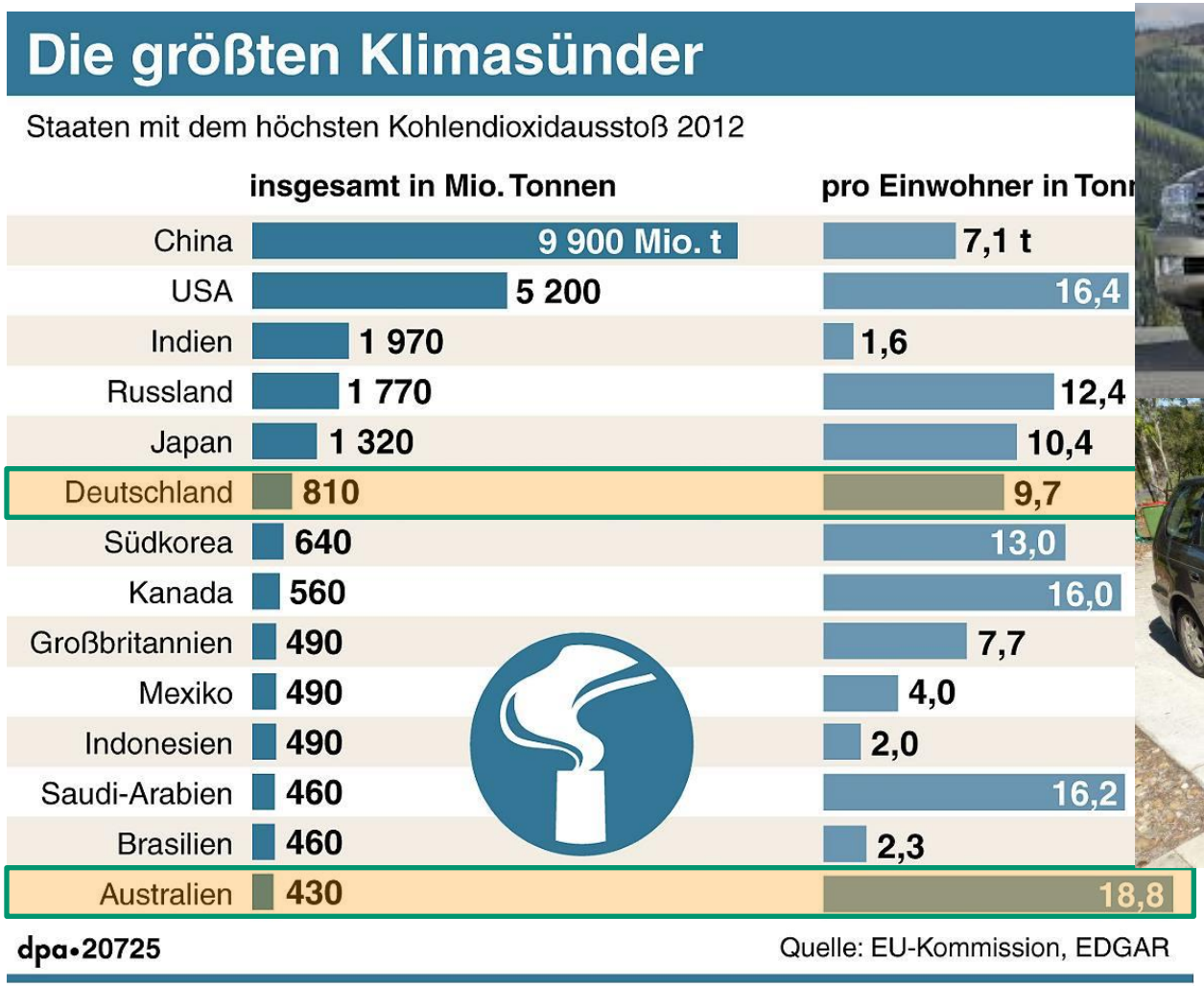
Die Befragung

Literatur

Australien in Zahlen

- Einwohner: 22 Mio. (2,7 Ew. / qkm) davon 500.000 Aboriginals; D: 82 Mio. (231 Ew. / qkm)
- Größe: 7.700.000 qkm (21 x D: 357.000 qkm)
- 6 Bundesländer – Gründung 1901
  - Queensland (Brisbane: 1,8 Mio. Ew.)
  - New South Wales (Sydney: ca. 4 Mio. Ew.)
  - Victoria (Melbourne: ca. 3,5 Mio. Ew.)
  - Western Australia (Perth: ca. 1 Mio. Ew.)
  - Northern Territory (Darwin: 130.000 Ew.)
  - Australia Capital Territory (Canberra: ca. 300.000 Ew.)
- Arbeitslosigkeit 2014: A: 6 % (konstant niedrig) / D: 7 %
- Bruttoinlandsprodukt 2013: AUS: 1,5 Bio. US$ (sinkend), **65.000 US$** pro Kopf / D: 3,7 Bio. US$, **45.000 US$** pro Kopf) => rohstoffinduz. vs. innovationsinduz.
- Wasserverbrauch pro Kopf 2011: **A: 630 qbm / D: 400 qbm**
- Kohlendioxid 2012 pro Kopf: **A: 18,8 t. D: 9,7 t.**

Australien in Zahlen: Klimasünder



Ganzheitliche Unternehmensführung in D und AUS

Australien in Zahlen

Systemische Unterschiede / Gemeinsamkeiten in D bzw. AUS

Queensland University of Technology (QUT)

Vorüberlegungen: Ganzheitlichkeit

Die Befragung

Literatur

Systemische Gemeinsamkeiten und Unterschiede

Kriterien	Australien	Deutschland
Best Practice	OECD als Verbund von Staaten mit **SEHR hohem Pro-Kopf-Eink.**	OECD
Wohlfahrtssystem	Liberal, ursprünglich aus **Familien- und Kirchenstrukturen** entstanden; Staatsfinanzierung erst ab Mitte 20. Jahrhunderts; **Distanz** zur Politik	Konservativ, **subsidiär**, Partner der **Sozialpolitik**; **gesetzlich** geregelt und finanziert seit Bismarck / Sozialgesetze ab 1920er Jahre
Soziale Gerechtigkeit (Bertelsmann 2010: OECD)	Platz 18, Armutsvermeidung, Bildungszugang, Inklusion am Arbeitsmarkt, Soziale Kohäsion / Gleichheit, Generationengerechtigkeit	Platz 15
Rechtssystem	Mehr **fallorientiert,** Code of Conduct 2010 (auch CG)	**Normen**orientiert, 12 Sozialgesetze, **Corporate Governance** seit 1998 (KonTraG)
Gesundheitssystem	DRG seit 1998, **Fallpauschale**	DRG seit 2004, **australienbasiert**
Abrechnungssystem	Ausschreibung, Qualitätsvereinbarungen, Wettbewerb, **Wirkung**sorientierung	Ausschreibung, Qualitäts-vereinbarungen, Wettbewerb, **Wirkung**sorientierung

Unterschiedliche rechtliche Rahmenbedingungen

Deutschland (Gesetzes- / **Normenorientierung**)

HGB / AktG
Handelsrecht / Aktiengesetz

KonTraG (1998)
Gesetz für Kontrolle und Transparenz im Untern.- bereich (auch sozialw. Organisat.)

VorstOG (2005)
Vorstandsvergü-tungs-Offenle-gungsgesetz

TransPuG (2002)
Transparenz- und Publizitätsgesetz

BilReG (2004)
Bilanzrechtsre-formgesetz

Corporate Governance
Konsistenz zwischen Management, Aufsichtsorganen (auch MA), Stakeholder (nach **außen**)
(z. B. Diakonischer Corporate Governance-Kodex; DGK)

Ganzheitliches (Holistic) / Integriertes Management
Enge Beziehungen zwischen den Beteiligten:
Normatives, Strategisches, Operatives Management
Aus Mitarbeitersicht (nach **innen**): **Compliance (Übereinstimmung U.-grundsätze)**

Unterschiedliche rechtliche Rahmenbedingungen

Australien (United Kingdom) – **Fallorientierung** (Common Law; manchmal auch Statute Law)

Corporations Act 2001
Australian Securities and Investments Commission
Einheitliches Unternehmensrecht wg. Commonwealth / States

↓

(Corporate) Governance
NPOs:
Productivity Commission-report: Contribution of the Not-For-Profit Sector, 2010
Australian Council for International Development (ACFID), Code of Conduct, 2010

↓

Holistic / Integrated Management Systems (in NPOs)

Tenderverfahren (Wettbewerb) => **Vertragsvereinbarungen** (wie LQV)

Ganzheitliche Unternehmensführung in D und AUS

Australien in Zahlen

Systemische Unterschiede / Gemeinsamkeiten in D bzw. AUS

Queensland University of Technology (QUT)

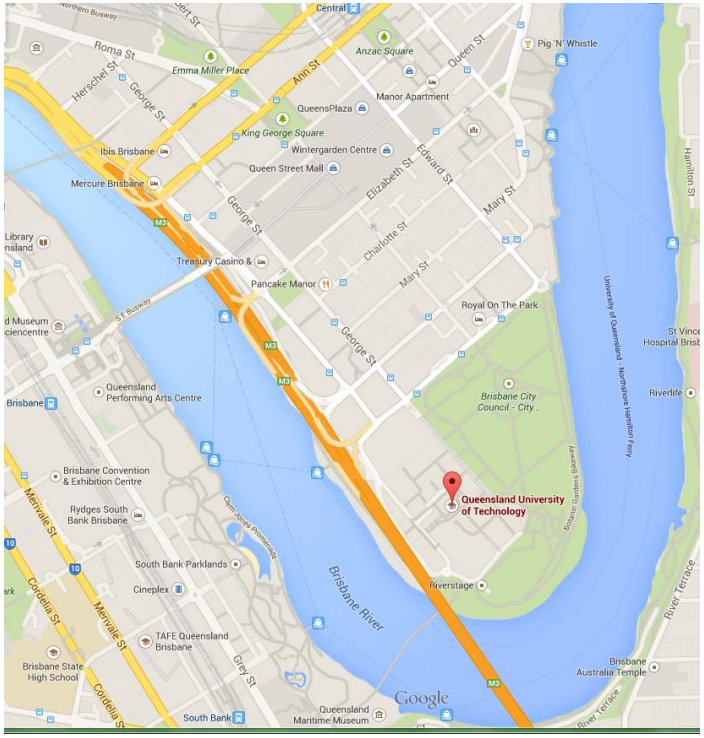
Vorüberlegungen: Ganzheitlichkeit

Die Befragung

Literatur

Queensland University of Technology (QUT), Brisbane

- 2009: 40.000 Studierende, 6.800 international, insbes. Asiaten; 2.200 MA
  - Master Bwl, 2 J.: ca. 20.000 Aus$
- **School of business: Nr. 1 in Australien –** ACPNS* angeschlossen
- Gründung: 1908
- **Fellowship von Februar bis Juni 2014**
  - Kontaktaufnahme
    Prof. Myles Mc Gregor–Lowndes:
    Mai 2013
  - Einladung der QUT
  - Genehmigung FH Nordhausen
  - Visum „Training and Research“
    30 + 20 S. Antrag + Anlagen (250 €)



- Thema: **Holistic Management Systems for NPOs in Australia / Germany**
  - 12 Interviews in Deutschland (Masterarbeit)
  - 14 Interviews in Australien (25 Stunden m. 10-seitigem Interviewbogen)

*Australian Centre for Philanthropy and Nonprofit Studies

Queensland University of Technology (QUT), Brisbane*

*Australian Centre for Philanthropy and Nonprofit Studies

Die Befragung – Ergebnisse Gesamt

QUT – School of Business - ACPNS

Ganzheitliche Unternehmensführung in D und AUS

Australien in Zahlen

Systemische Unterschiede / Gemeinsamkeiten in D bzw. AUS

Queensland University of Technology (QUT)

Vorüberlegungen: Ganzheitlichkeit

Die Befragung

Literatur

Ganzheitliche Unternehmensführung

Ganzheitlichkeit*

- **Ganzheitlichkeit I:** Ein Problem bzw. eine Sache von allen Seiten zu betrachten, alle wichtigen Aspekte zu berücksichtigen
- **Ganzheitlichkeit II:** Etwas ist mehr als die Summe seiner Teile (=> Synergieeffekte)

Integration

- Wird häufig synonym zu ganzheitlich verwendet
- Die Summe der **integrierten (Management-)systeme** läßt **Ganzheitlichkeit** entstehen

Fazit:

Integrierte Managementsysteme führen zu ganzheitlichen Konzepten und ganzheitliche Konzepte verfolgen die Idee der Integration.

*Vgl. hierzu auch Bleicher, K. (2001) / Malik, F. (2008), Univ. St. Gallen

Ganzheitliche Unternehmensführung

Übliche Instrumente für ganzheitliche Managementsysteme**:**

1. Balanced Scorecard
2. **Risikomanagement**
3. Qualitätsmanagement
4. Mitarbeiterführung und Personalentwicklung
5. Controlling und Berichtswesen
6. Verknüpfung / Integration / Ganzheitlichkeit von Steuerungsinstrumenten
7. Soziale Wertschöpfung und Wirkungsorientierung

Risikomanagement:
Ganzheitliche Unternehmensführung

Risiko

- ist definiert über die **Eintrittswahrscheinlichkeit** und die **Schadenshöhe**
- **Risikomanagement** ist ein beständiger Prozess,
  - bestehende und neue Risiken zu analysieren
  - Bewältigungsstrategien zu optimieren
  - Kontrollmechanismen hierfür bereitzustellen

Riskomanagement: Ampelsystem und Bewertung

Risiko und Risikomanagement

Risikomatrix und Risikoprioritätszahlen (RPZ)

Risikogewichtung (RG)

katastrophal	5
gefährlich	4
verkraftbar	3
spürbar	2
vernachlässigbar	1

Risikoprioritätszahl (RPZ = RG * EW)

5	10	15	20	25
4	8	12	16	20
3	6	9	12	15
2	4	6	8	10
1	2	3	4	5

1	2	3	4	5
sehr unwahrscheinlich	wenig wahrscheinlich	wahrscheinlich	sehr wahrscheinlich	sicher

Eintrittswahrscheinlichkeit (EW)

Sinnvoll, aber nicht zwingend, Maßnahmen einzuleiten! Risikofeld beobachten!

Erforderlich, Maßnahmen einzuleiten! Vorsorgemaßnahmen treffen!

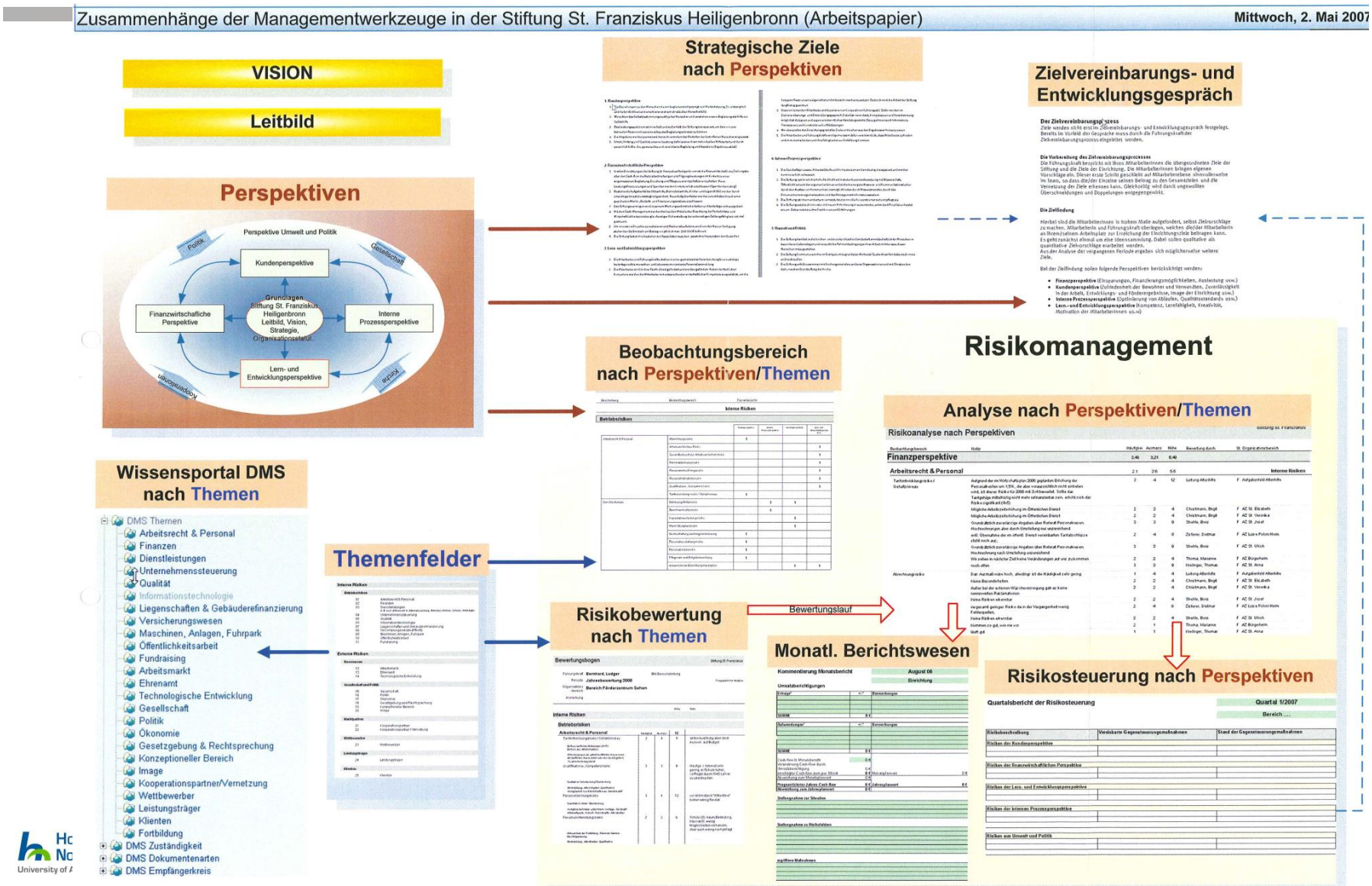
Unumgänglich, Maßnahmen einzuleiten! Sofort Gegenmaßnahmen einleiten!

Risikomanagement:

Beispiel Kinder-und Jugendhilfe

BSC-Perspektive: **Finanzen**	Häufigkeit (1-5)	Ausmaß (1-5)	Höhe
Thema z. B. Kindeswohlgefährdung	4	5	20
Ursache z. B. Eltern überfordert			
Indikator (Meßgröße) z. B. Gesundheit			
Auswirkung z. B. Vernachlässigung			
Mögliche Maßnahmen z. B. Diagnoseeinsatz, ggf. stat. Unterbringung			

Ganzheitliche Unternehmensführung



Ganzheitliche Unternehmensführung in D und AUS

Australien in Zahlen

Systemische Unterschiede / Gemeinsamkeiten in D bzw. AUS

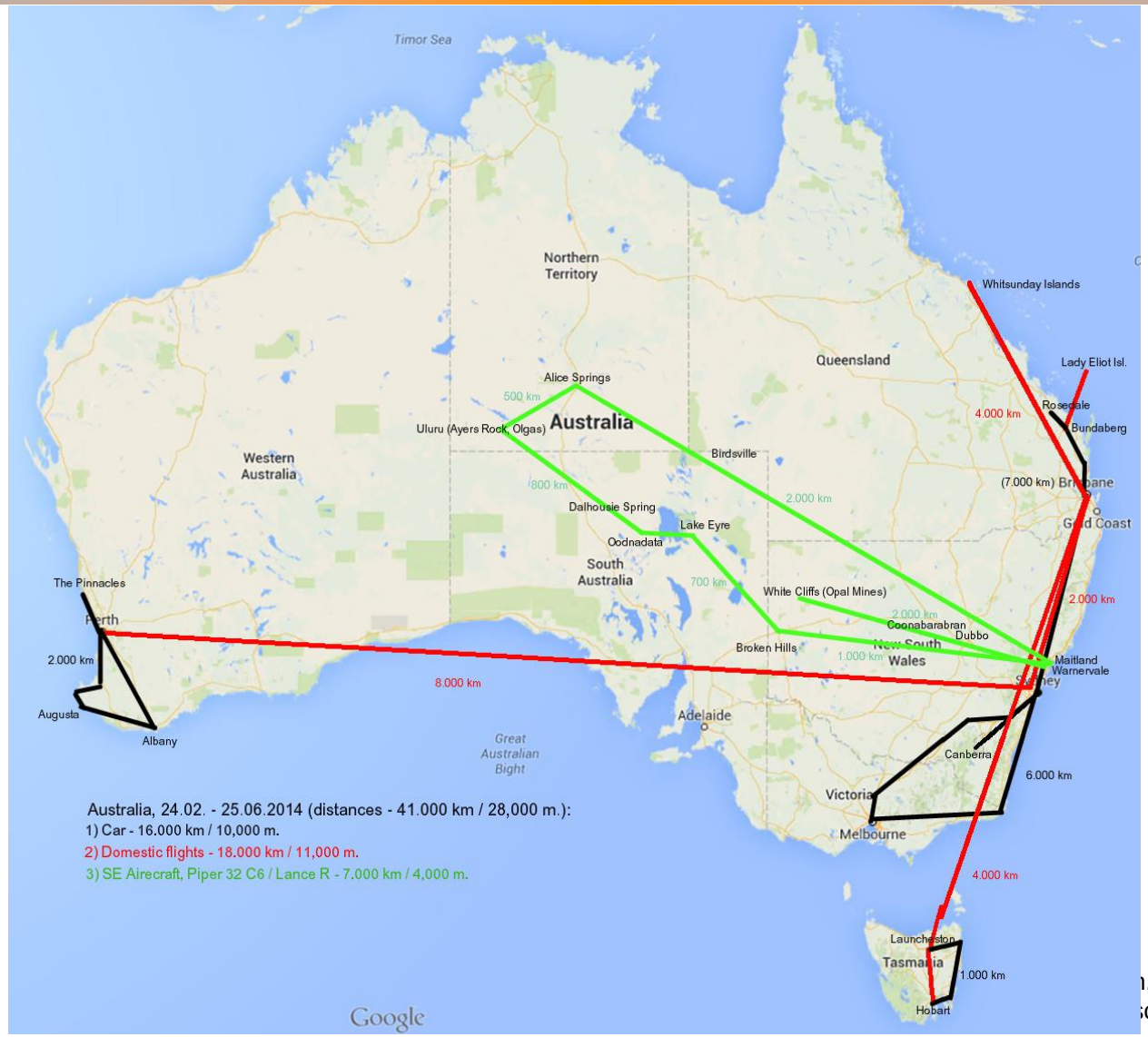
Queensland University of Technology (QUT)

Vorüberlegungen: Ganzheitlichkeit

Die Befragung

Literatur

Die Befragung: NPO-Interviewpartner vor Ort



Die Befragung – Ergebnisse Deutschland / Australien

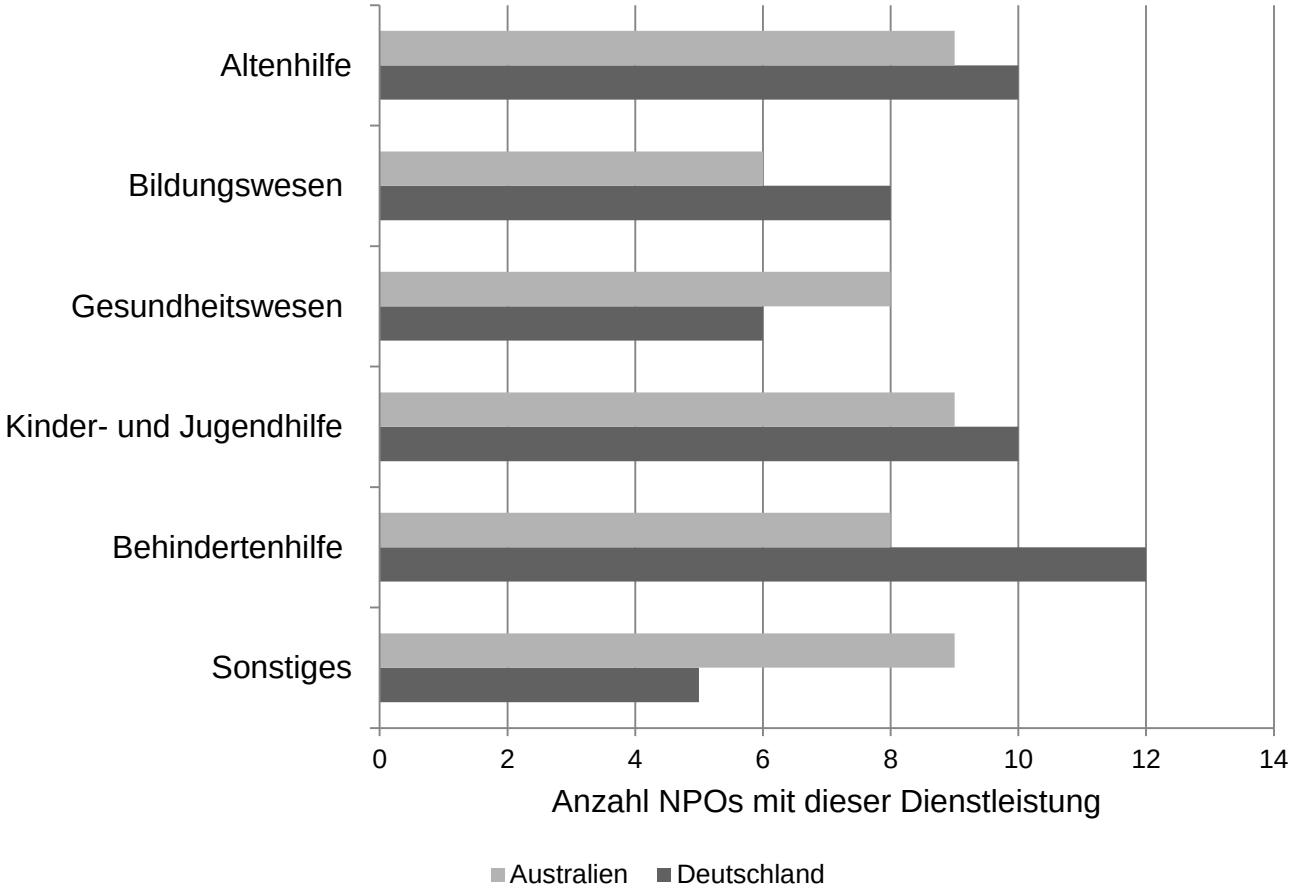
Befragung von 12 (D)* und 14 (AUS) sozialwirtschaftlichen Komplexeinrichtungen (> 1.000 bzw. > 500 MA; 1. Hj. 2014) – STRUKTUR:

1. Allgemeine Fragen (Größe, Funktion)
2. Balanced Scorecard
3. Risikomanagement
4. Qualitätsmanagement
5. Mitarbeiterführung und Personalentwicklung
6. Controlling und Berichtswesen
7. Verknüpfung / Integration / Ganzheitlichkeit von Steuerungsinstrumenten
8. Soziale Wertschöpfung und Wirkungsorientierung

*Masterarbeit

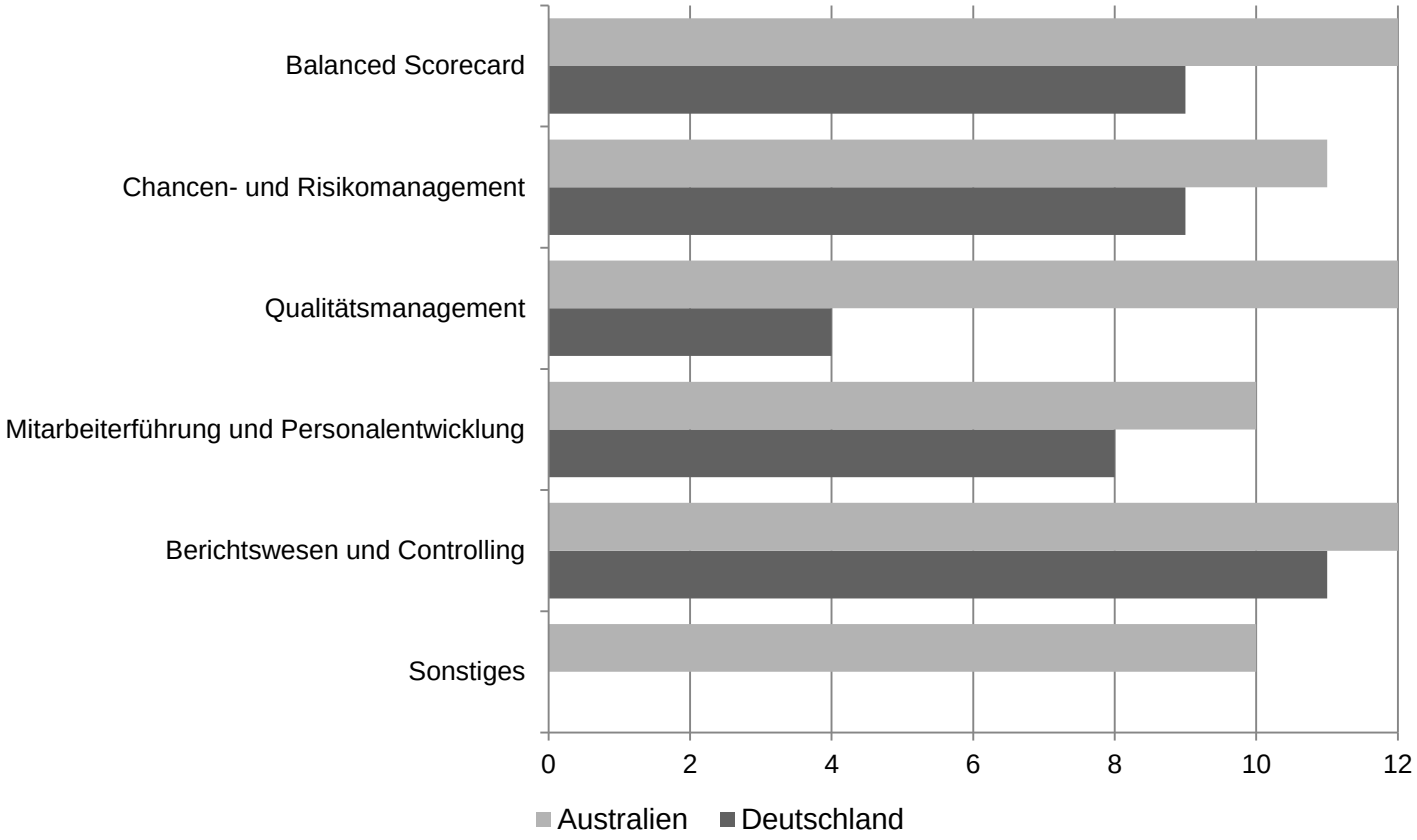
Die Befragung - Ergebnisse Gesamt (Auszug)

Befragung D / AUS: Verteilung Arbeitsfeld



Die Befragung - Ergebnisse Gesamt (Auszug)

Befragung D / AUS: Verknüpfung Managementinstrumente



Die Befragung - Ergebnisse Gesamt (Auszug)

Befragung D / AUS: Ergebnisse zu den **fünf Hypothesen (1)**

Fünf Hypothesen	Deutschland	Australien
I. Integrierte Managementsysteme werden angewendet	**Ja, alle befragten NPOs** befassen sich zunehmend mit ganzheitlichen Managementsystemen; zum Teil fest in der Organisation verankert (z. B. über Leitbild) um die Bedeutung für alle Beteiligten transparent zu vermitteln.	**Ja,** Unternehmen des Dritten Sektors befassen sich **zunehmend** mit Systemen der ganzheitlichen Unternehmensführung (**derzeit mittlere Priorität**) und wollen diese zukünftig vermehrt entwickeln und implementieren (**zukünftig hohe Priorität**).

Die Befragung - Ergebnisse Gesamt (Auszug)

Befragung D / AUS: Ergebnisse zu den **fünf Hypothesen (2)**

Fünf Hypothesen	Deutschland	Australien
II. Die BSC mit ihrer mehrdimensionalen Betrachtungsweise findet hier direkt oder in abgewandelter Form Anwendung	**Ja,** in **elf von zwölf** befragten Organisationen kommt die **BSC** letztendlich zum **Einsatz** und das auch **nachhaltig**. Zukünftig soll sie mit ihrer mehrdimensionalen Betrachtungsweise bei einem Großteil der befragten NPOs mit den **klassischen 4 Perspektiven oder abgewandelt mit 5** und mit zeitweise unterschiedlicher Schwerpunktsetzung ggf. auch nur in Teilbereichen zum Einsatz kommen.	**Ja, mehrdimensionale BSC stellt DAS Managementinstrument** der Wahl dar. Die australischen NPOs sind hier **deutlich experimentierfreudiger**, indem sie die BSC als Grundlage nehmen, jedoch mit anderen Instrumenten kombinieren oder um weitere Dimensionen ergänzen (Hybridsystem). Man ist hier mehr auf **Misch- oder Hybridsysteme** zum Teil mit **fünf oder mehr Perspektiven** ausgerichtet, letztlich ist die BSC bei den meisten NPOs **Zukunftsziel.** Offensichtlich ist man hier mehr auf dem Weg zur optimalen Kombination von Managementinstrumenten und muss die vorhandenen Systeme noch **intensiver für die eigene Organisation erproben.**

Die Befragung - Ergebnisse Gesamt (Auszug)

Befragung D / AUS: Ergebnisse zu den **fünf Hypothesen (3 + 4)**

Fünf Hypothesen	Deutschland	Australien
III. Die Mitarbeiter werden in die Entwicklung und Umsetzung von Strategie im Sinne der Unternehmensziele strategisch und / oder operativ eingebunden	**Ja, Mitarbeiter werden in die Entwicklung und Umsetzung von Strategien** im Sinne der Unternehmensziele strategisch und / oder operativ **eingebunden**; auch Entscheidungen.	**NEIN, Mitarbeiter** werden in die Entscheidungen bzw. Entwicklung und Umsetzung der Strategie im Sinne der Unternehmensziele **NICHT** strategisch und / oder operativ **eingebunden**. **Hypothese wird abgelehnt;** für die Zukunft wird die Einbindung zunehmend angestrebt.
IV. Es entstehen Ganzheitliche Steuerungs- und Managementsysteme	**Ja, zunehmend mit ganzheitlichem Steuerungs- und Managementcharakter**; permanent zu verfeinern und zu erweitern. Mit ihnen wird mehr Transparenz und ein umfassender Überblick nicht zuletzt auch für die Mitarbeiter erreicht, der **Aufwand für die Entwicklung, Implementierung** und Erhaltung der Systeme ist allerdings recht **hoch**, überproportionale Komplexitäten sind zu vermeiden.	**Ja, ganzheitliche Steuerungs- und Managementsysteme** in der Sozialwirtschaft **entstehen** (z. B. Berichtswesen und Controlling) bzw. sind zum Teil bereits vorhanden (Transparenzschaffung: Liquidität, Finanzen).

Beispiel Mitarbeitereinbindung (strategisc

Zielvereinbarungs- und Entwicklungsgesp

- Wichtige Gesichtspunkte sind BSC-Perspek
  - **Finanzen** (z. B. Einsparungen, Finanzierung Auslastung)
  - **Kunden** (z. B. Zufriedenheit der Bewohner u Entwicklungs- und Förderziele bei Kindern u der Einrichtung)
  - **Prozesse** (z. B. Optimierung von Abläufen, C
  - **Innovationen** (z. B. Kompetenz, Lernfähigke Mitarbeitermotivation)
  - **Umwelt und Politik** (z. B. Projektunterstützu Meinungsbildnern, Drittmittelanträge, Vergüt Kostenträgern)

Zielvereinbarungs- und Entwicklungsgespräch
Vorbereitungs- und Dokumentationsbogen
ZEG „Zukunft erfolgreich gestalten“

Name der Mitarbeiterin / des Mitarbeiters:	
Gesprächstermin:	
Regelgespräch: Ja / Nein	Anlass:

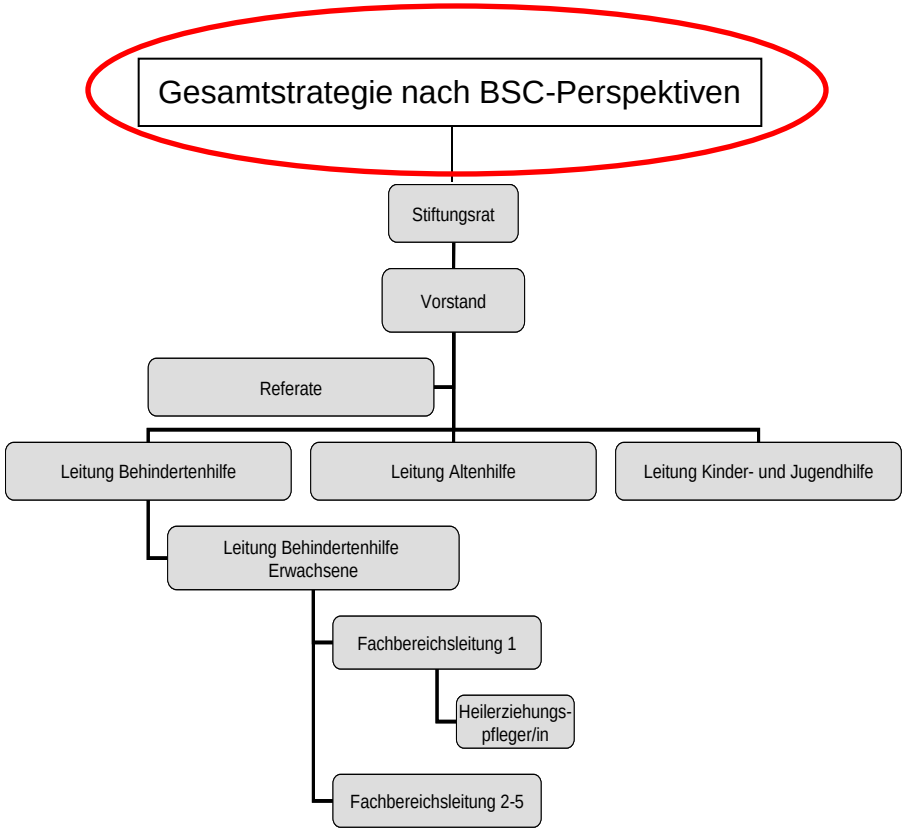
Inhalte:
1. Reflexion der vergangenen Arbeitsperiode und der Zielerreichung
1.1 Einschätzung von Arbeitsausführung und Fachlichkeit
- Einschätzung der Qualität der Arbeitsausführung
- Einschätzung der Quantität der Arbeitsausführung
- Einschätzung des Fachwissens
- Einschätzung des Fachkönnens
1.2 Einschätzung des Arbeitsverhaltens anhand der persönlichen Kriterien aus dem Stellenbündel z.B. Abteilungsleiter/in
- Führungsverhalten
- Ökonomisches Handeln
- Vernetztes Denken und Handeln
- Kritikfähigkeit
- Belastbarkeit
1.3 Einschätzung der Zielerreichung
- Ziel 1 …
2. Vereinbarungen zu Leistung und Verhalten (kriterienbezogen)
- z. B. Vernetztes Denken und Handeln
- Zielvereinbarung (mindestens 2, höchstens 4 Ziele, davon mindestens ein qualitatives und ein quantitatives Ziel)
In der Zielformulierung müssen folgende Punkte berücksichtigt werden:
- Zielbeschreibung,
- Bis wann soll das Ziel erreicht werden?
- Indikator für die Zielerreichung (Woran erkennt man die Zielerreichung?)
- Maßnahmenplanung (Schritte zur Zielerreichung)
- Unterstützende Maßnahmen zur Zielerreichung
3. Förderung des Mitarbeiters
3.1 Fortbildung allgemein (Wünsche der Mitarbeiterin / des Mitarbeiters)
3.2 Vereinbarung von Maßnahmen zur Erledigung der Aufgaben und zur Erreichung der Ziele
3.3 Vereinbarung von Maßnahmen zur Beruflichen Weiterentwicklung innerhalb der stiftung st. franziskus heiligenbronn

Datum / Unterschrift Führungskraft:	Datum / Unterschrift Mitarbeiter:	Datum / Unterschrift nächsthöhere Führungskraft:

Beispiel Mitarbeitereinbindung (strategisch => operativ)

Beispiel Behindertenhilfe: Von der Strategie zur operativen Umsetzung

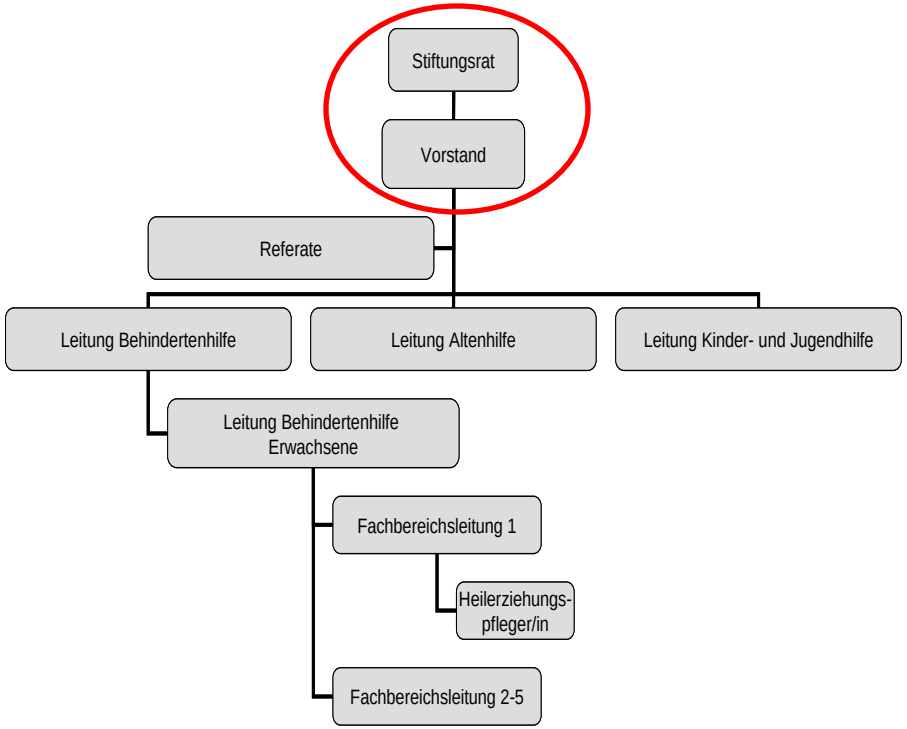
Strategische bzw. operative Ebene	Ziele (ggf. mit BSC-Perspektive)
1. Strategische Ziele der stiftung st. franziskus heiligenbronn	**Kundenperspektive** (Auszug betreffende Ziele): 1. *Wertschätzung, Zuverlässigkeit und Verbindlichkeit* gegenüber den *Menschen* 4. Die Angebote werden *permanent den sich verändernden Bedürfnissen der betroffenen* Menschen angepasst. 5. Inhalt, Umfang und Qualität unserer Leistung definieren sich am *individuellen Hilfebedarf und durch persönlich hilfreiche, gewünschte und vereinbarte Begleitung* und Assistenz (Ergebnisqualität). **Finanzwirtschaftliche Perspektive** (Auszug betreffende Ziele): 6. Die Stiftung lastet ihre bestehenden Kapazitäten aus, bzw. *passt* ihre *Kapazitäten dem Bedarf* an. **Lern- und Entwicklungsperspektive** (Auszug betreffende Ziele): 1. *bedarfsgerechte menschen- und lebensraumorientierte Personalentwicklung*



Beispiel Mitarbeitereinbindung (strategisch => operativ)

Beispiel Behindertenhilfe: Von der Strategie zur operativen Umsetzung

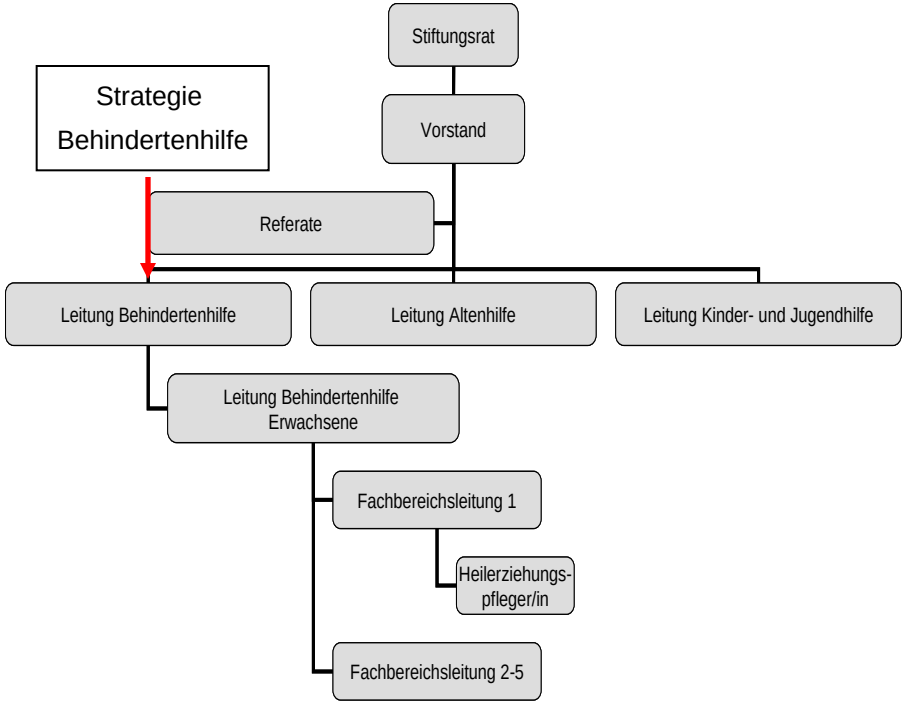
Strategische bzw. operative Ebene	Ziele (ggf. mit BSC-Perspektive)
2. Zielvereinbarung Stiftungsrat – Vorstand (Stiftungsratssitzung vom 4. April 2006)	Hier: Zielvereinbarung Behindertenhilfe Kriterien: 1. Zielbeschreibung Mehrere ambulante und *dezentrale Angebote* sind ausgebaut und die *Entwicklung von weiteren Angeboten* ist auf den Weg gebracht. Dies trifft *insbesondere im Aufgabenfeld Behindertenhilfe* zu, aber auch in den Aufgabenfeldern Altenhilfe und Kinder- und Jugendhilfe. 2. Zeitperspektive Ende 2007 bzw. 2009 3. Indikatoren für die Zielerreichung Behindertenhilfe: b. Der *Neubau des Hauses St. Agnes in Spaichingen* ist im Reha-Koordinierungsausschuss befürwortet und die Fördermittel sind zugesagt.



Beispiel Mitarbeitereinbindung (strategisch => operativ)

Beispiel Behindertenhilfe: Von der Strategie zur operativen Umsetzung

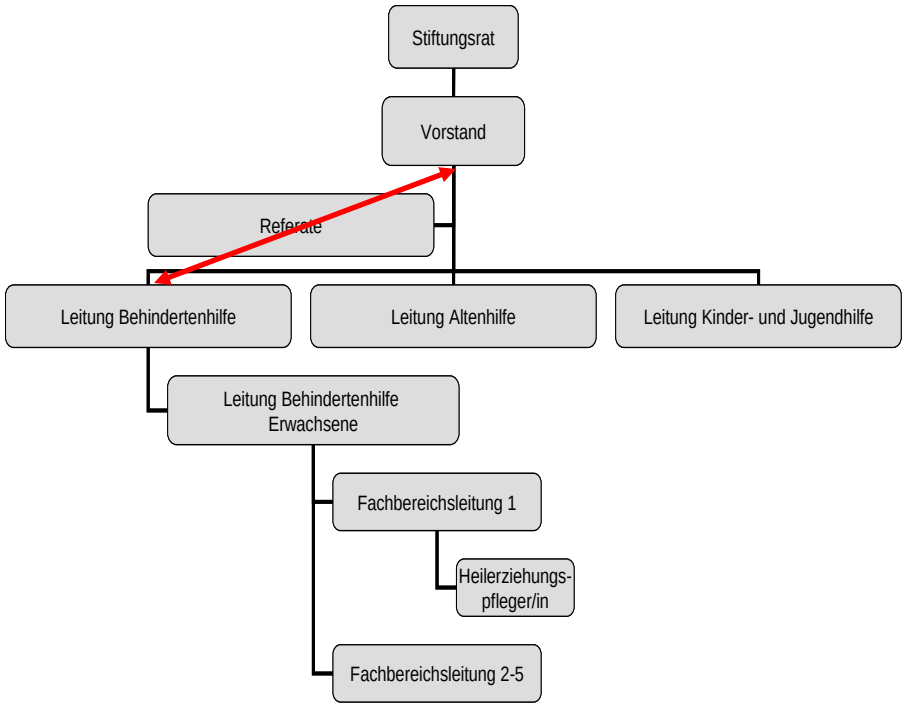
Strategische bzw. operative Ebene	Ziele (ggf. mit BSC-Perspektive)
3. Strategieziele Behindertenhilfe 2006-2010, entwickelt von der Leitung Behindertenhilfe (Juni 2006)	Strategie Bereich Erwachsene, Wohnen: 9. Neubau des Wohnheimes Haus St. Agnes in Spaichingen; Berücksichtigung von *Wirtschaftlichkeit, Gemeindeorientierung, Selbstbestimmung und Teilhabe der Bewohner*



Beispiel Mitarbeitereinbindung (strategisch => operativ)

Beispiel Behindertenhilfe: Von der Strategie zur operativen Umsetzung

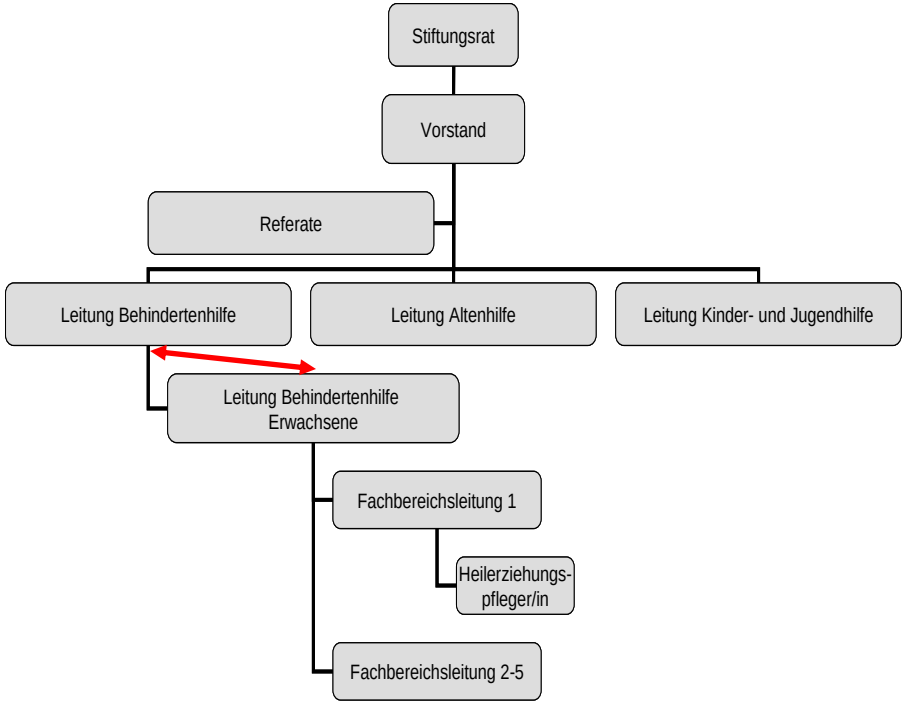
Strategische bzw. operative Ebene	Ziele (ggf. mit BSC-Perspektive)
4. ZEG Leitung Behindertenhilfe	Zielbeschreibung: Beispiel hierfür ist das Projekt „*Haus St. Agnes*“ in Spaichingen, wo für *30 blinde oder sehgeschädigte Menschen*, die durch weitere Behinderungen stark eingeschränkt sind, ein weitgehend *selbstbestimmter Lebensraum* geschaffen werden soll. Mehr als 430.000 € Spendengelder konnten bereits beschafft werden. Das Vorhaben schreitet voran, am 5. Juni 2008 war Richtfest. Fertigstellung / Einweihung in 2009.



Beispiel Mitarbeitereinbindung (strategisch => operativ)

Beispiel Behindertenhilfe: Von der Strategie zur operativen Umsetzung

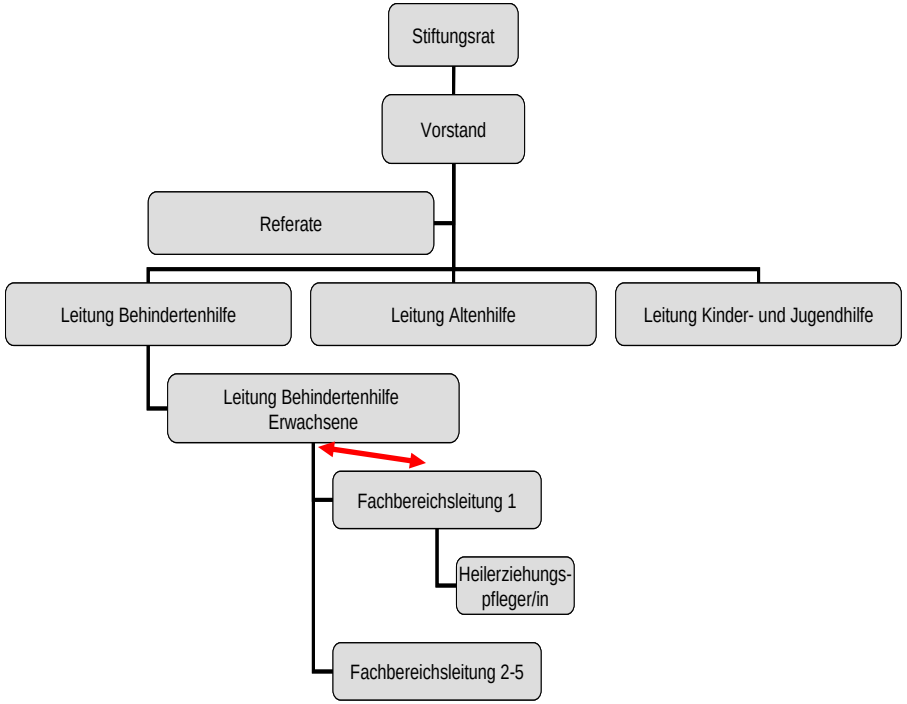
Strategische bzw. operative Ebene	Ziele (ggf. mit BSC-Perspektive)
5. ZEG Leitung Behindertenhilfe Erwachsene	Zielbeschreibung: Für das *Haus St. Agnes* sind die *Leistungsbeschreibung und die Personalberechnung* abschließend erstellt und mit der Leitung Behindertenhilfe abgestimmt. Erfolgsindikator hierfür ist die Umsetzung.



Beispiel Mitarbeitereinbindung (strategisch => operativ)

Beispiel Behindertenhilfe: Von der Strategie zur operativen Umsetzung

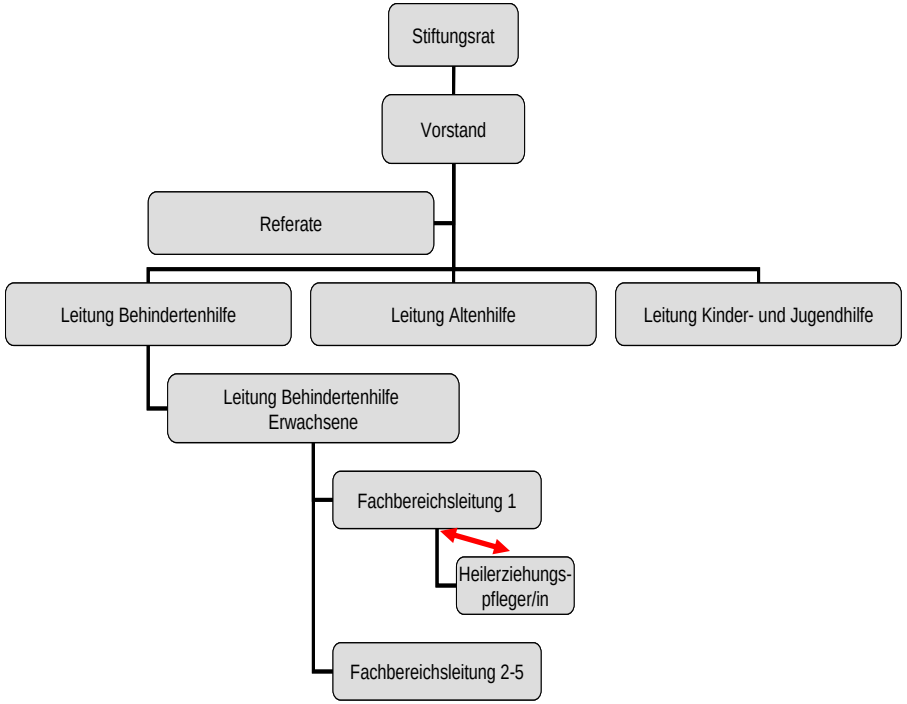
Strategische bzw. operative Ebene	Ziele (ggf. mit BSC-Perspektive)
6. ZEG Fachbereichsleitung	Zielbeschreibung: Für das *Haus St. Agnes* ist der *Bezug* in Spaichingen *konzeptionell vorzubereiten.* Des weiteren ist in den Wohnbereichen eine *adäquate Dokumentation* einzuführen, die Mitarbeiter sind entsprechend zu schulen (Strategische Ziele, Kundenperspektive: s. *veränderte Bedürfnisse* der betroffenen Menschen sowie *individueller Hilfebedarf*).



Beispiel Mitarbeitereinbindung (strategisch => operativ)

Beispiel Behindertenhilfe: Von der Strategie zur operativen Umsetzung

Strategische bzw. operative Ebene	Ziele (ggf. mit BSC-Perspektive)
7. ZEG Heilerziehungspfleger/in	Zielbeschreibung: 1. Aufbau einer Gruppe mehrfachbehinderter sehgeschädigter Erwachsener bis 31.07.08 bzw. zum Schuljahresbeginn 2008/2009 - Konzeptionserstellung - Ablaufplan zur Zielerreichung - Vorbereitung der jungen Erwachsenen auf den neuen Lebensraum 2. Ausweitung der Angebote für Eltern und Kinder, eventuell auch für weitere Angehörige (Großeltern, Geschwister) durch die Beratungsstelle einschließlich Konzeptionserstellung bis zum … . 3. Erarbeitung einer Struktur zur sicheren, zeitnahen Weitergabe von mündlichen und schriftlichen Informationen beim Übergang „Schule – Erwachsenenangebote“



Die Befragung - Ergebnisse Gesamt (Auszug)

Befragung D / AUS: Ergebnisse zu den **fünf Hypothesen (3 + 4)**

Fünf Hypothesen	Deutschland	Australien
III. Die Mitarbeiter werden in die Entwicklung und Umsetzung von Strategie im Sinne der Unternehmensziele strategisch und / oder operativ eingebunden	**Ja, Mitarbeiter werden in die Entwicklung und Umsetzung von Strategien** im Sinne der Unternehmensziele strategisch und / oder operativ **eingebunden**; auch Entscheidungen.	**NEIN, Mitarbeiter** werden in die Entscheidungen bzw. Entwicklung und Umsetzung der Strategie im Sinne der Unternehmensziele **NICHT** strategisch und / oder operativ **eingebunden**. **Hypothese wird abgelehnt;** für die Zukunft wird die Einbindung zunehmend angestrebt.
IV. Es entstehen Ganzheitliche Steuerungs- und Managementsysteme	**Ja, zunehmend mit ganzheitlichem Steuerungs- und Managementcharakter**; permanent zu verfeinern und zu erweitern. Mit ihnen wird mehr Transparenz und ein umfassender Überblick nicht zuletzt auch für die Mitarbeiter erreicht, der **Aufwand für die Entwicklung, Implementierung** und Erhaltung der Systeme ist allerdings recht **hoch**, überproportionale Komplexitäten sind zu vermeiden.	**Ja, ganzheitliche Steuerungs- und Managementsysteme** in der Sozialwirtschaft **entstehen** (z. B. Berichtswesen und Controlling) bzw. sind zum Teil bereits vorhanden (Transparenzschaffung: Liquidität, Finanzen).

Ergebnisse Gesamt

Befragung D / AUS: Ergebnisse zu den **fünf Hypothesen (5)**

Fünf Hypothesen	Deutschland	Australien
V. Die Ermittlung von Wertschöpfung und Wirkungsorientierung spielen für sozialwirtschaftliche Organisationen eine Rolle	**Ja, Wertschöpfung und Wirkungsorientierung** von **großer Bedeutung**. Einheitliche Verfahren hierzu stehen jedoch noch aus (oft Glaubensfrage). Der **SROI-Ansatz** scheint dabei aktuell eine **besondere Bedeutung** einzunehmen.	**Ja, spezifische Messung und Vermittlung der Ergebnisse für unterschiedliche Stakeholder** der NPO mit ihren individuellen Blickwinkeln ist von **hoher Bedeutung. SROI ist nur eine Möglichkeit** von vielen, **soziale Wirkung und Wertschöpfung** darzustellen.

Buchveröffentlichung einschließlich Systemvergleich 2015 und 2009:

Ganzheitliche Unternehmensführung in D und AUS

Australien in Zahlen

Systemische Unterschiede / Gemeinsamkeiten in D bzw. AUS

Queensland University of Technology (QUT)

Vorüberlegungen: Ganzheitlichkeit

Die Befragung

Literatur

1.5 Literatur (I)

Stoll, Birgit
Balanced Scorecard für Soziale Organisationen. Qualität und Management durch strategische Steuerung
Walhalla; Regensburg, Berlin 2003

Eisenreich, Thomas / Halfar, Bernd / Moos, Gabriele (Hrsg.)
Steuerung sozialer Betriebe und Unternehmen mit Kennzahlen, Nomos, Baden-Baden 2005

Horváth & Partners (Hrsg.)
Balanced Scorecard umsetzen.
4. Auflage, Schaeffer-Poeschel, Stuttgart 2007

1.5 Literatur (II)

Gonschorrek, Ulrich / Pepels, Werner
Ganzheitliches Management,
BWV Verlag, Berlin 2004

Bleicher, Knut
Das Konzept Integriertes Management,
Campus, 6. Auflage, Frankfurt 2001

Bleicher, Knut
Integriertes Management als Herausforderung, in: Schwendt, S. / Funck, D. (Hrsg.), Integrierte Managementsysteme: Konzepte, Werkzeuge, Erfahrungen ,
Physica-Verlag, Heidelberg 2002, S. 2 – 23

1.5 Literatur (III)

Badelt, Christoph
Unternehmerisches Handeln in Nonprofit-Organisationen: Seine Rolle in Theorie und Wirklichkeit des Nonprofit-Sektors, in: Anheier, H.-K. / Then, V. (Hrsg.), Zwischen Eigennutz und Gemeinwohl, Bertelsmann, Gütersloh, 2004, S. 175 – 202

Bachert, Robert / Vahs, Dietmar
Change Management in Nonprofit-Organisationen, Schäffer / Poeschel, Stuttgart 2007

Bachert, Robert (Hrsg.)
Corporate Governance in Nonprofit-Unternehmen, wrs- Verlag, München 2006

1.5 Literatur (IV)

Bachert, Robert / Peters, André / Speckert, Manfred (Hrsg.)
Risikomanagement in sozialen Unternehmen,
Nomos, Baden-Baden 2008

Malik, Fredmund
Strategie des Managements komplexer Systeme,
Haupt, 6. Auflage, Bern 2008

Halfar, Bernd
Wirkungsorientiertes NPO-Controlling
Haufe, Freiburg, Berlin, München 2010

Schober, C. / Then, V. (Hg., 2015)
Praxishandbuch Social Return on Investment – Wirkung sozialer Investitionen messen
Schäffer/Poeschel, Stuttgart

stiftung st. franziskus heiligenbronn

Hubert Bernhard Michael Wollek
Vorstand Vorstand
stiftung st. franziskus heiligenbronn

Menschen
brauchen Perspektiven.

Gesellschaftliche Fragestellungen brauchen Antworten.

Was brauchen sinnesbehinderte Menschen?

Was ist wichtig für Kinder, Jugendliche und Familien?

Wie leben alte und pflegebedürftige Menschen?

Wir ermöglichen Perspektiven
und geben Antworten.

stiftung st. franziskus heiligenbronn

Die Wurzeln

Die Ordensgemeinschaft der
Franziskanerinnen von Heiligenbronn:
1857 von David Fuchs gegründet

Die Ordensgemeinschaft

- übertrug zum 1. Juli 1993 Einrichtungen und Besitz an die stiftung st. franziskus heiligenbronn
- sorgt sich heute um die Wallfahrt, das „Haus Lebensquell“ als Geistliches Zentrum, Jugendarbeit und andere offene Angebote

Die Stiftung

- errichtet 1991 von Bischof Walter Kasper
- als gemeinnützige Einrichtung anerkannt
- oberstes Gremium: Stiftungsrat
- Vorstände :
  Hubert Bernhard und Michael Wollek

Die Zahlen 2016

- Über 5.000 betreute Menschen
- Über 2.100 Mitarbeiter
  + 500 Ehrenamtliche
- 16 Standorte
- Umsatz ca. 94 Mio. Euro
- Investitionsvolumen
  ca. 8 Mio. Euro

stiftung st. franziskus heiligenbronn

Ganzheitliche Unternehmensführung der stiftung st. franziskus heiligenbronn

Bausteine des Managementsystems

Strategische Planung und Steuerung

Führungskräfte

Risikomanagement
mit Frühwarnsystem und
internem Überwachungssystem

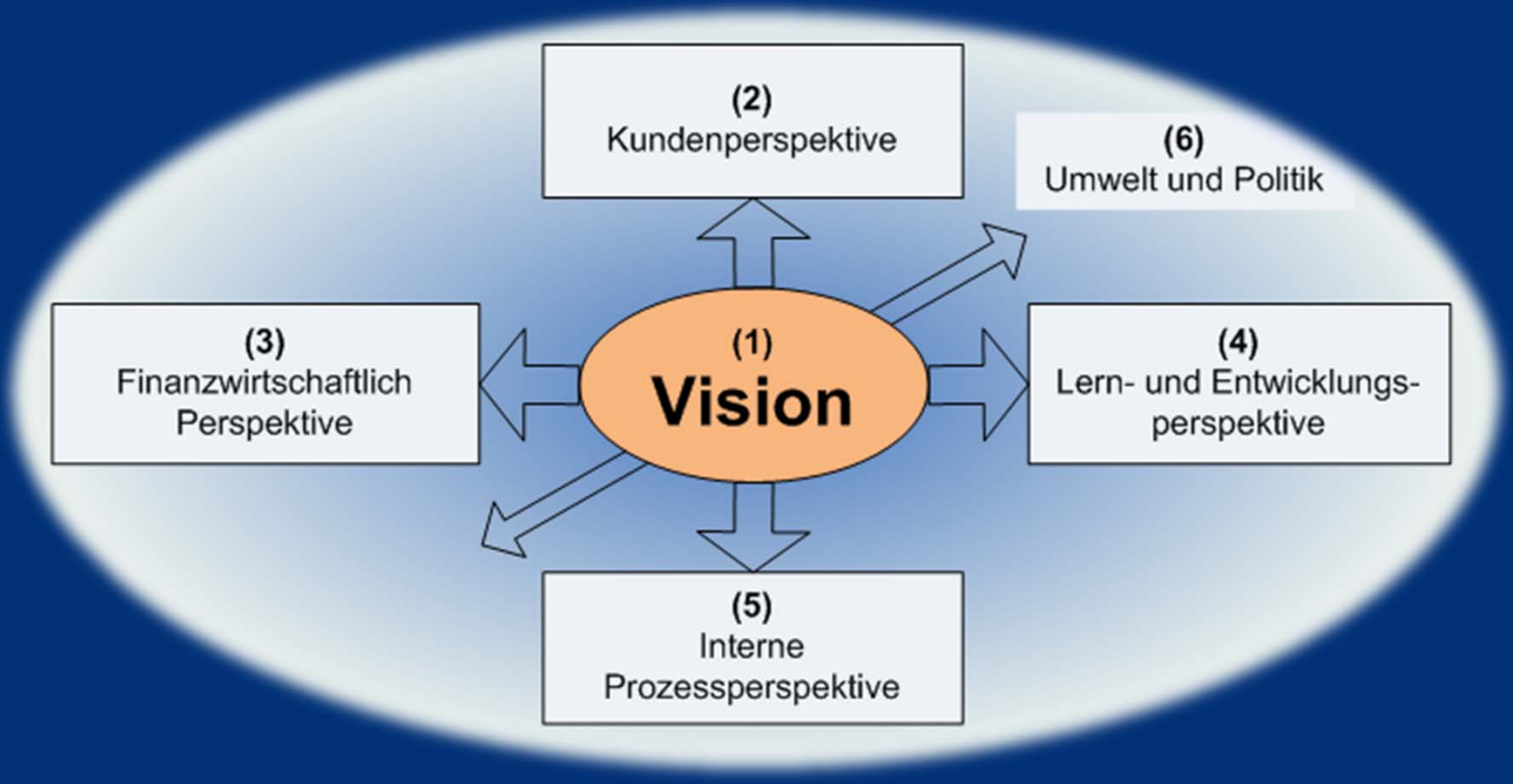
Unternehmensweites
Zielvereinbarungs- und
Entwicklungsgespräch

Operatives Controlling
monatliches Berichtswesen

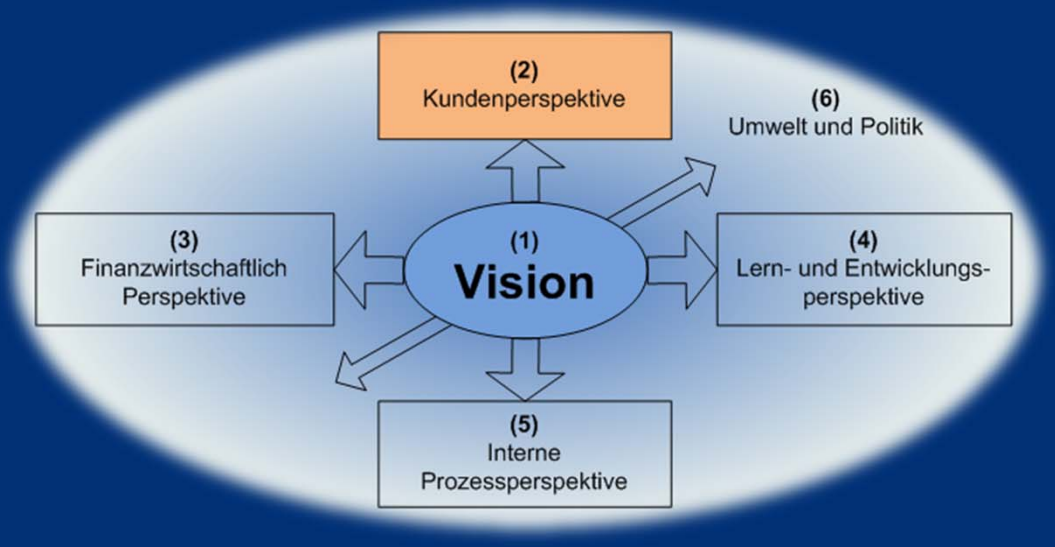
Management-**I**nformations-**S**ystem

Dokumentenmanagementsystem
Publikation aller relevanten Grundsätze, Vorgaben und Arbeitsprozesse

Gesamtorientierung der Managementwerkzeuge nach den Perspektiven



Kundenperspektive

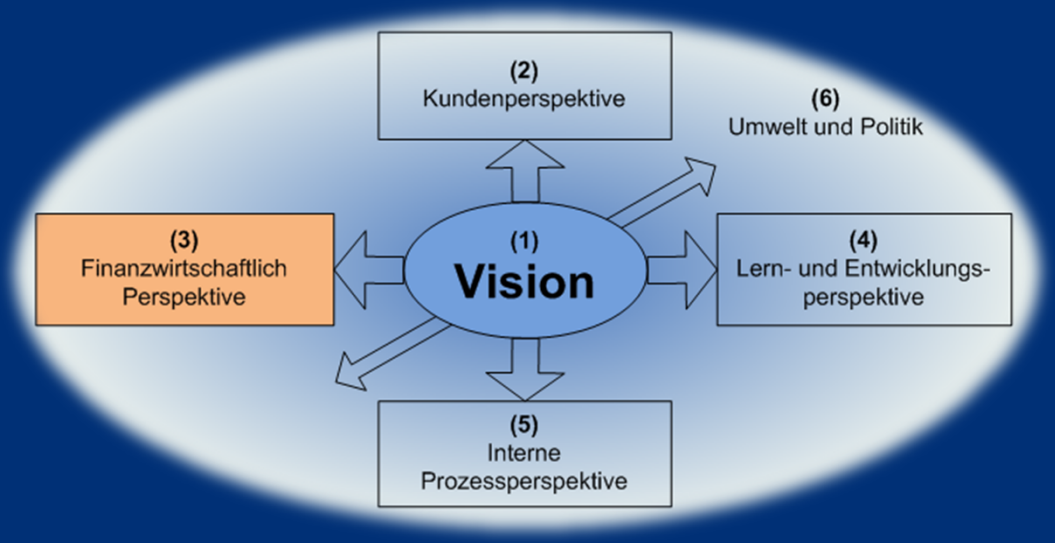


a. Die Beziehungen zu den Menschen die wir begleiten sind geprägt von Wertschätzung, Zuverlässigkeit und Verbindlichkeit und orientieren sich am christlichen Menschenbild.

b. Wir achten das Selbstbestimmungsrecht jedes Menschen und verstehen unsere Begleitung als Hilfe zur Selbsthilfe.

c. ….

Finanzperspektive



a. In allen Einrichtungen der stiftung st. franziskus heiligenbronn ist die finanzwirtschaftliche Zielvorgabe, über den Cash-flow die Abschreibungen und einen angemessenen Deckungsbeitrag zur Zukunftssicherung der Stiftung im Kontext zu einer angemessenen Begleitung, Erziehung und Pflege zu erwirtschaften einzuhalten. Neue Leistungsfinanzierungen und Spenden werden kontinuierlich erschlossen (Spendenmarketing).

b. Das Stiftungsvermögen wird in seinem Wert ungeschmälert erhalten und bedarfsgerecht ausgebaut.

c. ….

Zielvereinbarungs- und Entwicklungsgespräch

Reflexion

- Reflexion der vergangenen Arbeitsperiode und der Zielerreichung jeweils durch Mitarbeiter und Führungskraft
- Rückmeldung des Mitarbeiters zur Zusammenarbeit mit der Führungskraft

Vereinbarungen und Arbeitsziele für die nächste Arbeitsperiode

- Vereinbarungen zur Arbeitsausführung, zum Arbeitsverhalten und zur Zusammenarbeit mit der Führungskraft.

Vereinbarungen zu persönlichen Belangen

- audit berufundfamilie/Gesundheit

Mitarbeiterförderung

- Besprechung und Vereinbarung von Entwicklungsmaßnahmen
- Vereinbarung zum „franziskanischen Perspektivwechsel“ gemäß Führungsleitlinien

Frühwarnsystem - Bewertungsmethode

- Schadenshäufigkeit
  - einer Skala von **1 (nie)** bis **5 (sehr häufig)** ein
- Schadensausmaß
  - **1 (sehr gering)** bis **5 (sehr hoch)** ein
- Risikograd (in Punktwerten)
  - Der Risikograd ergibt sich aus der multiplikativen Verknüpfung von Schadensausmaß und -häufigkeit (W*ert zwischen 1 und 25)*
- Schwellenwert (Warngrenze)
  - Wird ein **Wert von 15** erreicht **muss eine Risikosteuerung erfolgen**
- Eine finanzielle Bewertung erfolgt in der Risikosteuerung

Auszug aus der Kommentierung des Monatsberichts

Monatsabschluss in der Finanzbuchhaltung
bis zum 10. des Folgemonats

↓

Erstellung und Verteilung der Monatsberichte
bis zum 17. des Folgemonats

↓

Analyse und Kommentierung durch die verantwortliche Führungskraft und Weiterleitung an die nächst höhere Leitungsebene
bis zum 20. des Folgemonats

↓

Bericht an den Vorstand mit Gesamtanalyse des jeweiligen Geschäftsfelds
bis zum 25. des Folgemonats

Prozessablauf des Monatsberichts

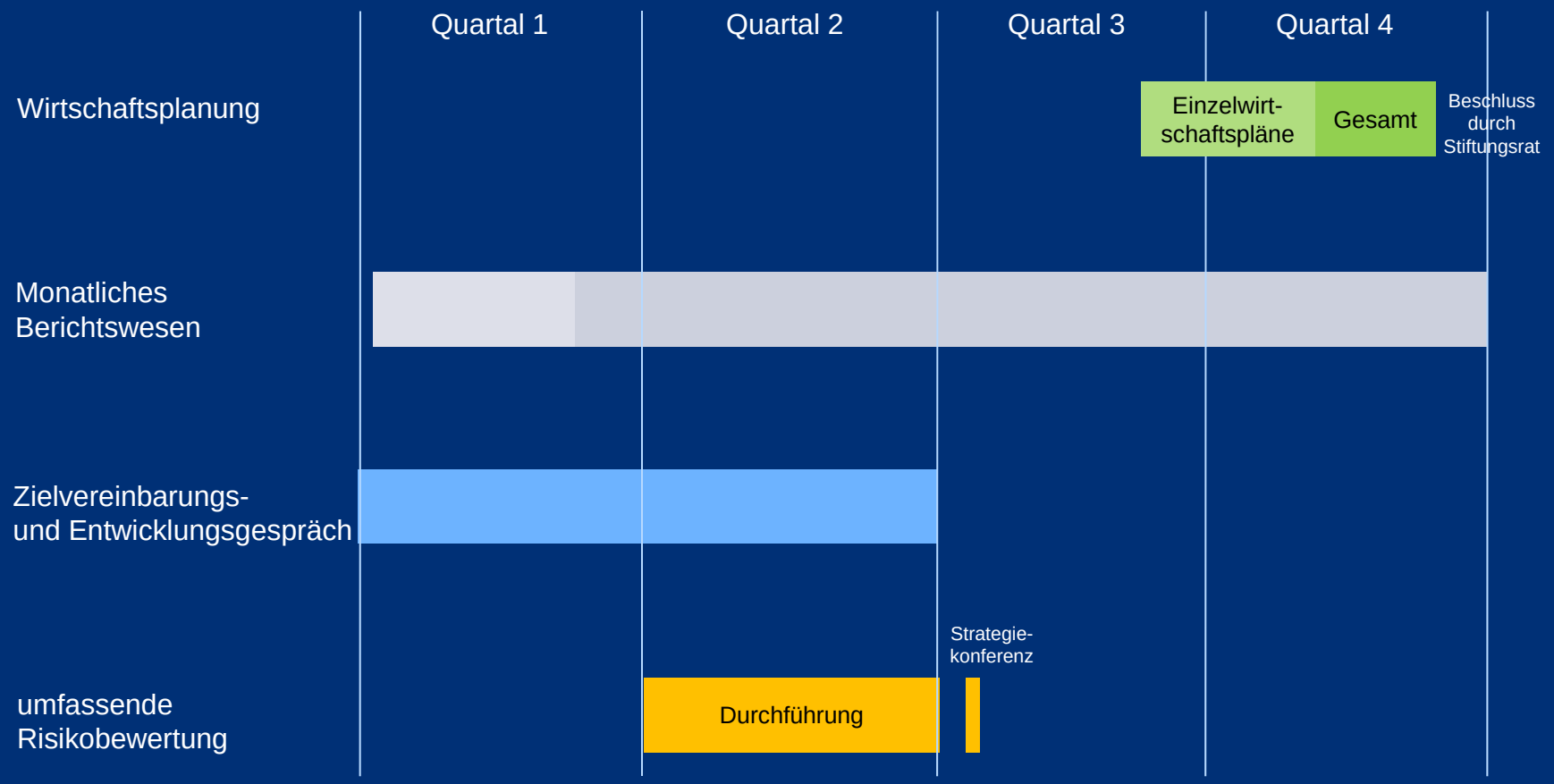
Cashflow lt. Monatsbericht	**330.000 €**
Berichtigung	-13.000 €
berichtigter kumulierter Monats-Cashflow	**317.000 €**
Monatsplanwert	306.000 €
Abweichung zum Monatsplanwert	**11.000 €**
Prognose	
prognostizierter Jahres-Cashflow	**420.000 €**
Jahresplanwert	**408.000 €**
Abweichung zum Jahresplanwert	**12.000 €**

Stellungnahme zur Situation
(allgemein orientiert)

Stellungnahme zu den Risikofeldern (problemorientiert)

ergriffene Maßnahmen
(lösungsorientiert)

Unternehmensführung im Jahresverlauf



stiftung st. franziskus heiligenbronn

Herzlichen Dank

für Ihre Aufmerksamkeit

PACE E BENE

Social Talk 2015

„Am Wendepunkt? InnenPerspektiven der Sozialwirtschaft“

02. Dezember 2015 | Darmstadt

I. Komplexität und Mensch

Alles anders, oder? Kompetenzprofile für die Leitungskräfte der Zukunft

Prof. Dr. Marc Weinhardt, IZGS der *Evangelischen Hochschule Darmstadt* und

Prof. Dr. Petra Bauer, *Eberhard Karls Universität Tübingen*

Prof. Dr. Marc Weinhardt

Jahrgang 1973. 2014 auf die Professur für Psychosoziale Beratung an der Evangelischen Hochschule in Darmstadt berufen. Sein Forschungsschwerpunkt ist die Beratungsforschung. Nach dem Studium der Sozialen Arbeit und der Erziehungswissenschaft zunächst in verschiedenen Praxiskontexten tätig, unter anderem in der Kinder- und Jugendarbeit, den Hilfen zur Erziehung und der Beratung. Für die Landesstiftung Baden-Württemberg konzeptionierte er das Onlineberatungsprojekt youth-life-line. Zudem war er als wissenschaftlicher Angestellter am Institut für Erziehungswissenschaft der Universität Tübingen tätig und hat dort die Arbeitsstelle für Beratungsforschung aufgebaut und geleitet. 2009 wurde er mit dem Thema E-Mail-Beratung als neue Hilfeform in der Sozialen Arbeit promoviert. Weitere Qualifikationen und Engagements: Ausbildung zum systemischen Familientherapeuten (Sonnenbergklinik Stuttgart), Redaktionsmitglied des e-beratungsjournals, Lehrbeauftragter der Universität Frankfurt/Main und der Fachhochschule Nordwestschweiz, freiberuflicher Organisationsentwickler, Supervisor und Systemischer Therapeut.

Prof. Dr. Petra Bauer

Dipl. Päd., Dr. phil. ist Professorin für Erziehungswissenschaft an der Eberhard Karls Universität Tübingen. Nach mehrjähriger Tätigkeit in klinisch-psychiatrischen Kontexten, war sie als wissenschaftliche Angestellte an der Friedrich-Schiller-Universität Jena und an der Freien Universität Berlin tätig. Seit 2009 lehrt und forscht sie in der Abteilung Sozialpädagogik des Instituts für Erziehungswissenschaft an der Universität Tübingen und beschäftigt sich derzeit vor allem mit den Themen Professionalisierung und Kompetenzentwicklung in der psychosozialen Beratung, Kooperation in multiprofessionellen Teams und Netzwerken, Familienbilder von sozialpädagogischen Professionellen.

Weitere Informationen:
Institut für Zukunftsfragen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft (IZGS) der Evangelischen Hochschule Darmstadt
Zweifalltorweg 12 | 64293 Darmstadt | Germany
Tel.: +49 (0) 6151 - 8798 - 839 | Fax: +49 (0) 6151 - 8798 - 58
Mail: izgs@eh-darmstadt.de | www.izgs.de
Geschäftsführender Direktor: Prof. Dr. Michael Vilain, Dipl.-Kfm.

Evangelische Hochschule Darmstadt
University of Applied Sciences
eh-darmstadt.de

EBERHARD KARLS UNIVERSITÄT TÜBINGEN

Alles anders, oder? Kompetenzprofile für die Leitungskräfte der Zukunft.

Petra Bauer
Marc Weinhardt

Überblick

1. Zwei Ausgangspunkte zur Zukunftsfrage des Sozialen Sektors: **Wissen und Können von Fachkräften** und **organisationale Voraussetzungen von Führungshandeln**
2. Die neue Rede um **Kompetenzen**: Wissen - Können – Person **zwischen Anspruch und Wirklichkeit**
3. **Personenbezogene soziale Dienstleistungsorganisationen** – Herausforderung für Leitungshandeln

1. Zwei Ausgangspunkte zur Zukunftsfrage des Sozialen Sektors

Ausgangspunkt 1:

Wissen und Können von Fachkräften, die aktuelle Kompetenzdebatte und darin liegende Widersprüche als Gestaltungsfragen von Leitung auf personaler Ebene:

- **bildungspolitische Veränderungen** (z.B. BA als berufsqualifizierender Abschluss, EQR/DQR-Äquivalente) bei
- eher **komplexer werdende Erfordernisse** und Arbeitsarrangements

1. Zwei Ausgangspunkte zur Zukunftsfrage des Sozialen Sektors

Ausgangspunkt 2:

Professionalität personenbezogener sozialer Dienstleistung als Gestaltungsaufgabe von Leitung auf organisationaler Ebene:

Kompetenzen im Bereich personenbezogener sozialer Dienstleistungsorganisationen sind nicht so stabil zu entwickeln wie Kompetenzen in genau bestimmbaren Domänen;

Auswirkungen der sichtbar werdenden „Deprofessionalisierung“ auf Einrichtungen.

1. Zwei Ausgangspunkte zur Zukunftsfrage des Sozialen Sektors

Kompetenz in handlungswissenschaftlichen Domänen – was bedeutet „zuständig, bereit und fähig?“

„Kompetenzen sind Dispositionen selbstorganisierten Handelns“ (Erpenbeck & Rosenstiehl 2003) und verweisen im Kontext sozialwissenschaftlicher Studienberufe auf Wissen, Können und kreative Anteile von Problemlöseprozessen bezüglich meist schlecht definierbarer (‚ill-defined‘) Probleme.

Häufige Missverständnisse (Erpenbeck & Rosenstiehl 2003):

Kompetenz = Wissen

Kompetenz = bloße Routine

Kompetenz = Persönlichkeitseigenschaften

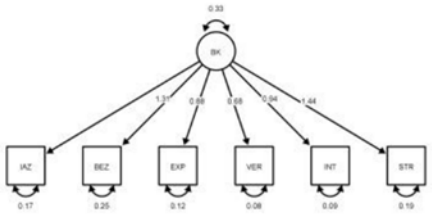
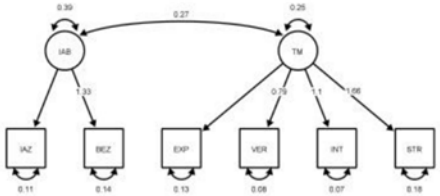
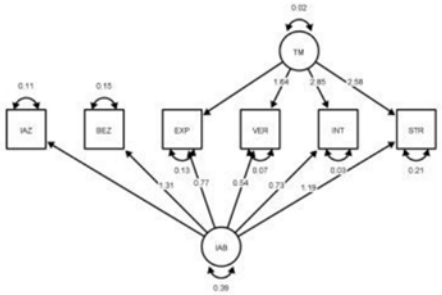
2. Die neue Rede um Kompetenzen

Beratungslernen im Rahmen einer kompetenzorientierten Simulationsumgebung – Teilstudie Struktur und Verlauf von Beratungskompetenzerwerb

- Unterschiedlich weit fortgeschrittene StudentInnen führen videographierte Beratungsgespräche mit SimulationsklientenInnen (prototypische Fallszenarien aus der Sozialen Arbeit: Ärger mit den Eltern, Probleme in der Ausbildung)
- Die Videographien werden anschließend von einem Team geschulter RaterInnen auf einem kompetenzorientierten Instrument hinsichtlich 6 Fertigkeiten eingeschätzt: **Interesse und Anerkennung zeigen, Problem explorieren, Sitzung vertiefen, Veränderungen initiieren, Beziehung gestalten, Kontakt strukturieren** (Tübinger Beratungskompetenz-Skala, Bauer und Weinhardt 2014, Weinhardt 2014, 2013, Weinhardt und Kelava, under review), **Skala: -2 bis 2, 0 Bereich beginnend kompetenten Handelns**

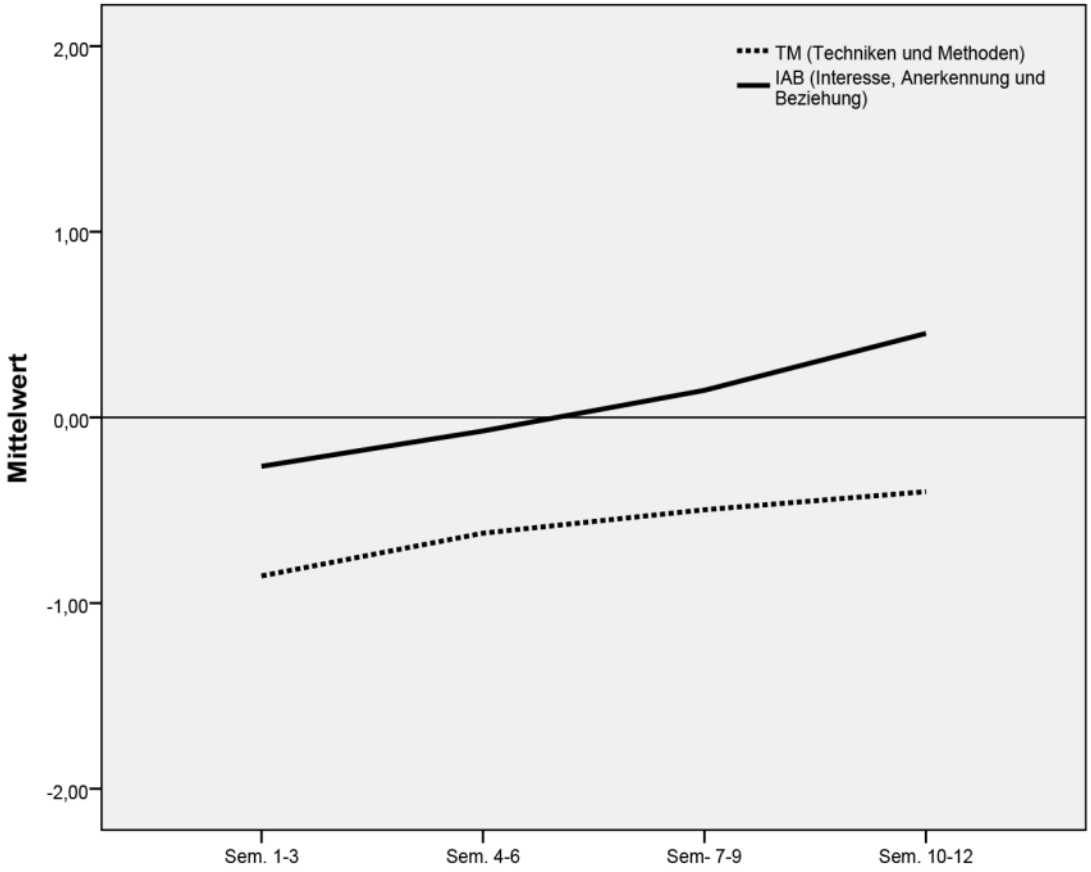
2. Die neue Rede um Kompetenzen

Teilergebnis 1: Primat eines relativ unspezifischen ‚common factors‘

M1	*M2*	*M3*
		
N=206	N=206	N=206
χ2/DF= 8,66,p=,00	χ2/DF=4,07,p=,02	χ2/DF=1,16, p=,128
CFI=,93	CFI=.97	CFI=,99
RMSEA=,19	RMSEA=,12	RMSEA=,02
SRMR = ,0416	SRMR = ,0289	SRMR=,0114

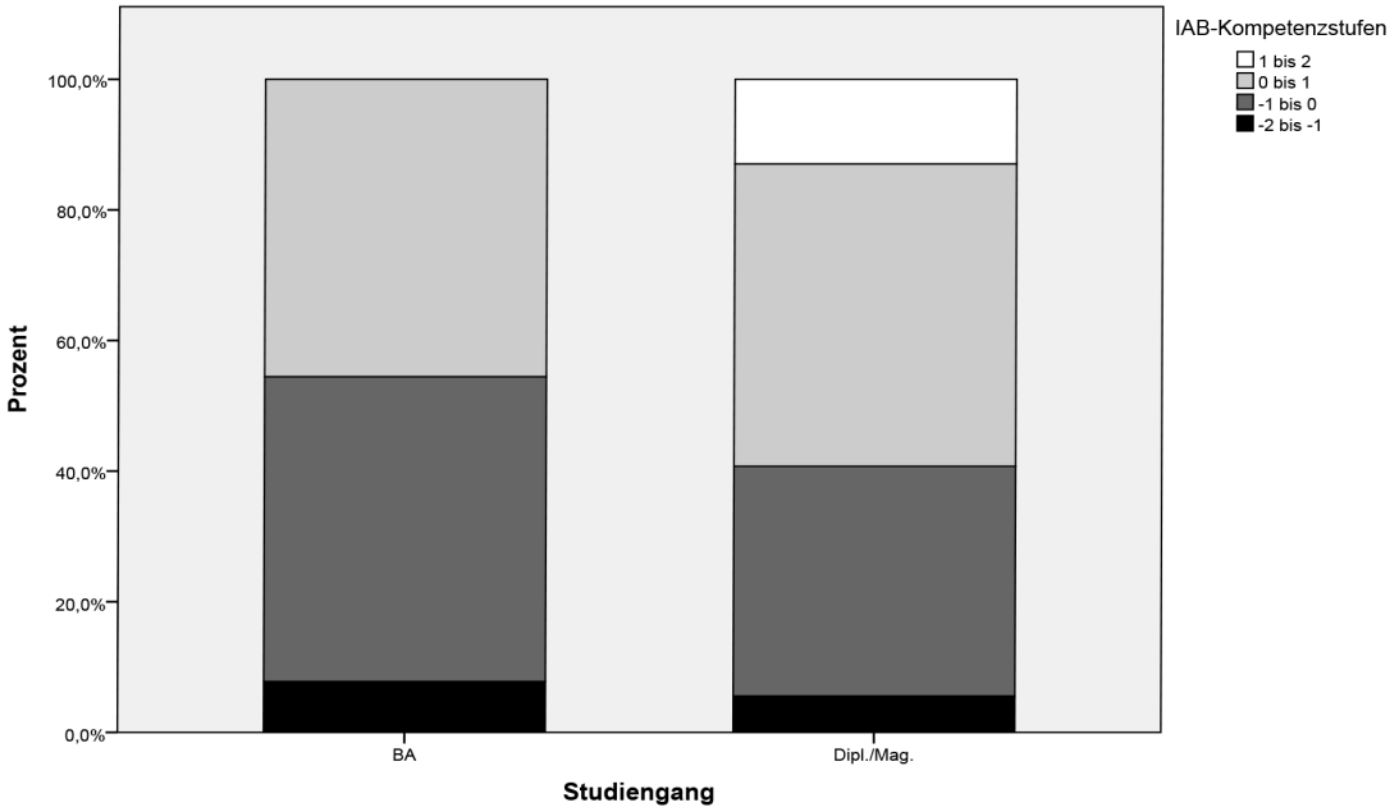
2. Die neue Rede um Kompetenzen

Teilergebnis 2: lineare Zunahme von Beziehungsgestaltungs-kompetenz, sinkender Zuwachs bezüglich methodischem Handeln



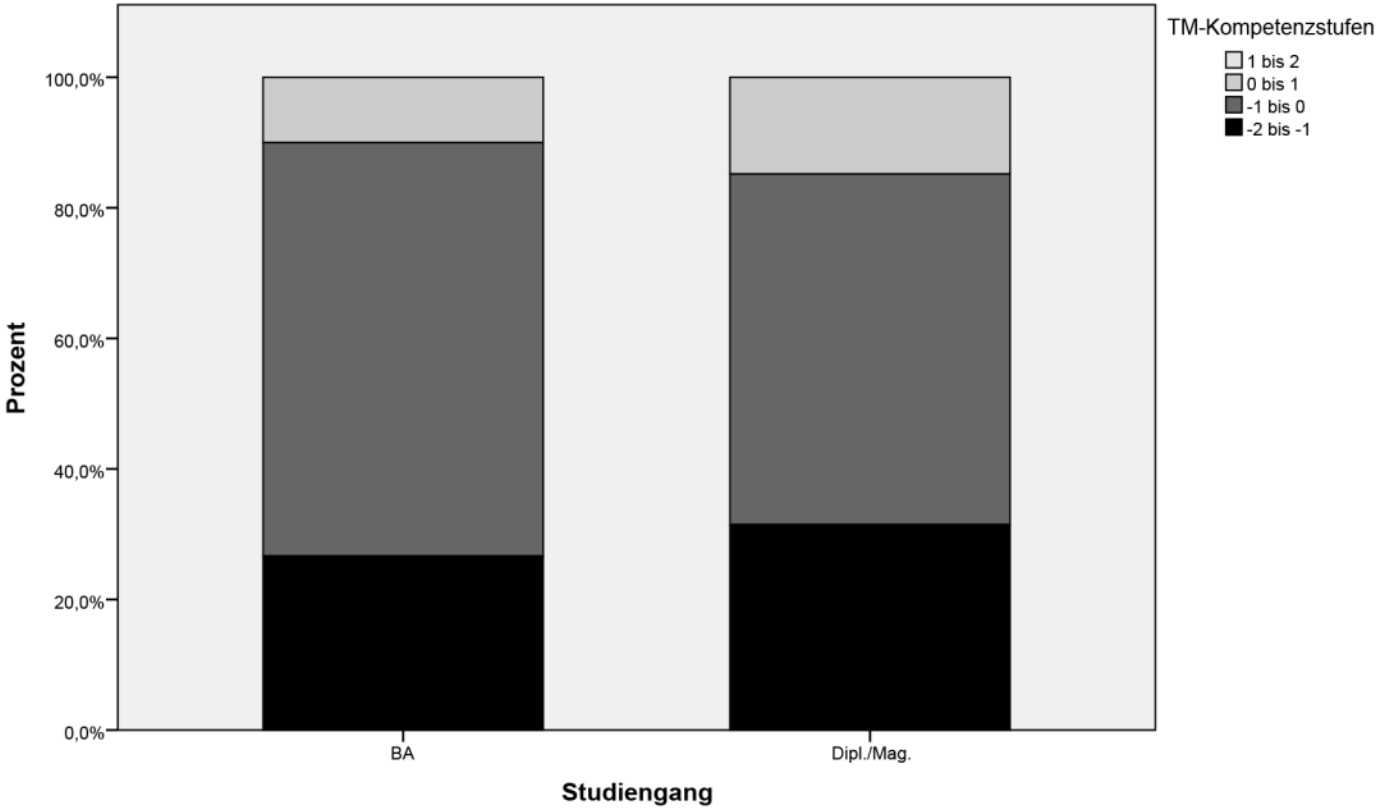
2. Die neue Rede um Kompetenzen

Teilergebnis 3a: erreichte Beratungskompetenz am Ende des Studiums bezüglich **Beziehungsgestaltung**



2. Die neue Rede um Kompetenzen

Teilergebnis 3b: erreichte Beratungskompetenz am Ende des Studiums bezüglich **technisch/methodischem Handeln**



2. Die neue Rede um Kompetenzen

Teilergebnis 3b: Veränderbarkeit von Beratungskompetenz

Tabelle 1: ANCOVA für die sechs TBKS-Facetten, TBSK-Gesamtwert und IAB_S und TM_S mit je drei Modellen

	TBKS 1 (IAZ)			TBKS 2 (EXP)			TBKS 3 (VER)			TBKS 4 (INT)			TBKS 5 (BEZ)		
	M1	M2	M3	M1	M2	M3	M1	M2	M3	M1	M2	M3	M1	M2	M3
Gruppe	,28	,54	,58	7,63** (.052, .47)	8,79** (.060, .51)	8,99** (.062, .51)	,85	1,16	1,41	4,05* (.029, .35)	5,28* (.037, .40)	5,32* (.038, .40)	,67	,83	1,05
Vorerfahrung		1,08	1,19		1,711	1,87		1,00	1,49		3,19# (.023, .31)	3,33# (.024, .31)		,36	,64
Fachsemester			,29			,46			7,71** (.054, .48)			4,49			5,40* (.038, .40)
T_1-Wert	91,25**	78,79**	71,97**	51,01**	46,67**	39,11**	40,37**	38,40**	30,52**	80,06**	74,18**	71,39**	73,03**	69,41**	58,54**
Konstante	17,18**	,13	0,02	2,79#	,47	,93	31,14**	14,06**	21,95**	4,80*	6,51*	5,51*	3,27#	,00	2,70#
korr. R^2	,40	,40	,40	,31	,31	,31	,22	,22	,26	,37	,38	,38	,344	,34	,36

Tabelle 2: ANCOVA Fortsetzung aus Tabelle 3

	TBKS 6 (STR)			TBKS Gesamt			IAB_S			TM_S		
	M1	M2	M3	M1	M2	M3	M1	M2	M3	M1	M2	M3
Gruppe	1,38	1,96	1,87	2,57	3,22# (.023, .31)	3,30# (.024, .31)	,76	1,05	1,17	4,65* (.033, .37)	5,78* (.040, .41)	5,95** (.042, .42)
Vorerfahrung		2,01	1,68		1,40	1,53		,67	,79		2,50	2,80
Fachsemester			1,11			,34			,40			1,38
T_1-Wert	64,82**	58,21**	57,56**	124,98**	114,43**	101,51**	106,59**	95,76**	83,79**	88,93**	83,06**	74,34**
Konstante	,21	3,16#	,21	,07	1,03	1,53	16,39**	,27	,01	8,10	7,00	7,36**
korr. R^2	,32	,32	,32	,48	,48	,48	,44	,44	,44	,40	,41	,40

# *p*<.10, * *p*<.05, ** *p*<.01, Freiheitsgrade für M1=2/138, M2=3/137, M3=3/136, aus Gründen der Übersichtlichkeit wird die Effektstärke in Klammer ($\eta^{2,}$, d berechnet nach Rosenthal et al. 1994) nur für signifikante *F*-Werte der Variablen Gruppe, Vorerfahrung und Semesteranzahl berichtet

2. Die neue Rede um Kompetenzen

Zusammenfassung

- Primat eines unspezifischen ‚common factors' bei gleichzeitig hoher Bedeutung von technisch-methodischem Handeln

- Entwicklung während (durch?) Studium lässt sich nachweisen, allerdings mit eher niedrigen Effektstärken sowie dem Auseinanderlaufen von Beziehungsgestaltungsfähigkeit und methodischer Handlungskompetenz am Ende des Studiums (d für Beziehungsgestaltung in der Trendanalyse .21, für technisch-methodisches Handeln .18)

2. Die neue Rede um Kompetenzen

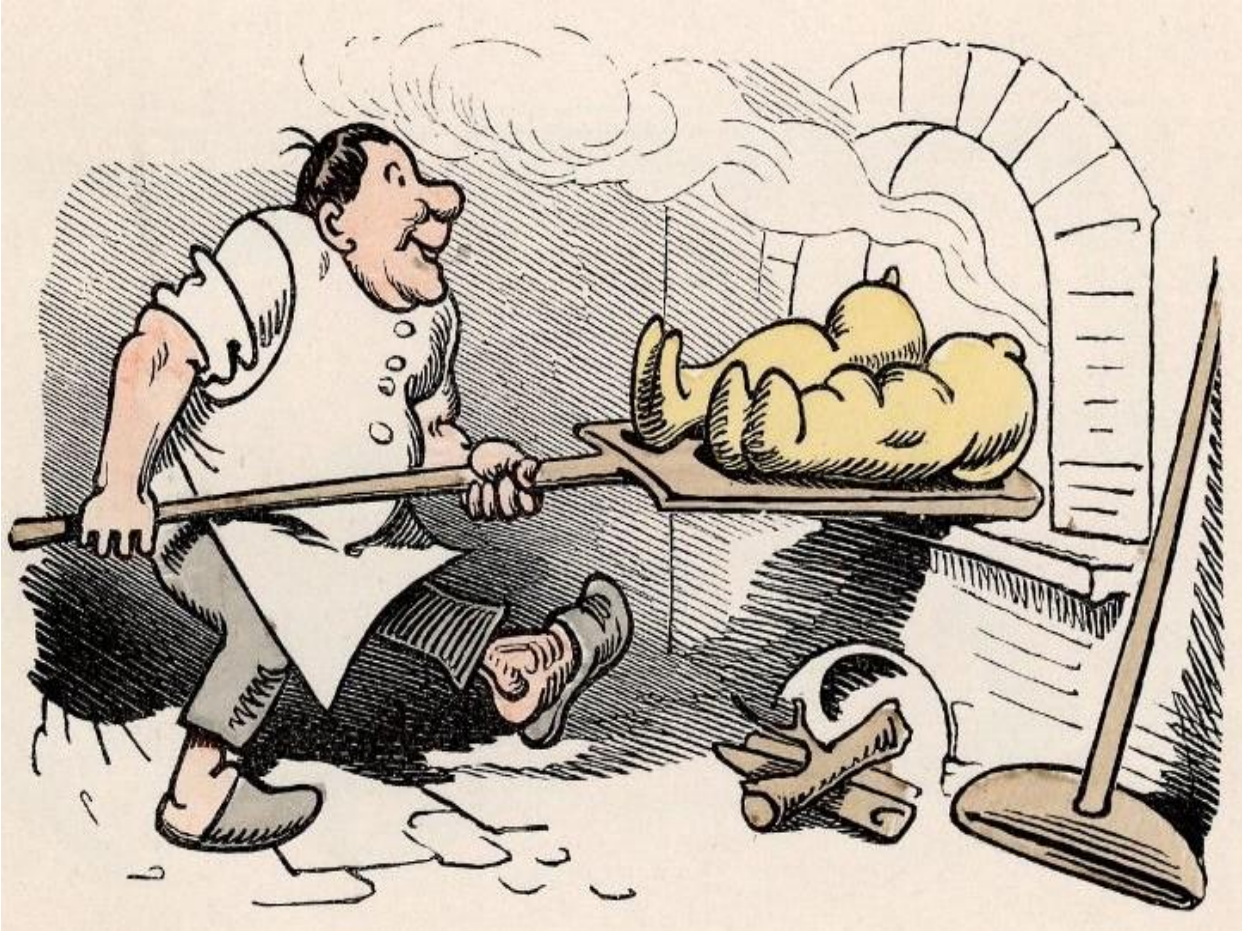
Zusammenfassung

- eher kritische Befunde bezüglich Handlungsfähigkeit am Studienende: 11% (BA) bzw. 14 % (Dipl./Mag) sind am Ende des Studiums beginnend kompetent methodisch handlungsfähig, 50% (BA) bzw. 64% (Dipl./Mag) bezüglich Beziehungsgestaltungsfähigkeit

- Technisch-methodisches Handeln lässt sich mit großem Erfolg durch gezielte Lernangebote verbessern (hier untersucht: 24 UE entsprechen 3 Semestern herkömmlicher Lehre)

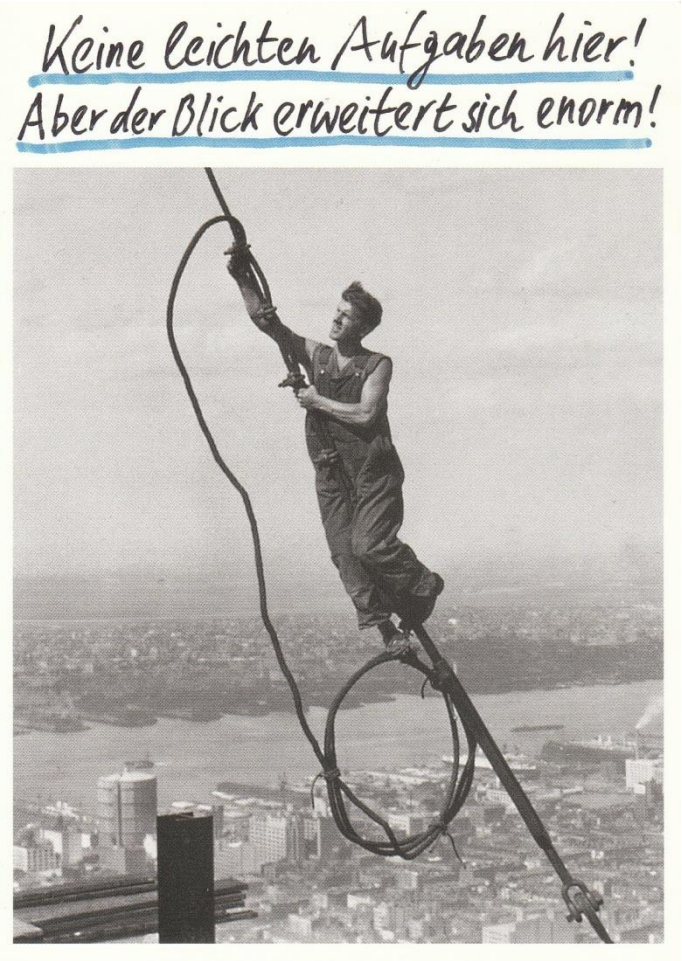
- Befunde korrespondieren insgesamt mit Ergebnissen aus der Professionsforschung, die ebenfalls eine unspezifischen Faktor (z.B. thematisiert als Habitus) annehmen, der wenig durch Studium beeinflussbar bleibt

3. Professionalität in Personenbezogenen Sozialen Dienstleistungsorganisationen



Veränderungs-
arbeit an/mit
Menschen

3. Professionalität in Personenbezogenen Sozialen Dienstleistungsorganisationen



Unbestimmte Technologien

3. Professionalität in Personenbezogenen Sozialen Dienstleistungsorganisationen

Professionalität als organisationskulturelles System
(Klatetzki 1993; Müller 2013; Cloos 2007)

→ Entscheidender Teil von Kultur: „praktische Ideologien“
(Klatetzki 2006)

Praktische Ideologien verbinden Werte, Normen, Emotionen und fachliche Orientierungen im Blick auf die Einschätzung der AdressatInnen, ihrer Problemstellungen und den Erfolgschancen in der Arbeit mit ihnen. Sie bilden ein kohärentes zusammenhängendes Ganzes, das als kollektive Interpretationsvorlage in Organisationen dient und dazu verhilft, Problemstellungen, die im Alltag auftauchen, einzuordnen und zu bewerten.

3. Professionalität in Personenbezogenen Sozialen Dienstleistungsorganisationen

Fallbesprechungen in multiprofessionellen Settings

Fallbesprechungen als organisierte Orte der Herstellung und Reproduktion ‚praktischer Ideologien'

Forschungsprojekt:
Multiprofessionelle Kooperation im Aushandlungsprozess
(DFG; Laufzeit 2013-2016; Petra Bauer, Katharina Harter, Patricia Keitsch)

Sequenzanalytische Untersuchung von Transkripten von Fallbesprechungen in der Erziehungs- und Familienberatung, in der Kinder- und Jugendpsychiatrie, in Netzwerken im Kontext der Erziehungshilfe

3. Professionalität in Personenbezogenen Sozialen Dienstleistungsorganisationen

Beispiel: ‚Praktische Ideologien' in der Beratung

Fokus: Eltern (nicht die Kinder)
Probleme der Familie sind Ausdruck einer latenten Konfliktdynamik unter Lebensbedingungen sozialer Benachteiligung

Edukativer Grundansatz:
‚Eltern erziehen' – Eltern sind verantwortlich für problematisches Verhalten der Kinder; Eltern muss ihr Einfluss auf das Verhalten ihrer Kinder verdeutlicht werden; Eltern müssen sich ihren Problemen stellen, müssen an ihren Schwierigkeiten arbeiten

Erziehungsberatung als ‚Aufdeckungsarbeit' (mehr Schein als Sein);
Beratung als parteiliche Unterstützung von Eltern

3. Beispiel: Fallbesprechungen in der Beratung

Fallbesprechungen als organisierte Orte der Herstellung und Reproduktion ‚praktischer Ideologien'

Forschungsprojekt:
Multiprofessionelle Kooperation im Aushandlungsprozess
(DFG; Laufzeit 2013-2016; Leitung: Petra Bauer)

Sequenzanalytische Untersuchung von Transkripten von Fallbesprechungen in der Beratung, in der Kinder- und Jugendpsychiatrie, in Netzwerken im Kontext der Erziehungshilfe

Drei Beratungsstellen (psychologische Beratung, Erziehungsberatung)

3. ‚Praktische Ideologien' in der Beratung

Ein Beispiel für die Ausformung organisationskulturell verankerter kollektiver ‚praktischer Ideologien'

Fokus: ‚Eltern erziehen': Eltern sind verantwortlich für problematisches Verhalten der Kinder; Eltern muss ihr Einfluss auf das Verhalten ihrer Kinder verdeutlicht werden; Eltern müssen sich ihren Problemen stellen, müssen an ihren Schwierigkeiten arbeitn

Erziehungsberatung als ‚Aufdeckungsarbeit' (mehr Schein als Sein) vs. Beratung als parteiliche Unterstützung von Eltern

Fazit: Herausforderungen für Leitungshandeln

- Umgang mit Differenz zwischen Soll und Ist im Kompetenzniveau von jungen sozialwissenschaftlichen Fachkräften - Bedeutung der Frage von Fort- und Weiterbildung und ihrem Verhältnis zur akademischen Erstausbildung (z.B. Mentoringverfahren), Qualität von dienstleistungsähnlichen Angeboten

- Arbeit an vielfältigen und differenzierten „praktischen Ideologien“: Gestaltung einer organisationalen Kommunikation, die Ausdifferenzierung dieser Ideologien fördert (‚Community of practice‘), andererseits Gefahr der „selbstreflexiven“ Dauerschleife

- Frage nach Qualität von Fachkräften und Organisation sozialer Dienstleistung auch eine Frage der Veränderung von (Leit)Kultur

Social Talk 2015

„Am Wendepunkt? InnenPerspektiven der Sozialwirtschaft“

02. Dezember 2015 | Darmstadt

II. Struktur und Finanzierung

Herausforderung Management: zeitorientierte Strukturen und Strategien in Zeiten des gesetzlichen Wandels

Tim Liedmann, Seniorberater Prüfungsnahe Beratung CURACON GmbH

Tim Liedmann

Herr Tim Liedmann ist studierter Diplom-Kaufmann. Er hat sein Studium an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster mit den Schwerpunkten Organisation und Management sowie Unternehmenskooperation abgeschlossen.

Nach dem Studium begann er seine berufliche Karriere im Diakonischen Werk der Hannoverschen Landeskirche. Dort baute er die Diakonie-eigene Beratungsgesellschaft mit auf und spezialisierte sich in der betriebswirtschaftlichen Fachberatung auf den Bereich Altenpflege und Eingliederungshilfe.

Seit 2012 ist Herr Liedmann in der Beratung der Curacon tätig. Seit Oktober 2015 ist er als Seniorberater in der Unternehmensberatung für den Bereich Altenhilfe und Komplexträger zuständig. Er ist Autor diverser Fachbeiträge und Lehrbeauftragter der Fachhochschule Münster im Bereich Pflege- und Gesundheitsmanagement.

Weitere Informationen:
Institut für Zukunftsfragen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft (IZGS) der Evangelischen Hochschule Darmstadt
Zweifalltorweg 12 | 64293 Darmstadt | Germany
Tel.: +49 (0) 6151 - 8798 - 839 | Fax: +49 (0) 6151 - 8798 - 58
Mail: izgs@eh-darmstadt.de | www.izgs.de
Geschäftsführender Direktor: Prof. Dr. Michael Vilain, Dipl.-Kfm.

Herausforderung Management: zeitorientierte Strukturen und Strategien in Zeiten des gesetzlichen Wandels

Social Talk

Darmstadt, 2. Dezember 2015

Dipl. Kfm. Tim Liedmann

CURACON

SICHERHEIT GEBEN. LÖSUNGEN BIETEN.

Agenda

1 Impulsgeber für strategische Veränderungen

2 Ausgangspunkt Gesetzgebung

3 Herausforderung Flexibilität

4 Zeitorientierte Wettbewerbsstrategien im Gesundheits- und Sozialwesen

© CURACON

Agenda

1 Impulsgeber für strategische Veränderungen

2 Ausgangspunkt Gesetzgebung

3 Herausforderung Flexibilität

4 Zeitorientierte Wettbewerbsstrategien im Gesundheits- und Sozialwesen

© CURACON

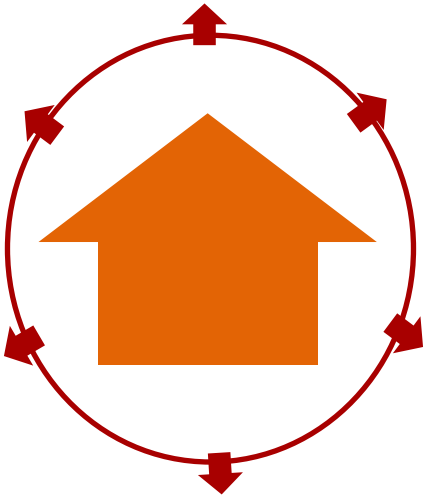
"Es ist an sich eine triviale Vorstellung, dass der besten Reaktionsalternative der Erfolg versagt bleibt, wenn die Reaktion zu spät erfolgt.“

Gerd Mossner (1982)

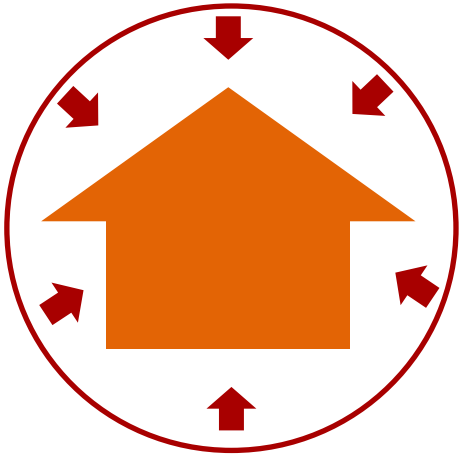
© CURACON

Impulsgeber für strategische Veränderungen

Der Handlungsdruck kommt aktuell eher von außen als von innen



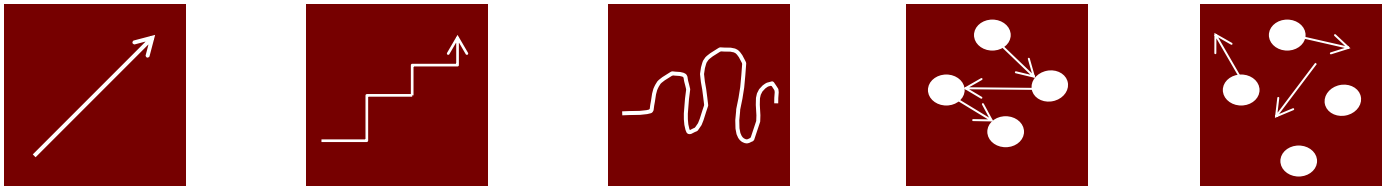
- **Außerhalb des Unternehmens** können Veränderungsprozesse ausgelöst werden durch:
  - Gesetzliche Rahmenbedingungen, Reformen
  - Strukturveränderungen in der Nachfrage
  - Veränderungen im regionalen Markt und Wettbewerb
  - Ressourcenverfügbarkeit



- **Interne Auslöser** für Veränderungen des Leistungsportfolios können unter anderem sein:
  - Wirtschaftliche Problemsituationen
  - Unbefriedigende Zielerreichung
  - Zukunftssicherung
  - Organisatorische Defizite

© CURACON

Zukunftsperspektive:
Marktentwicklungen und ihre Auslöser



- Marktentwicklungen folgen keinem festgelegten Schema
- Die Vorhersage zukünftiger Ereignisse ist schwierig
- Technologische oder medizinische Innovationen können zu schnellen Richtungsänderungen in der Marktentwicklung führen (bspw. AAL oder gravierende Entwicklungen in der Demenzforschung)
- Unvorhersehbare Ereignisse spielen eine bedeutende Rolle

Der Vorgriff auf zukünftige Marktentwicklungen ist ein Resultat genauer Marktbeobachtung und einer Orientierung an Zukunftsfaktoren, die heute bereits sicher sind. Aber: Es müssen die geeigneten Voraussetzungen für eine flexible Umsetzung geschaffen werden.

© CURACON

Agenda

1 Impulsgeber für strategische Veränderungen

2 Ausgangspunkt Gesetzgebung

3 Herausforderung Flexibilität

4 Zeitorientierte Wettbewerbsstrategien im Gesundheits- und Sozialwesen

© CURACON

Externe Einflussfaktoren am Beispiel der Altenhilfebranche

Die Pflegebranche sieht sich vielfältigen branchenübergreifenden Trends ausgesetzt:

Die größten Herausforderungen in der Altenhilfe - Zwischen Demografie und staatlichem Eingriff

Demografie

- Das Durchschnittsalter der deutschen Bevölkerung steigt bis 2030 von derzeit 43 Jahren auf über 47 Jahre an, wobei insgesamt die Bevölkerung um 3 % schrumpfen wird.
- Der Anteil der über 80-Jährigen wird bis 2030 um mehr als 60 % ansteigen.
- Bis zu 108.000 zusätzliche Pflegekräfte bis 2020

Urbanisation

- Anstieg der Haushalte um 5 % bis 2020
- Die Schere zwischen Jung und Alt öffnet sich insbesondere in Landgemeinden immer weiter.

Anstieg der Pflegebedürftigen

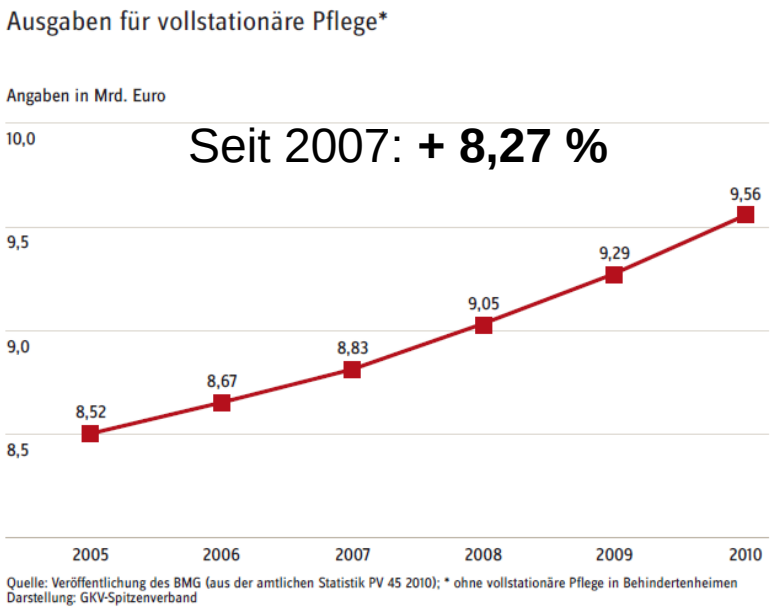
- Anstieg der Pflegebedürftigen bis 2030 auf ca. 3,4 Mio. Pflegebedürftige (aktuell 2,5 Mio.). Bereits im Jahr 2020 müssen 2,9 Mio. Pflegebedürftige versorgt werden.
- Regional unterschiedliche Ausprägung: Bremen hat z. B. eine Steigerung von 28 % zu verzeichnen, Brandenburg dagegen eine von 72 %.

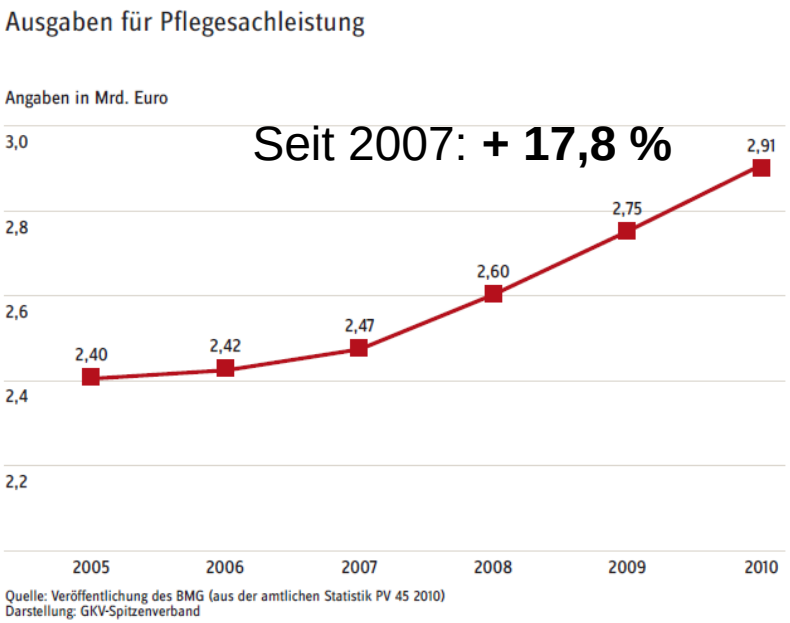
Ambulantisierung

- Ambulant vor stationär lautet das Grundprinzip (Verankerung im § 3 SGB XI).
- Durch die Einführung des PNG haben Pflegebedürftige in häuslicher Pflege teilweise Anspruch auf mehr Leistungen durch die Kranken- und Pflegekassen als Heimbewohner.
- Mehr als zwei Drittel (71 %) der Pflegebedürftigen werden zu Hause durch Angehörige und ambulante Dienste versorgt.
- Förderung alternativer Wohnformen
- Alternative Wohnformen werden durch das PNG besonders gefördert – mittels Anschubfinanzierung und monatlicher Pauschale für eine Präsenzkraft.
- Kostendruck und wirtschaftliche Schieflagen
- Fehlende Refinanzierung von Personal- und Sachaufwendungen
- Gesetzliche Regelungen zur Entlastung der öffentlichen Kassen
- „Wettbewerbsverzerrung per Gesetz“

Quellen: BBSR (2012) Bevölkerungsprognose, Bertelsmann Stiftung (2012) Pflege 2030, Ernst & Young (2011) Stationärer Pflegemarkt im Wandel, Statistisches Bundesamt (2013) Pflegestatistik 2011, Prognos AG (2009) Pflegelandschaft 2030

Deutlicher Anstieg der ambulanten Pflegeausgaben aufgrund von Gesetzesänderungen





Anstieg der Betreuten (vst.): + 11 % seit 2007

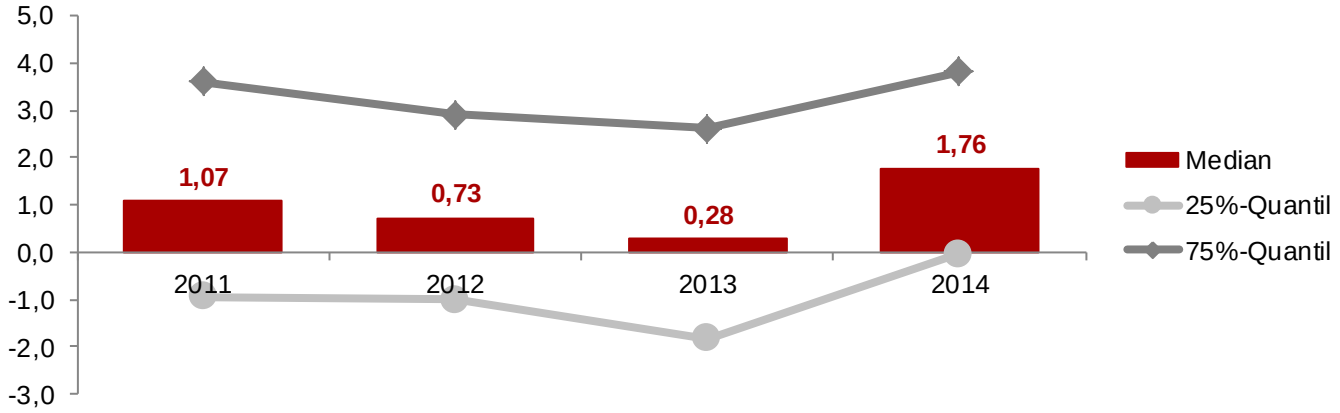
Anstieg der Betreuten (amb.): + 14 % seit 2007

- Ausgaben steigen im ambulanten Bereich überproportional zum Anstieg der Pflegebedürftigen und weitere Verstärkung durch
  - Pflegeneuausrichtungsgesetz, Pflegestärkungsgesetz I und Pflegestärkungsgesetz II

© CURACON

Zahlen, Daten, Fakten: Umsatzrentabilität der Altenhilfe von 2011 bis 2014

Umsatzrentabilität in %	2011	2012	2013	2014
Minimum	-40,61	-69,15	-12,09	-13,03
25%-Quantil	-0,94	-1,01	-1,83	-0,04
Median	1,07	0,73	0,28	1,76
Mittelwert	1,52	0,19	0,67	2,23
75%-Quantil	3,60	2,91	2,62	3,81
Maximum	178,45	14,86	32,26	35,45
Anzahl N	191	203	183	133



Agenda

1 Impulsgeber für strategische Veränderungen

2 Ausgangspunkt Gesetzgebung

3 Herausforderung Flexibilität

4 Zeitorientierte Wettbewerbsstrategien im Gesundheits- und Sozialwesen

© CURACON

Warum Flexibilität?

- ✓ Flexibilität ist ein bedeutender strategischer Erfolgsfaktor von Unternehmen zur Bewältigung komplexer Umweltsituationen
- ✓ Flexibilität ist die Basis organisatorischer Wandlungsfähigkeit
- ✓ Je früher Flexibilisierungsmaßnahmen eingeleitet werden, desto mehr Zeit gewinnt ein Unternehmen, um sich auf die neue Situation einzustellen.
- ✓ Aufgrund von hoher Umweltdynamik in der Sozialhilfe wird Wandlungsmanagement zu einem permanenten Prozess

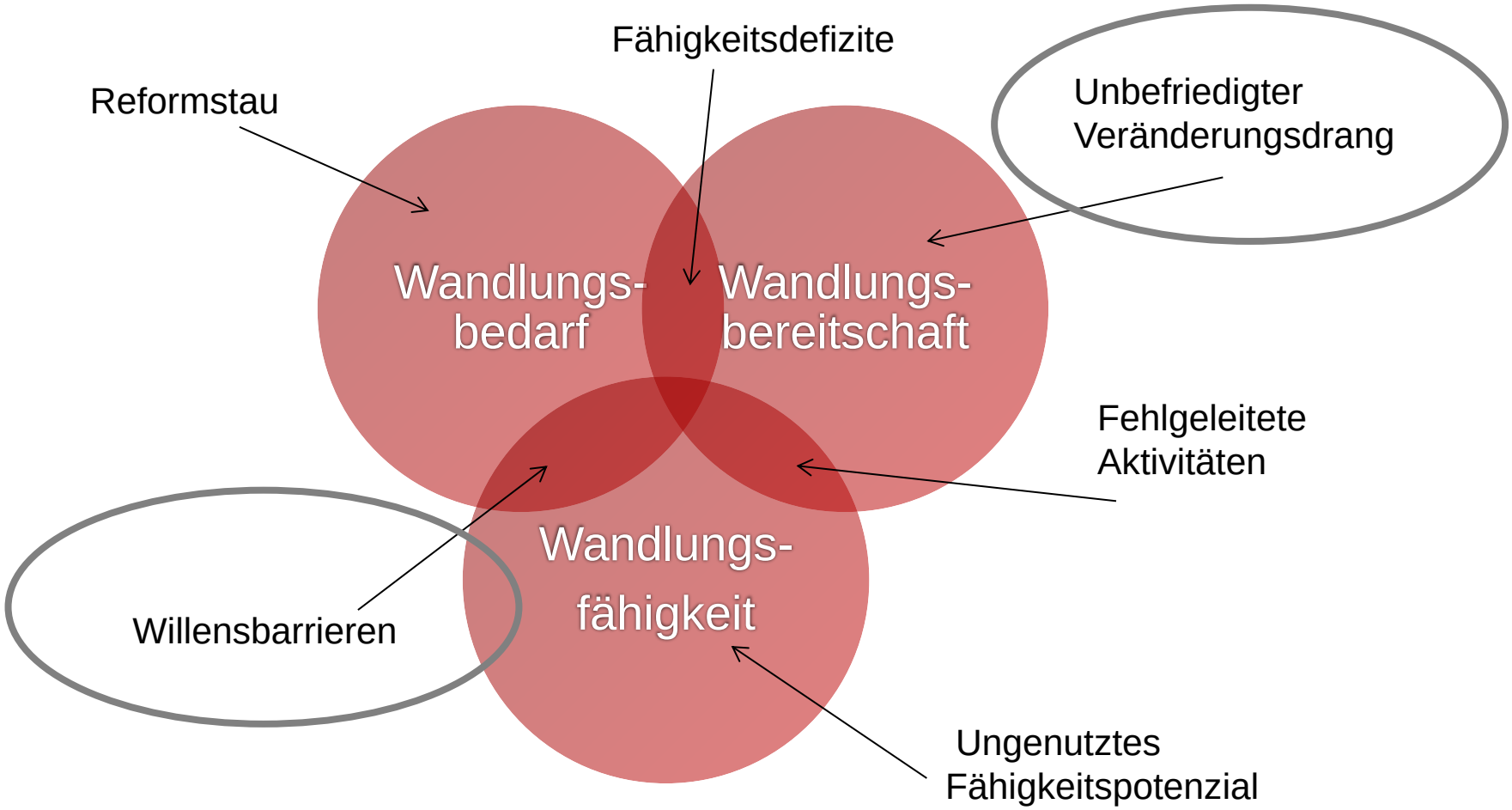
© CURACON

Strukturen und Ressourcen als Voraussetzung für unternehmerischen Wandel

Brehm (2003), S. 58 – Das drei W Modell nach Krüger

© CURACON

Theorie und Praxis: Unternehmerischer Wandel und seine organisatorischen Probleme



© CURACON

Agenda

1 Impulsgeber für strategische Veränderungen

2 Gesetzliche Veränderungen

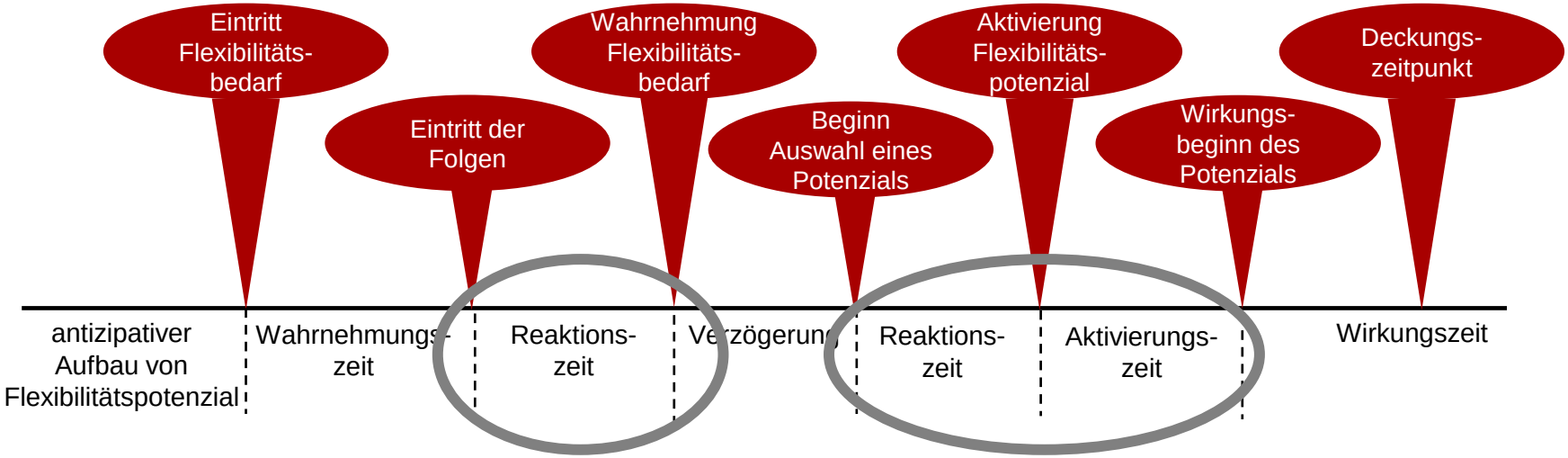
3 Grundlagen zur Flexibilität der Unternehmung

4 Zeitorientierte Wettbewerbsstrategien im Gesundheits- und Sozialwesen

© CURACON

Gesetzgeberische Veränderung erhöht Anforderungen an Flexibilität von Unternehmen

- Die Sozialwirtschaft ist seit jeher in einer geübten Branche unterwegs.
- Verschiedene gesetzgeberische Vorhaben gefährden jedoch den Erfolg des „business as usual“.
- Daher rücken **zeitorientierte Wettbewerbsstrategie**n und die **Anpassungsgeschwindigkeit** von Unternehmen **in den Vordergrund**:



© CURACON

Zeitorientierte Wettbewerbsstrategien in Zeiten des gesetzlichen Wandels

- Zeitorientierte Wettbewerbsstrategien unterscheiden den Pionier (First Mover) und den Folger.
- Sowohl die eine als auch die andere Strategie hat Vor- und Nachteile. Man kann keinen grundsätzlichen strategischen Vorteil der Pionierstrategie unterstellen.[1]

- Pionierstrategien können insbesondere dann von Vorteil sein, wenn:

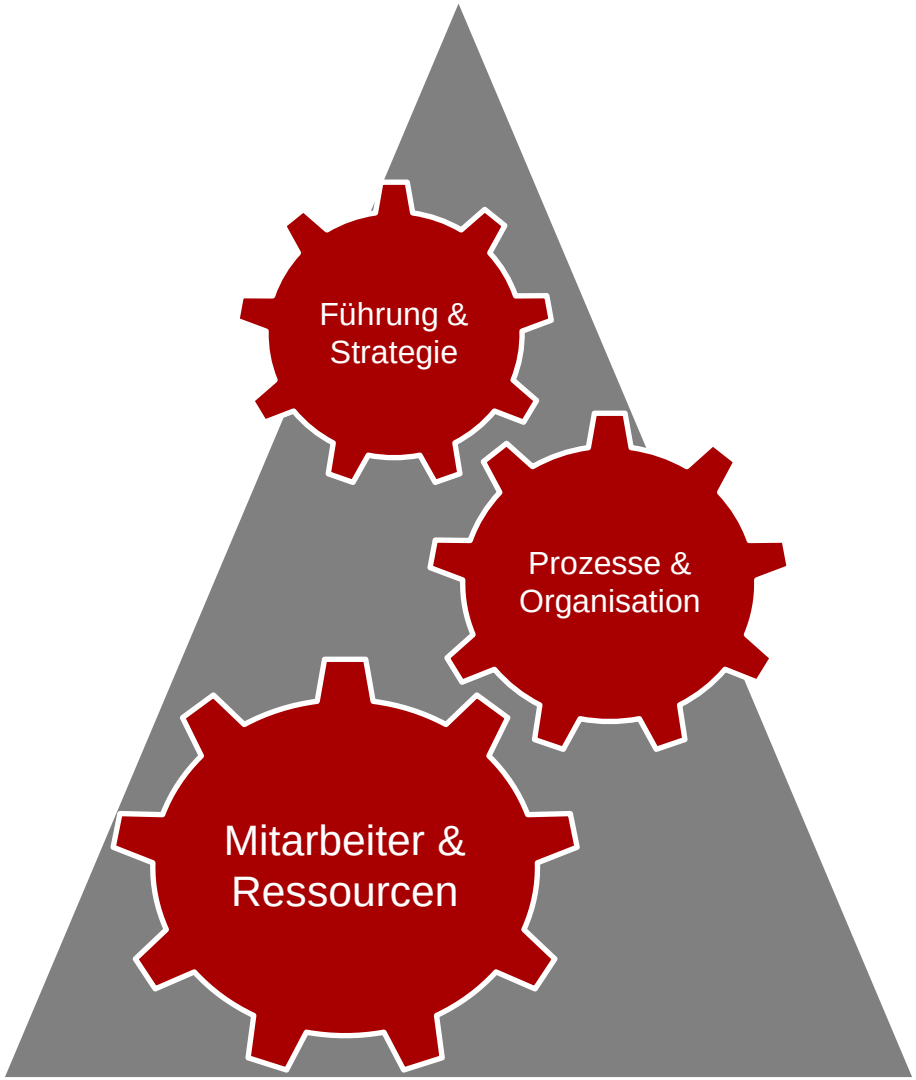
  - ✗ Der Markt sich durch schnellen Preisverfall auszeichnet
  - ✗ Das neue Angebot schnelllebig ist und schnell von alternativen Angeboten ersetzt werden kann
  - ✓ Die Kundengruppe bereits bekannt ist
  - ✓ Netzwerkeffekte für den Kundennutzen relevant sind

- Der Markt im Gesundheits- und Sozialwesen ist nur punktuell schnelllebig. Er zeichnet sich aber auch durch eine gewisse Konstanz aus → **Die Mischung macht‘s**

[1]Vgl. Harvard Business Review: Suarez & Lanzolla (2005) - The Half-Truth of First-Mover Advantage

© CURACON

Steigerung unternehmerischer Agilität: Unterschiedliche Ebenen und Voraussetzungen



Führung & Strategie

Flexibilisierung durch neue Geschäftsmodelle, diversifiziertes Produkt- und Kundenportfolio und Innovationsmanagement

Prozesse & Organisation

Flexibilisierung der unternehmensübergreifenden Prozess-, System- und Organisationslandschaft, Optimierung Entscheidungsprozess

Mitarbeiter & Ressourcen

Flexibilisierung, Qualifizierung und Motivation der Mitarbeiter; Flexibilisierung physischer Ressourcen (Grundstücke, Gebäude, Einrichtungen etc.), IT und Finanzen

© CURACON

Struktur und Strategie: Strukturen in Aufsichts- und Leitungsgremien (Curacon Studie)

- **Gesellschaftergremium**:
  - Rund die Hälfte der Unternehmen hat **keine klare Zuständigkeit des Gesellschaftergremiums** für die Zustimmung zu Geschäften zwischen Mitgliedern des Aufsichtsgremiums und dem Unternehmen.

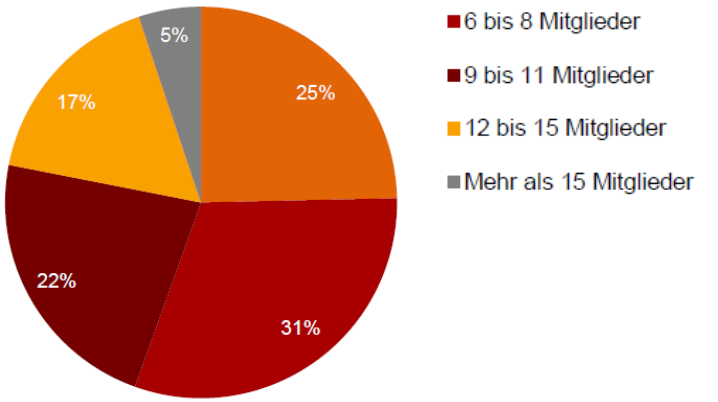
- **Aufsichtsgremium**
  - Trotz klarer Empfehlung der Corporate Governance Kodizes: Mehr als die Hälfte der Unternehmen setzen **keine fachlichen Ausschüsse im Aufsichtsgremium** ein.
  - Situationen mit Risikopotential: **Unterschiedliche Regelungen** bestehen zur Beteiligung des Aufsichtsgremiums in **Entscheidungssituationen zu potenziellen Interessenkonflikten**.

Der Best-Practice-Vergleich der TOP-Unternehmen zeigt: Gute Corporate Governance kann einen erkennbaren Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten

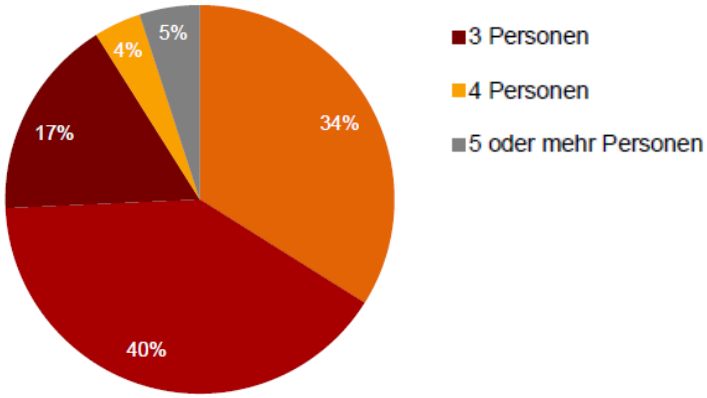
© CURACON

Größe der Gremien als Stellschraube für zeitorientierte Entscheidungsprozesse

Anzahl Mitglieder im Aufsichtsgremium (n = 292)

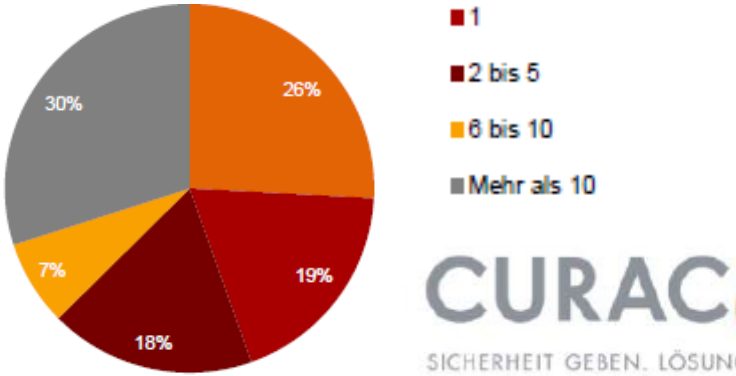


Anzahl Mitglieder in Vorstand/ Geschäftsführung (n = 280)



Vor- und Nachteile bei kleinen Gremien	
Vorteile	Nachteile
• Leichtere Entscheidungsfindung, größere Flexibilität und Effizienz als ein größeres Gremium • Größere Verantwortlichkeit des Einzelnen • Geringeres Risiko der Gruppenbildung • Die Identifizierung mit dem Gremium und seinen Entscheidungen fällt u. U. leichter • Die Terminabstimmung ist einfacher als in großen Gremien	• Stärkere Abhängigkeit von den Stärken/Schwächen des einzelnen Mitglieds, da weniger Personen für einen Ausgleich sorgen können • Wenn nicht alle Mitglieder des Gremiums anwesend sein können, kann die Diskussion nur im kleinen Kreis stattfinden • Weniger breite Verteilung der im Gremium vertretenen Kompetenzen und Interessen als in einem größeren Gremium

Anzahl Gesellschafter bzw. Mitglieder (n = 294)



CURACON
SICHERHEIT GEBEN. LÖSUNGEN BIETEN.

© CURACON

Das Anforderungsprofil an eine flexibilitäts-unterstützende Organisationsstruktur

Spezialisierung
- Unkompliziert & schnell
- Prozell- & projektorientiert
- Flexibel & ganzheitlich
- Flach & egalitär
- Sinnvoll mechanistisch

Professionalisierung
- Know-how-dominiert
- Ganzheitlich
- Fokussiert

Formalisierung
- Variabel & varietätsbejahend
- Visionär & motivierend
- Systematisch

Flexibilitäts-management

Konfiguration
- „Small but beautiful“
- Dynamisch
- Extrovertiert
- Identitätswahrend

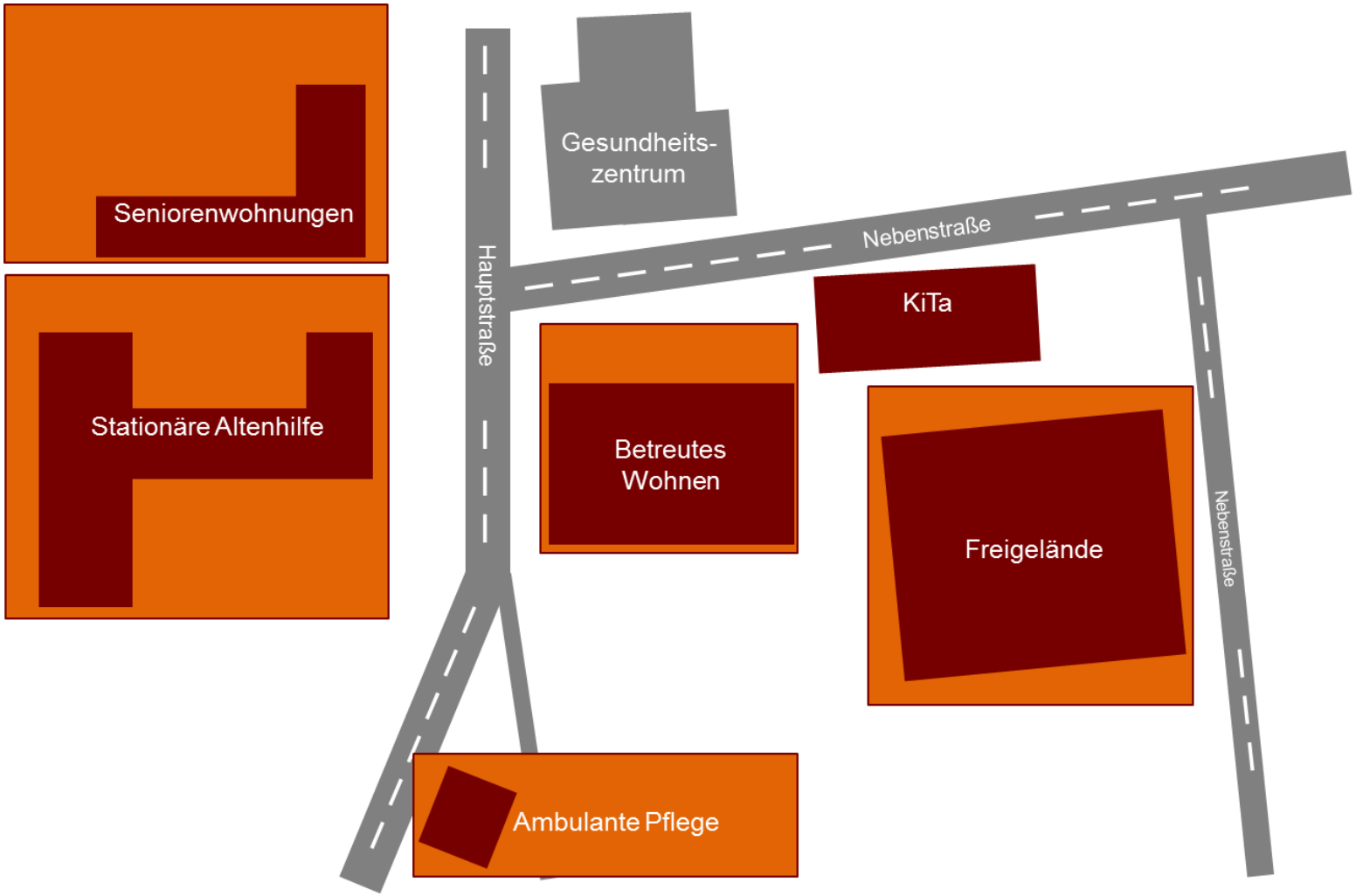
Koordination
- Vertrauensbasiert
- Kommunikativ

Delegation
- Autonomiefördernd
- Kundenorientiert
- Visionswahrend

Quelle: Deuringer (2000), S. 168

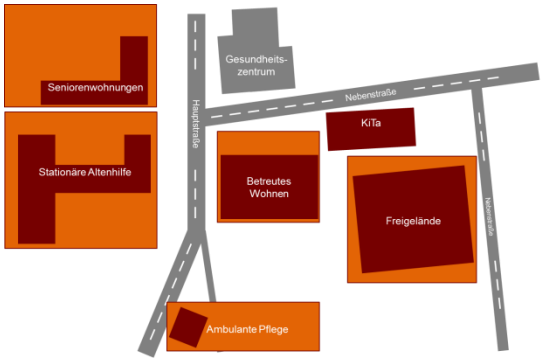
© CURACON

Projektbeispiel: Ausgangssituation



© CURACON

Projektbeispiel: Ausgangssituation



Problemsituation:

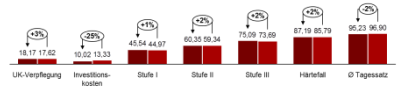
- ✓ Stationäre Pflege defizitär
- ✓ Auslastungsschwierigkeiten im Betreuten Wohnen
- ✓ Keine Vernetzung der Leistungsfelder untereinander
- ✓ Modernisierungsbedürftige Gebäudesubstanz

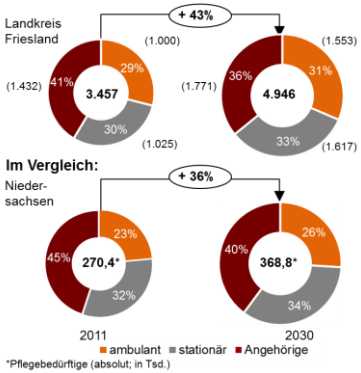
© CURACON

Schritt 1: Markt- und Wettbewerbs- sowie Wirtschaftlichkeitsanalyse

- → Markt mit hohem Wachstumspotenzial
- → Strukturschwacher Raum mit erhöhter Nachfrage nach günstigem Wohnraum
- → Dominanter Wettbewerber im klinischen und stationären pflegerischen Bereich (geriatrischer Schwerpunkt)
- → Auslastungssituation im Betreuten Wohnen ist im Wesentlichen der Preisstruktur geschuldet
- → Mittel- bis langfristig können Instandhaltungen und Investitionen nicht verdient werden

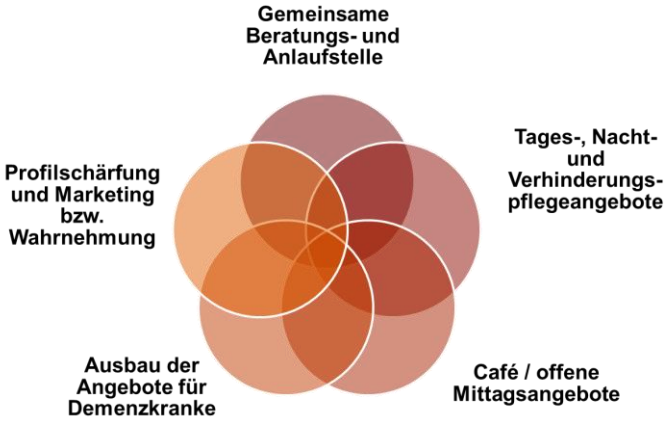
Nr.	Einrichtung	UK-Verpflegung	Investitionskosten	Stufe 0	Stufe I	Stufe II	Stufe III	Härtefall	Ø Tagessatz
1	Einrichtung xxx	18,17	10,02	24,61	45,54	60,35	75,09	87,19	95,23
2	Einrichtung xxx	18,05	15,41	-	46,37	61,79	76,98	89,06	102,02
3	Einrichtung xxx	16,65	17,87	-	42,63	55,44	68,29	80,39	96,21
4	Einrichtung xxx	17,62	10,00	-	45,35	59,77	74,41	86,51	94,13
	Min Ort	**16,65**	**10,00**	**-**	**42,63**	**55,44**	**68,29**	**80,39**	**94,13**
	Ø Ort	17,62	13,33	-	44,47	59,34	73,69	85,79	96,90
	Max Ort	**18,17**	**17,87**	**24,61**	**46,37**	**61,79**	**76,98**	**89,06**	**102,02**





Schritt 2: Strategieentwicklung

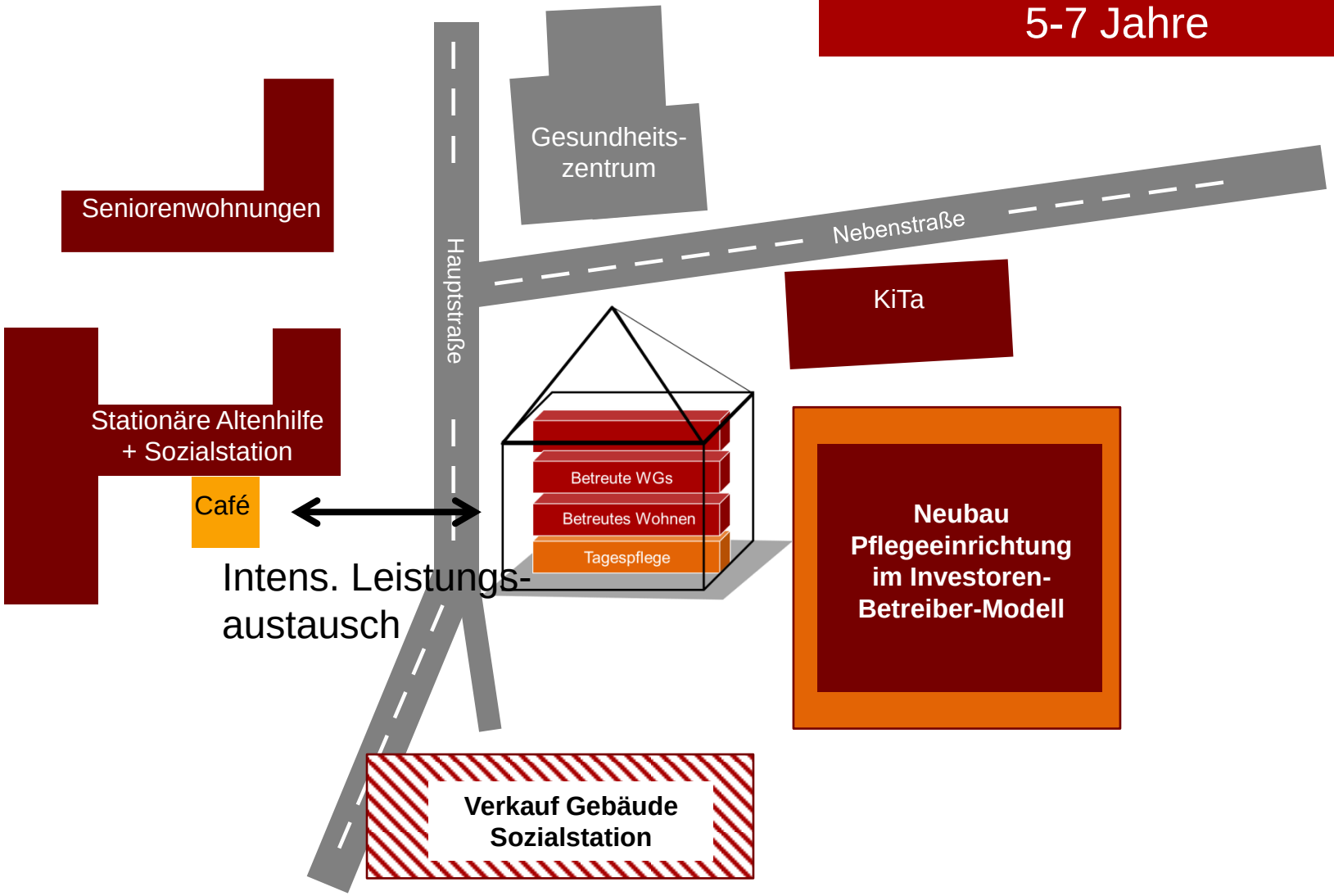
Strategieworkshop mit Vorstand, GF und ltd. Mitarbeitern



© CURACON

Schritt 3:
finale Konzeption

Geschätzte Anpassungsgeschwindigkeit: 5-7 Jahre



© CURACON

Flexibilität heißt auch:

Selber machen lassen

Delegation

Kernkompetenz
-orientierung

© CURACON

Herausforderungen für Träger des Gesundheits- und Sozialwesens

- Optimierung Entscheidungsprozess (Abstimmungsschleifen…)
- Flache Hierarchiestufen / Fraktale Organisationsstrukturen
- Verfügbarkeit notwendiger Informationen zum Entscheidungszeitpunkt
- Outsourcing
- Vernetzung von Angeboten
- Corporate Governance

© CURACON

Unternehmerische Flexibilität findet auf allen unternehmerischen Ebenen statt

Herstellung von unternehmerischer Agilität auch in ruhigen Zeiten!

- ✓ Wer **nimmt Anpassungsbedarf wahr?** (Komplexträger mit Unternehmensentwicklungsabteilungen) → Rolle der Geschäftsführung und bspw. der Abteilungs- und Einrichtungsleitungen
- ✓ Wer löst den **Prozess zur Anpassung** aus? (Aufsichts- und Gesellschafterstrukturen)
- ✓ Standardisierter **Regelprozess**
- ✓ Wie **binde ich Mitarbeiter** in den Anpassungsprozess **ein**?
- ✓ Welche **Ressourcen** (insb. **finanziell**) halte ich für unternehmerische Flexibilität vor?
- ✓ Ist meine **Kultur** zur Implementierung von unternehmerischer Flexibilität geeignet? → gewachsene Strukturen

© CURACON

Tim Liedmann
Beraterprofil

Seniorberater
Unternehmensentwicklung

Curacon GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Scharnhorststraße 2
48151 Münster
Telefon 02 51 / 9 22 08-236
Mobil 01 72 / 5 80 74 65
E-Mail tim.liedmann@curacon.de

Aktuelles Beratungsprojekt

Strategische Weiterentwicklung eines der größten Altenhilfedienstleister in NRW vor dem Hintergrund einer wirtsch. Schieflage

Qualifikation

- Dipl. Kaufmann / Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Münster
- Mehrjährige Beratungserfahrung im Gesundheits- und Sozialwesen
- Diverse Publikationen und Vorträge zu Fachthemen des Gesundheits- und Sozialwesens

Schwerpunkte

- Wirtschaftlichkeitsanalysen
- Unternehmensplanungsmodelle und Plausibilisierung von Businessplänen
- Liquiditäts- und Ergebnisplanung
- Potenzialanalysen

Schlüsselprojekte

- Wirtschaftliche Restrukturierung eines Altenhilfeträgers mit 600 Plätzen
- Investitions- und Finanzplanung für einen Altenhilfeträger mit 120 Betten und 4 Häusern in Baden-Württemberg
- Umfangreiche Wirtschaftlichkeitsanalyse für einen WfbM-Träger in NRW

Social Talk 2015

„Am Wendepunkt? InnenPerspektiven der Sozialwirtschaft“

02. Dezember 2015 | Darmstadt

II. Struktur und Finanzierung

Herausforderung Philanthropie. Gebermotive im Wandel

Dr. Thomas Kreuzer, *Geschäftsführer Fundraising Akademie Frankfurt*

Dr. Thomas Kreuzer

Theologe und Kommunikationswirt, studierte Theologie, Gesellschaftswissenschaften und Philosophie in Frankfurt am Main, Rom und Heidelberg. Er wurde mit einer Arbeit im Fach Sozialethik an der Universität Frankfurt promoviert. Seit 1999 ist er Direktor der Fundraising Akademie, der zentralen Ausbildungsstätte für Qualifizierungen im Bereich Fundraising, Stiftungswesen, CSR und Philanthropie in Deutschland. Thomas Kreuzer ist Mitglied im Kuratorium der EKHN-Stiftung, Beiratsvorsitzender der Stiftung Childaid Network und Vorstandsvorsitzender der Frankfurter Bibelgesellschaft.

Weitere Informationen:
Institut für Zukunftsfragen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft (IZGS) der Evangelischen Hochschule Darmstadt
Zweifalltorweg 12 | 64293 Darmstadt | Germany
Tel.: +49 (0) 6151 - 8798 - 839 | Fax: +49 (0) 6151 - 8798 - 58
Mail: izgs@eh-darmstadt.de | www.izgs.de
Geschäftsführender Direktor: Prof. Dr. Michael Vilain, Dipl.-Kfm.

Haus des Stiftens
Wir unterstützen das Engagement von Stiftern, Unternehmen und Non-Profits

Fundraising Akademie
WERTE GESTALTEN. IDEEN FÖRDERN.

Herausforderung Philanthropie

Engagement-Beratung und Engagement-Partnerschaft mit Stiftern, Großspendern und Erblassern

Social Talk, 02.12.2015 Darmstadt

Thomas Kreuzer, Fundraising Akademie
Michael Busch, Haus des Stiftens gGmbH

VORSTELLUNG

Wir setzen uns für eine Welt ein, in der sich immer mehr Privatpersonen, Unternehmen, Stiftungen und Non-Profits partnerschaftlich für die Lösung gesellschaftlicher Aufgaben engagieren.

Als Sozialunternehmen stärken wir dieses Engagement, in dem wir effektive Hilfen beim Stiften, Fördern und Vererben zur Verfügung stellen.

Michael Busch

Leiter Stifterbüro Frankfurt

Studienleitung Fortbildung Engagement-Berater

ÜBERBLICK

I. Hinführung

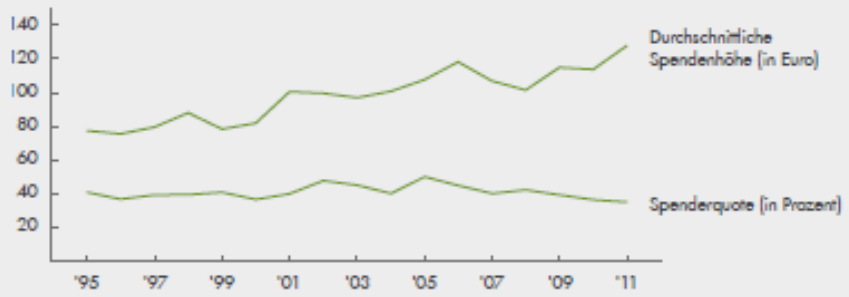
II. Der Gewinn des Engagements

III. Engagement-Beratung

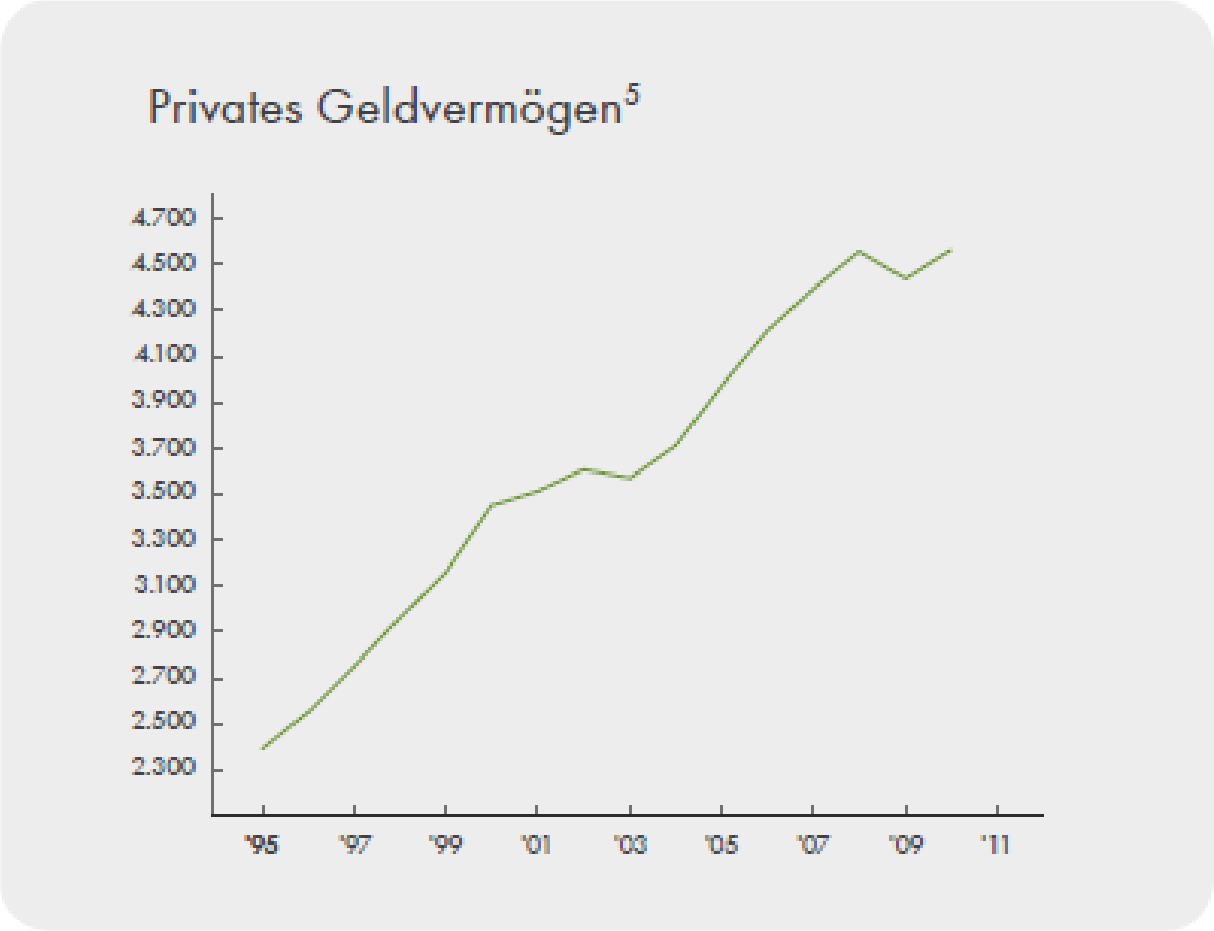
IV. Das Konzept der Engagement-Partnerschaft

I. HINFÜHRUNG

- Gesellschaftliche Aufgaben wachsen in vielen Bereichen
- Kosten in den Projekten steigen
- Vermögenserträge sinken
- Mehr Kleinspenden zu bekommen ist sehr aufwendig



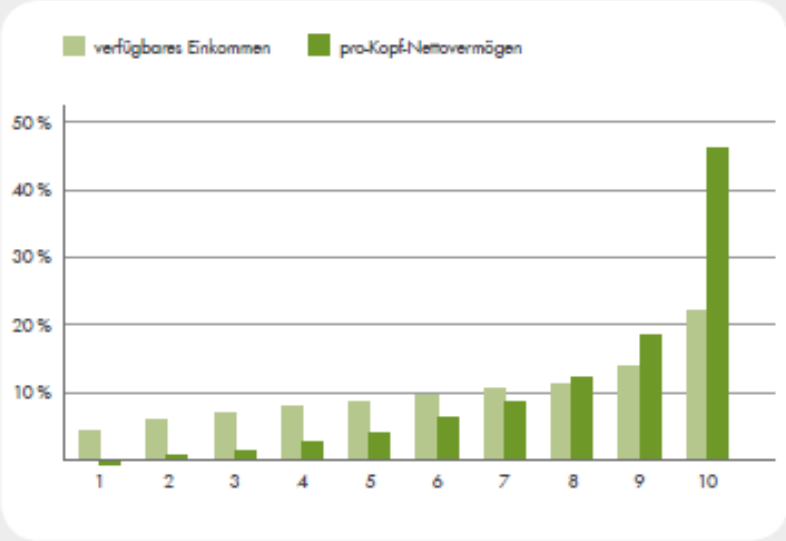
Quelle: Deutscher Spendenmonitor, TNS Infratest[6]


Privates Geldvermögen[5]
4.700
4.500
4.300
4.100
3.900
3.700
3.500
3.300
3.100
2.900
2.700
2.500
2.300
'95
'97
'99
'01
'03
'05
'07
'09
'11

Fundraising Akademie
WERTE GESTALTEN. IDEEN FÖRDERN.

Haus des Stiftens

Verteilung der Einkommen und des Vermögens in Deutschland im Jahr 2003. Die Grafik zeigt die zehn „Dezile" (je 10 %) der Bevölkerung entsprechend ihres Umfangs an Einkommen und Vermögen und ihren Anteil am Gesamteinkommen bzw. Gesamtvermögen.



Frick/Grabka/Hauser, Die Verteilung der Vermögen in Deutschland, 2010, S.36.

Vermögen[11]
Konsum (2010: 1.403 Mrd.)
Steuern auf private Einkommen (2010: 233 Mrd.)
Vermögensaufbau (2010: 186 Mrd.)

„Engagement-Acker"
Spenden und (Zu-) Stiftungen ca. 6 Mrd.

Herkunft und Erläuterung der Zahlen im Anhang[11]

Fundraising Akademie
WERTE GESTALTEN. IDEEN FÖRDERN.

Haus des Stiftens

Vermögen in Deutschland - eine Studie aus dem Jahr 2011

Frei verfügbares Kapitalvermögen in Euro	Durchschnittliches Gesamtvermögen in Euro	Gesamthöhe der Geldspenden (Durchschnitt)	50 % der Befragten geben weniger als (sog. Median)
200 – 500 T	1,07 Mio	3.446 Euro	350 Euro
500 – 1 Mio	2,45 Mio	2.788 Euro	1.060 Euro
1 Mio und mehr	5,2 Mio	8.737 Euro	1.800 Euro
Gesamt		4.512 Euro	1.150 Euro

Spenden und Vermögen (Daten aus Lauterbach/Kramer/Ströing, 2011)

Fundraising Akademie
WERTE GESTALTEN. IDEEN FÖRDERN.

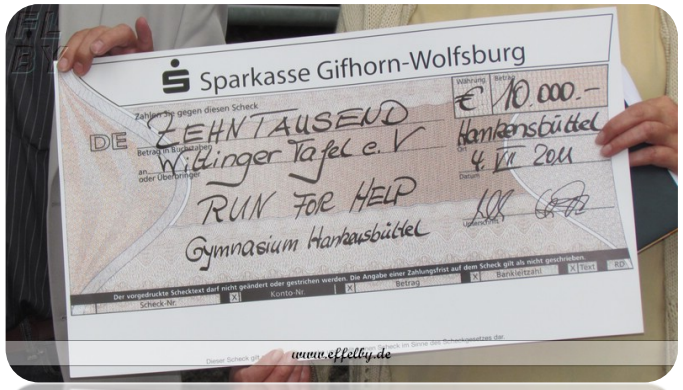
Haus des Stiftens

Hypothese

- Es gibt einen Widerspruch zwischen Engagement*bereitschaf*t und Engagement*umfang*

- Vermögende erleben ihr Engagement zu selten als etwas Eigenes. Deswegen setzen sie den Umfang ihres Gebens nicht in Bezug zu ihrem Potenzial.

„Wenn immer mehr Privatpersonen und Unternehmen konkret erleben, was die Gesellschaft und sie selbst durch ihr gesellschaftliches Engagement gewinnen können - dann können viele gesellschaftliche Aufgaben nachhaltig gelöst werden“.



ÜBERBLICK

I. Hinführung

II. Der Gewinn des Engagements

III. Engagement-Beratung

IV. Das Konzept der Engagement-Partnerschaft

Fundraising Akademie
WERTE GESTALTEN. IDEEN FÖRDERN.

Haus des Stiftens

Der Gewinn

Geber können durch ihr Engagement ganz konkret Bereicherung erleben.

- Sie können gestalten,
- .. neue Kontakte und Beziehungen aufbauen,
- .. ihre Kompetenzen einbringen,
- .. ihr Umfeld einbinden,
- .. Zusammenhänge verstehen und Wirkung erkennen und
- .. Anerkennung erhalten

„Man gibt in diese Sache etwas rein und hat das Gefühl: Das ist man eigentlich selber“.

II. GEWINN DES ENGAGEMENTS

„Ich habe mit der Zeit einen individuellen Umgang mit Geld entwickelt, bei dem ich gelernt habe, mein emotionales, soziales und intellektuelles Potenzial mit meinem finanziellen Potenzial zu verbinden.“

Dr. Barbara Krebs, Stifterin

Fundraising Akademie
WERTE GESTALTEN. IDEEN FÖRDERN.

Haus des Stiftens

Herausforderung

Der Gewinn des Engagements verwirklicht sich nicht schon allein durch das Geben von Geld

- Wahl eines geeigneten Projektpartners
- Aufbau von Beziehungen
- Anerkennung
- Öffentliche Wahrnehmung

„Es war schwer, das Geld zu verdienen. Aber es ist noch schwerer, das Geld wirkungsvoll auszugeben…“

Peter Schnell , Stifter der Software AG Stiftung

Die Hilfen

Um den Gewinn ihres Engagements zu erleben, benötigen Geber geeignete Hilfen, z.B.:

- Zugang zu Projekten
- Projektmanagement
- Vermögensberatung
- Rechtsberatung
- Orientierung

ÜBERBLICK

I. Hinführung

II. Der Gewinn des Engagements

III. Engagement-Beratung

IV. Das Konzept der Engagement-Partnerschaft

Fundraising Akademie
WERTE GESTALTEN. IDEEN FÖRDERN.

Haus des Stiftens

Definition

Engagement-Beratung ist ein Beratungsansatz, der Geber befähigt, gemäß ihren eigenen Ressourcen, Vorstellungen und Werten soziale Investitionen wirksam umzusetzen.

Geber können Privatpersonen, Personenvereinigungen oder Unternehmen sein.

Ressourcen sind neben Geld auch Wissen, Erfahrung, Zeit und Netzwerke.

III. ENGAGEMENT-BERATUNG

Fundraising Akademie
WERTE GESTALTEN. IDEEN FÖRDERN.

Haus des Stiftens

Worum geht es in der Engagement-Beratung?

- Klärung der Motive, Werte und Erwartungen
- Erarbeitung der individuellen Ziele und deren Integration in die Lebens- und Vermögensplanung
- Orientierung zu Möglichkeiten und Formen des Engagements
- Unterstützung bei der Umsetzung durch geeignete Instrumente, Netzwerke und Partner

Fundraising Akademie
WERTE GESTALTEN. IDEEN FÖRDERN.

Haus des Stiftens

Wer kann Engagement-Beratung leisten?

- Selbständige Berater im Dritten Sektor
- NPO`s mit einer geberorientierten Beratung für Großspender und Stifter
- Bürgerstiftungen, Stiftungen und gemeinnützige Organisationen, die Engagement fördern
- Kommunale oder staatliche Stellen der Engagement-Förderung
- Vermögensverwaltungen, Stiftungsverwaltungen und Banken
- Geberinnen und Geber, die andere bei ihrem philanthropischen Handeln begleiten

Fundraising Akademie
WERTE GESTALTEN. IDEEN FÖRDERN.

Haus des Stiftens

Interessen

- Geber-Interessen

Klärung der eigenen Ziele und Wünsche
Zufriedenheit mit dem eigenen Engagement
Fähigkeit der Vermittlung und Legitimation des eigenen Engagements

- Gesellschaftliche Interessen

Ermöglichung von Partizipation und Beteiligung
Wirkung bei der Lösung konkreter gesellschaftlicher Aufgaben
Mittelbare Wirkung (Vorbild) für eine Kultur des Engagements insgesamt.

- Interessen des Beraters

Fundraising Akademie
WERTE GESTALTEN. IDEEN FÖRDERN.

Haus des Stiftens

Engagement-Beratung durch NPO – wie ist das möglich?

- Eingehen auf die Vorstellungen des Gebers
- Klarheit zu eigenen Interessen und Rahmenbedingungen
- Prozessklarheit, befähigende Gesprächsführung
- Arbeiten mit der Vogelperspektive: Objektivierende Gesichtspunkte zur eigenen Organisation und Wirkungen von Engagement
- Dritte einbeziehen, Dritte sprechen lassen
- Kennzeichnung der persönlichen Stellung und Haltung des Beraters

ÜBERBLICK

I. Hinführung

II. Der Gewinn des Engagements

III. Engagement-Beratung

IV. Das Konzept der Engagement-Partnerschaft

IV. ENGAGEMENT-PARTNERSCHAFT

Im Rahmen von Engagement Partnerschaften engagieren sich gemeinnützige Organisationen mit Stiftern, Förderern oder Erblassern partnerschaftlich für die Lösung konkreter gesellschaftlicher Aufgaben.

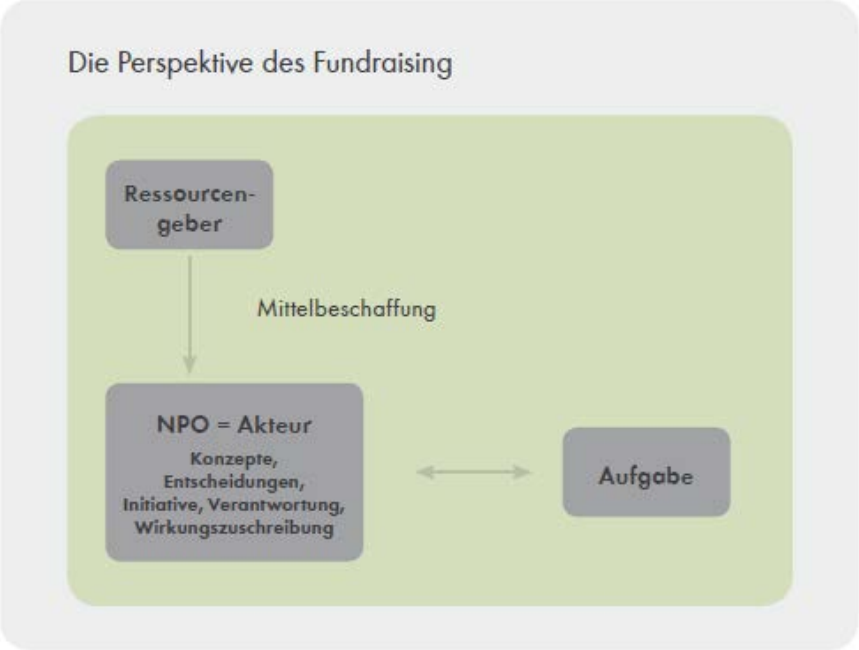
In Engagement-Partnerschaften

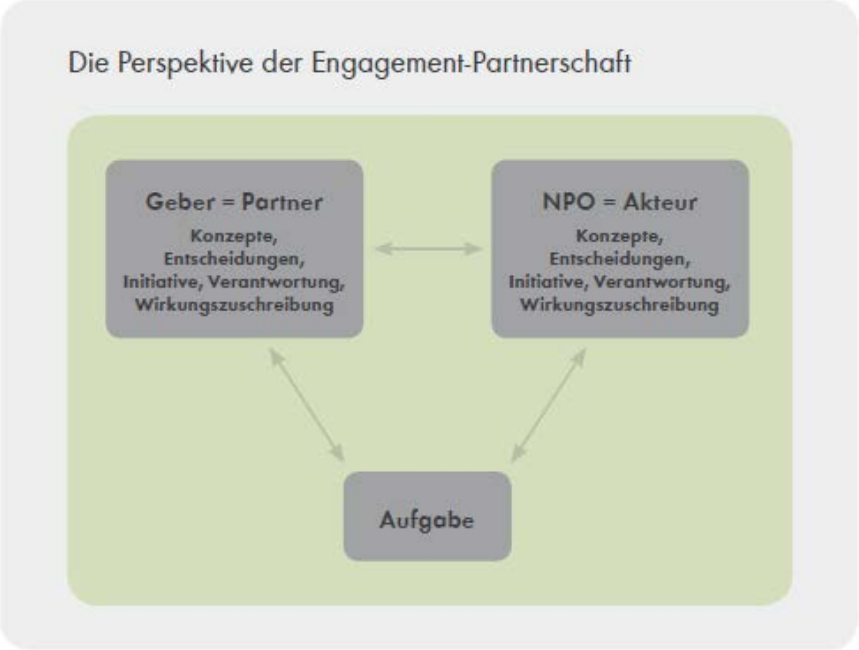
- verwirklicht sich der gesellschaftliche Gewinn des Engagements
- erleben die Engagierten den persönlichen Gewinn ihres Engagements
- bringt der Geber über einen längeren Zeitraum seine Ressourcen ein
- bringen die Non-Profits ihre Kompetenzen zur Lösung gesellschaftlicher Aufgaben ein
- bringen die Non-Profits ihre Kompetenzen zur Förderung individuellen Engagements ein.

Fundraising Akademie
WERTE GESTALTEN. IDEEN FÖRDERN.

Haus des Stiftens

Der Perspektivwechsel





Fundraising Akademie
WERTE GESTALTEN. IDEEN FÖRDERN.

Haus des Stiftens

Der Dreiklang von Stiften, Fördern und Vererben

Abb. 1: Die Stufen der Spenderpyramide

Stifter, Großspender, Erblasser:
Engagement mit eigenem Vermögen

Fundraising Akademie
WERTE GESTALTEN. IDEEN FÖRDERN.

Haus des Stiftens

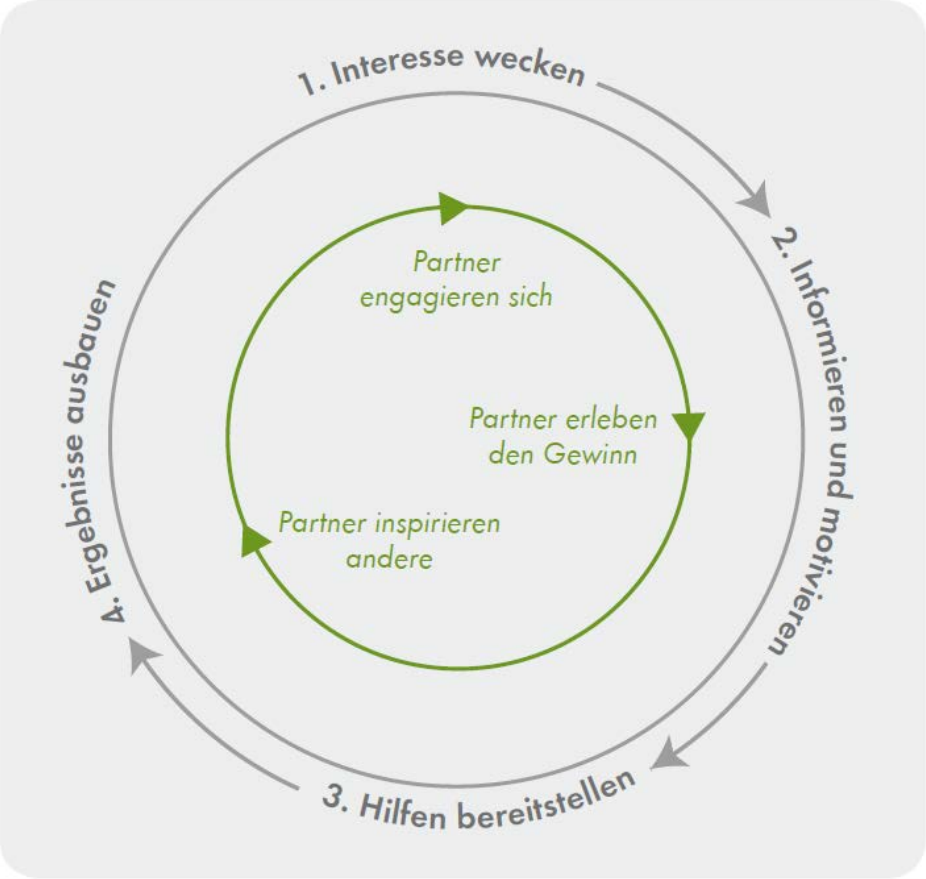
Optionen für das Angebot einer NPO: Beispiel Vererben

Groß: Aufbau und aktive Kommunikation eines Testamentsservice

- Einrichtung eines Beratungstelefons
- Durchführung von Informationsveranstaltungen
- Erstellung weiterer Medien (z.B. Vorsorge)
- Erstellung eigener Flyer oder Broschüre
- Kostenlose Beratung durch Experten
- Nutzung von Informationsmaterialien Dritter
- Benennung eines Ansprechpartners

Klein: Unterstützung von (angehenden) Erblassern im Einzelfall

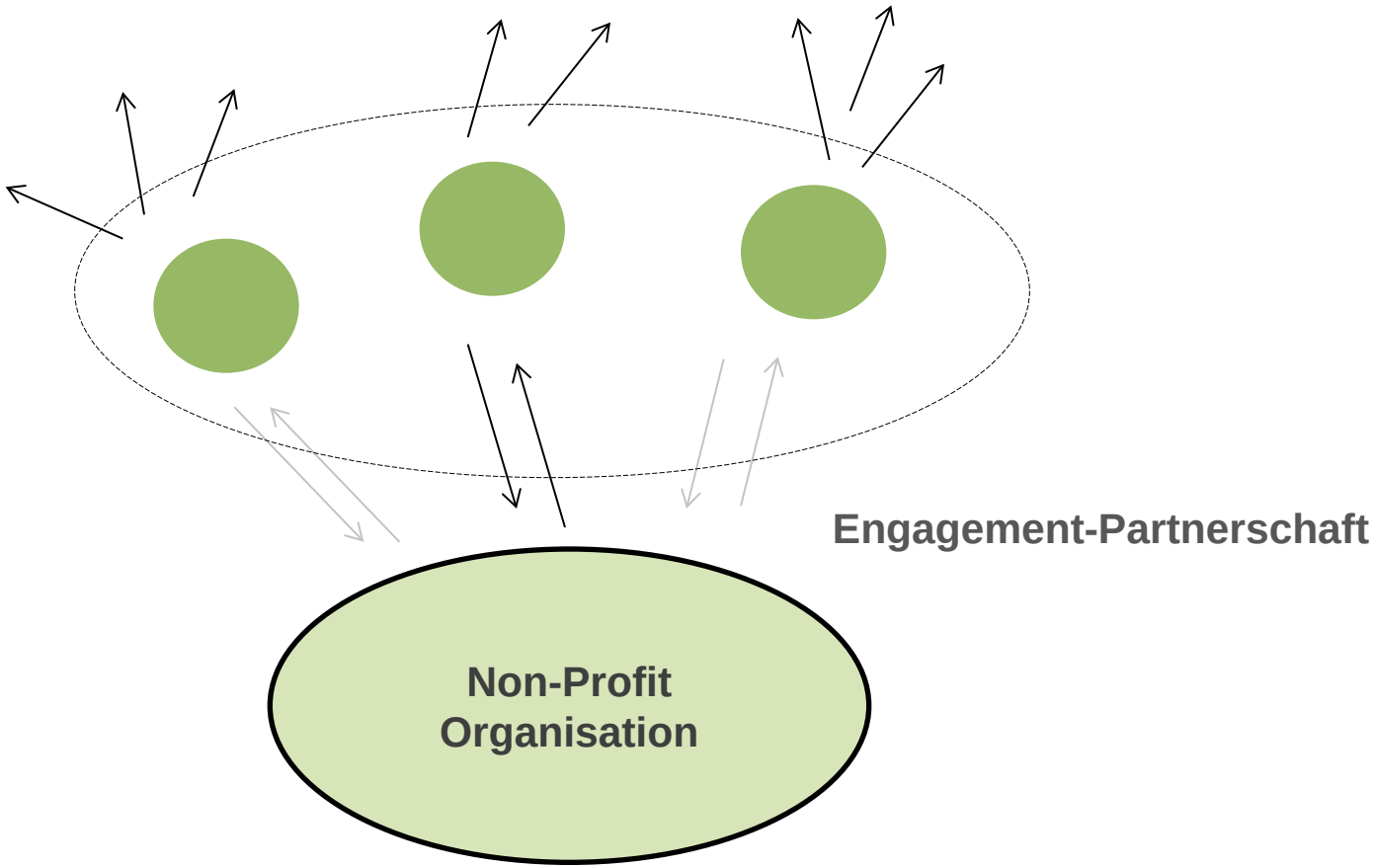
Das Ziel: Die Dynamik geht von den Gebern aus …..



IV. ENGAGEMENT-PARTNERSCHAFT

Haus des Stiftens

… und es entsteht eine aktive Gemeinschaft von Förderern



Nützliche Links

www.haus-des-stiftens.org
PLAN B für Non-Profits: Wie es gelingen kann, mehr Stifter, Förderer und Erblasser als Partner zu gewinnen. Als Donwload oder zur postalischen Bestellung

www.besser-spenden.de
Informationen und methodische Hinweise von Ise Bosch.

www.phineo.org
Ratgeber, Analysen zu einzelnen Themenfeldern

www.activephilanthropy.org
toolbox von Active Philanthropy hilft Stiftern oder Spendern bei der Reflexion, Diskussion und Planung oder Neuausrichtung gemeinnütziger Aktivitäten.

Fortbildung zum Engagement-Berater

Von
- Haus des Stiftens gGmbH
- Phineo gAG
- Deutsche Fundraising Akademie

Für
- Vertreter von Stiftungen und Non-Profits
- Vermögensberater
- Selbständige Berater

Dritter Kurs Januar bis März 2016
Drei Module zu je drei Tagen.
Informationen auf www.fundraisingakademie.de

Haus des Stiftens

Fundraising Akademie

WERTE GESTALTEN. IDEEN FÖRDERN.

Vielen Dank

für Ihre Aufmerksamkeit

Thomas Kreuzer
069/ 580 98 – 124
tkreuzer@fundraisingakademie.de

Michael Busch
069 / 4269 3377 0
michael.busch@haus-des-stiftens.org

Social Talk 2015

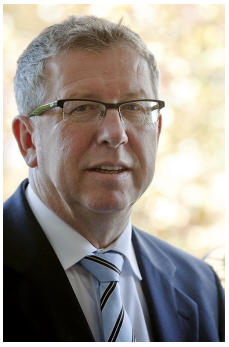
„Am Wendepunkt? InnenPerspektiven der Sozialwirtschaft“

02. Dezember 2015 | Darmstadt

III. Social Innovation

Innovationsförderung in der Diakonie

Wilfried Knapp, *Kaufm. Vorstand Diakonie Hessen*



Wilfried Knapp

Wilfried Knapp ist Kaufmännischer Vorstand der Diakonie Hessen und Stiftungsdirektor der Stiftung Diakonie Hessen. Nach seinem Studium an der Universität Karlsruhe mit dem Abschluss als Wirtschaftsingenieur wechselte er in das Management von Procter & Gamble und später zur Schießer AG. In der Diakonie verantwortete er von 2002 bis 2013 die Bereiche Finanzen, Personal und IT. Seit der Fusion der Diakonischen Werke Hessen und Nassau und Kurhessen-Waldeck im Jahr 2013 leitet er als Kaufmännischer Vorstand die Bereiche Finanzen, Liegenschaften, Wirtschaftliche Beratung, Treuhandstelle, Förderwesen und Fundraising. Die Stiftung Diakonie Hessen wurde unter seiner Geschäftsführung zu einem Dach für inzwischen 24 diakonische Stiftungen mit einem beachtlichen Fördervolumen ausgebaut. Wilfried Knapp ist verheiratet und hat zwei erwachsene Kinder.

Weitere Informationen:
Institut für Zukunftsfragen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft (IZGS) der Evangelischen Hochschule Darmstadt
Zweifalltorweg 12 | 64293 Darmstadt | Germany
Tel.: +49 (0) 6151 - 8798 - 839 | Fax: +49 (0) 6151 - 8798 - 58
Mail: izgs@eh-darmstadt.de | www.izgs.de
Geschäftsführender Direktor: Prof. Dr. Michael Vilain, Dipl.-Kfm.

Wilfried Knapp[1]

Social Innovations - Innovationsförderung in der Diakonie

I
Zur Bestandsaufnahme sozialer Arbeit

Die Rahmenbedingungen, innerhalb derer soziale Arbeit mit einem hohen professionellen Niveau geleistet wird, befinden sich in einem tiefgreifenden Wandel. Darin „werden Anschlussfähigkeit und Vernetzung zu den wichtigsten Qualitäten eines Verbandes und einer Einrichtung“[2].

Wurde Non-Profit-Organisationen (NPO) in den letzten 20 Jahren häufig attestiert, zwischen Staat und Markt keine Aussicht auf eine dauerhafte Existenz zu haben, ist das Gegenteil eingetreten: NPO haben ihre Bedeutung innerhalb der Gesellschaft behauptet und agieren als legitimierte Dienstleister, als „Anwalt des Sozialen“[3]. Soziale Organisationen sind zudem erfolgreich: Sie arbeiten wertebasiert und können aufgrund eines hohen Maßes an Flexibilität äußerst innovativ sein. Dies wiederum erlaubt ihnen, große Gestaltungsspielräume auszufüllen.

Allerdings wird häufig die langfristige gezielte und systematisch strategische Ausrichtung der Organisation zu leichtfertig vernachlässigt und das Wissen darum, dass die Sozialwirtschaft eines „erweiterten Wirtschaftlichkeitsbegriffes“ bedarf, „der den Ressourceneinsatz in ein Verhältnis zum Ressourcen- und Leistungszuwachs setzt“[4]. Dies trifft insbesondere auf kleinere Einrichtungen zu, die einen hohen Anteil an ehrenamtlicher Leitung auszeichnet.

Wir in der Diakonie befinden uns in einer Gleichzeitigkeit von Herausforderungen: Eine große Bedeutung kommt dabei den Wechselwirkungen zwischen einer auf Werten basierenden Organisation[5], dem Druck unternehmerisch effizient und effektiv wirtschaften zu müssen sowie den komplexen staatlichen, politischen wie gesell-

---

[1] *Wilfried Knapp*, Kaufmännischer Vorstand der Diakonie Hessen – Diakonisches Werk in Hessen und Nassau und Kurhessen-Waldeck e.V. E-Mail: Wilfried.Knapp@diakonie-hessen.de.

[2] Rock 2015, S. 25.

[3] Ebd.

[4] Pracht 2013, beide Zitate in diesem Satz ebd., S. 241-242.

[5] Jede Organisation ist nach Rosenstiel und Nerdinger ein „soziales Gebilde, in dem sich zum Erreichen der Ziele, die sich aus übergeordneten Organisationszwecken ableiten lassen, funktions- und aufgabenbestimmte Gruppen entwickeln. Dies ergibt sich aus dem Prinzip der Arbeitsteilung.“, Rosenstiel, Nerdinger 2011, S. 312.

schaftlichen Strukturen, in welche die Organisation eingewoben ist, zu. Differenzierte Finanzierungssysteme, die nicht marktwirtschaftlich aufgestellt sind und nicht frei verhandelbare Konditionen aufzwängen, kontinuierlich sich ändernde Gesetze, Verträge und Verordnungen sowie die Rückkopplung in den gesamtwirtschaftlichen Kontext dominieren die soziale Arbeit.[6]
Dabei stellen die Rahmenbedingungen grundsätzlich (leider) nichts Neues dar! –
Seit zwanzig Jahren sind wir mit den gleichen Fragestellungen konfrontiert:

1. Demografische Entwicklung
2. Entwicklung der öffentlichen Haushalte
3. Personenzentrierung und Sozialraumorientierung[7]

Erstens: Demografische Entwicklung

Das Arbeitskräftepotenzial wird sich bis 2015 um rund 6,5 Millionen Personen verringern. Verstärkt wird diese Entwicklung für unseren Sektor durch einen extremen Mangel an Fachkräften in Gesundheits- und Pflegeberufen. Parallel wird die Anzahl pflegebedürftiger Menschen von heute ca. 2,6 Millionen auf ca. 4,5 Millionen Personen steigen[8]. Die Anzahl der Menschen, die demenziell beeinträchtigt sind, wird im Jahre 2030 bei ca. 2,5 Millionen Personen liegen. Das heißt der Arbeitsmarkt entwickelt sich umgekehrt proportional zum Anstieg der Betreuungsnotwendigkeiten.

Zweitens: Entwicklung der öffentlichen Haushalte

Die Entwicklung der öffentlichen Haushalte ist uns seit Jahren bekannt und wir müssen, insbesondere an der regionalen Basis, worauf ich in einem nächsten Punkt nochmal eingehen werde, mit den Auswirkungen kämpfen. Der Wettbewerb gerade um kostengünstige Angebote steigt weiter. Durch die so genannte neue Sozialstaatlichkeit werden die bisherigen Grundlagen der Träger im Sozialstaat und darüber hinaus die Aufgabenteilung zwischen Träger und Sozialstaat flexibilisiert. Immer mehr werden Träger als austauschbare und unselbstständige Leistungserbringer in Anspruch genommen.

[6] Vgl. Lüngen 2015, S. 27.
[7] Vgl. Moos 2015.
[8] Statistisches Bundesamt 2015.

Drittens: Personenzentrierung und Sozialraumorientierung

Aktuellen Erhebungen zur Folge und auch seit langem bekannt, ist es der Wunsch der meisten Personen, die über 55 Jahre alt sind, so lange als möglich in ihrem eigenen Umfeld zu Hause zu bleiben. Möglichkeiten des Wohnungsumbaus, der häuslichen Dienstleistungen und der sozialen Teilhabe werden verstärkt nachgefragt.

Fasse ich zusammen, existiert ein erheblicher und stetig wachsender Betreuungsbedarf, bei gleichzeitig zurückgehendem Pflegepersonal und dünner werdenden Budgets!
Die Diskrepanz zwischen den Alternativen für adäquate Betreuung sowie den ökonomischen Ressourcen wird immer größer! –

Um die langfristige Existenz als sozialer Akteur am Markt zu gewährleisten, ist es deshalb entscheidend, den Blick auf diese Veränderungen zu fokussieren und ein Bewusstsein dafür zu entwickeln, damit ein systematischer Ansatz zur Steuerung der Organisation vorangetrieben und ein geeigneter Umgang mit dem kontinuierlichen Wandel gefunden werden kann.

In Bezug auf die drei herausgegriffenen Aspekte, möchte ich deshalb Folgendes zu bedenken geben:

- Besonders relevant werden in Zukunft <u>die Attraktivität des Arbeitsgebers</u> und <u>eine individuelle und strategische Personalarbeit</u> sein!
- Die demografische Entwicklung der Pflegebedürftigen wird noch zu wenig positiv gesehen! – was es benötigt, ist ein <u>Umdenken und das Entwickeln weiterer Kompetenzen und neuer Modelle</u> um diese Entwicklung als innovative Chance zu verstehen und dementsprechend zu handeln.
- Neue Managementansätze müssen sich mit den Fragen beschäftigen, wie sich diakonische Einrichtungen strategisch zielorientiert weiterentwickeln, wie sie ihre Qualität steigern und wie sie ihre Wirksamkeit nachweisbar machen

können? Wie könnten Kostenträger dazu gebracht werden, entgegen des „Gießkannenprinzips“, ein System zu entwickeln, das diejenigen belohnt, die gut arbeiten?

- Weg von der Erbringung sozialer Dienste zu möglichst günstigen Basisentgelten hin zu wirkungsvollen, nachhaltigen Ergebnissen, die im Wettbewerb um Qualität bevorzugt werden!

II
Konsequenzen der Ökonomisierung

Wir alle wissen, die Bedingungen in der sozialen Arbeit spitzen sich stetig zu:
Der Umgang mit wettbewerbsbedingter Flexibilität und dem gleichzeitigen unternehmerischen Druck, bleibende Kontinuität für Zielgruppen und Mitarbeitende zu gewährleisten und dem Anspruch das hohe Maß an Qualität und Professionalität in den jeweiligen Arbeitsgebieten mindestens zu stabilisieren, werden zur Zerreißprobe. Für soziale Unternehmen darf es deshalb nicht mehr nur optional sein, die eigene Leistungsfähigkeit zu evaluieren und optimieren zu wollen, es sollte vielmehr die „Auseinandersetzung mit der eigenen Effizienz“[9] gesucht werden.

III
Grundlegendes zu Innovationen

Unter Innovationen versteht man erst einmal – befragt man den Duden – die Einführung von etwas Neuem! –
Nimmt man die wirtschaftliche Perspektive ein, ist von der Realisierung einer neuartigen, fortschrittlichen Lösung für ein bestimmtes Problem die Rede. Interessant ist mit dem speziellen Blick auf unsere Branche die soziologische Betrachtung: Eine Innovation bedeutet mit diesem Fokus, die geplante und kontrollierte Veränderung, also die Neuerung in einem sozialen System durch die Anwendung neuer Ideen und Techniken. Die soziale Innovation zielt also auf die „absichtsvolle Veränderung bestehender sozialer Praktiken hin“ [10], die dann die Abweichung von bisherigen Routinen des Handelns und Verhaltens bewirkt. Dabei müssen Neuerungen nicht immer nur für gut

[9] Hoelscher 2015, S. 9.
[10] Howaldt 2012.

oder gar wünschenswert gehalten werden, entscheidend allein ist, dass sie absichtlich Wirkung erzielen.

Warum habe ich das so verdeutlicht?! – Wenn wir Sozialwirtschaft als das Entgegenwirken „ökonomischer und sozialer Ausgliederung von Menschen“ [11] verstehen und ernst nehmen, ist es unsere originäre Aufgabe Prozesse der Eingliederung hilfsbedürftiger Menschen kontinuierlich zu gestalten und dabei immer neue und kreative Lösungen zu suchen, wohl wissend, dass wir ständig von erschwerten Rahmenbedingungen flankiert werden, die (leider) mehr hinzunehmen als änderbar sind. Das heißt, wir tragen die Verantwortung dafür, soziale Innovationen stimmig in ein spezifisches Umfeld zu integrieren und dadurch neue Antworten auf herkömmliche Fragen zu liefern.
Soziale Innovationen sind eindeutig von technologischen Innovationen zu differenzieren, die einzig auf ein augenfälliges Produkt abzielen. Dennoch kann die Diakonie vom Innovationsmanagement in der Industrie einiges lernen: Dort werden entscheidende Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen unternommen, um Innovationen und die Marktentwicklung voranzutreiben, die Unternehmen streben durch Innovationen zu Wettbewerbsvorteilen! Außerdem werden soziale Dienstleistungen wichtiger werden, die zwar auf technologischen Innovationen basieren können, aber erst mit einem sozialen Umfeld kombiniert, grundlegende gesellschaftliche wie soziale Veränderungen bewirken.

Schon die Gründerjahre der Inneren Missionen – der Wurzeln der Diakonie - und das Wirken Johann Hinrich Wicherns können als sozialstaatliche Innovationen aufgefasst werden: Denn durch die konzeptionelle Entwicklung und die umfassende Verwirklichung diakonischer sozialer Arbeit wurde den Menschen unmittelbar in den Wirren der Industriellen Revolution geholfen.[12]
Das besondere an sozialen Innovationen in der Diakonie ist, dass wir keine technologischen Neuheiten erfinden, nein – wir agieren innerhalb eines hochkomplexen Systems, mit dem Ziel, auf die steigenden oder sich verändernden Bedarfslagen von Menschen flexibel zu reagieren und individuelle Hilfs- und Unterstützungsangebote

[11] Wendt 2003, S. 14.
[12] Vgl. Steger 2012.

zur Verfügung zu stellen. Wie man so schön sagt, wir legen den Finger in die Wunde und helfen im Namen des Staates in unserem subsidiären Auftrag!

IV
Diakonische Innovationstreiber in der Region

Mit Recht können wir sagen, dass insbesondere unsere 31 regionalen Diakonischen Werke beider Kirchengebiete wichtige Player auf den regionalen Sozialmärkten geworden sind! –
An über 60 Standorten arbeiten ca. 1600 Mitarbeitende. Sie zeichnen sich durch eine einmalige Infrastruktur aus, denn sie sind in jedem Landkreis, jeder Ortsliga und jedem Dekanat der EKHN vertreten. Die rDW arbeiten in unmittelbarer Nähe derjenigen Menschen, für die sie da sind und sind darüber hinaus kommunal präsent. Sie sind durch sehr vielfältige Arbeitsgebiete charakterisiert und durch ihre besondere Infrastruktur dazu befähigt, flexibel, schnell und direkt auf soziale Bedarfe zu reagieren. Zu den Angeboten gehören die Allgemeine Sozialberatung, Jugend-, Ehe-, Partnerschaft- und Familienberatung, Hilfen für Suchtkranke, Angebote für seelisch Kranke, für Menschen mit Behinderungen, Wohnungslose und alte Menschen, außerdem Mobile Soziale Dienste, Schuldnerberatung und vieles mehr.
Um mit den Herausforderungen auf den regionalen Sozial'märkten' Schritt zu halten, haben alle rDW strategische Planungen für ihre Region aufgestellt und innovative Konzepte und Projekte definiert, die in den kommenden drei bis fünf Jahren abgearbeitet werden sollen. Dazu gehören beispielsweise

- die Einführung einer zentralen Dokumentations-, Planungs- und Abrechnungssoftware für die ambulante Beratung und Betreuung,
- die Zusammenarbeit in Regionen, über Kreis- und rDW-Grenzen hinweg,
- die stärkere Konzentration auf gemeinwesenorientierte Sozialarbeit in den Kommunen,
- die Organisations- und Personalentwicklung und
- die Verbesserung der Wahrnehmung von diakonischer Arbeit in der Gesellschaft und in der Kirche.

Die rDW-Strategien werden jährlich überprüft und ergänzt bzw. angepasst.

Die Diakonie Hessen umfasst nach der Fusion mittlerweile auch 439 Mitglieder! –
Auch unsere Mitglieder sind innovativ tätig, besonders nennen möchte ich an dieser Stelle

1. die Agaplesion gAG, die vor dreizehn Jahren aus dem Bethanien Krankenhaus Geriatrisches Zentrum (Heidelberg), dem Evangelischen Krankenhaus Elisabethenstift (Darmstadt) und den Frankfurter Diakonie Kliniken gegründet wurde
2. Regionalisierung in der Behindertenhilfe am Beispiel der Stiftung Nieder-Ramstädter Diakonie seit 2000 unter dem Motto „Auflösung der Anstalt – hin zu einem Leben mittendrin“, Erfüllung und Umsetzung der Inklusionsvorgaben der UN
3. Ausweitung individualisierter Angebote bei Altenpflegeträgern: Pflegeoasen, Ausbau von betreutem Wohnen u.a.
4. Unterstützung in der Suchthilfe durch technische Assistenzsysteme: Bewegungsmelder, die vermehrte Unruhe dokumentieren und potenzielle Schübe prognostizieren können (Sozialwerk St. Georg)

V
Nährboden für innovative Entscheidungen

Innovationen benötigen in erster Linie einen soliden Nährboden, um entstehen zu können! –
Das mag in der Region, wie an den eben angeführten Beispielen aus der Praxis aufgeführt wurde, leichter gehen, als innerhalb eines so großen „Tankers“, einer komplexen Organisation, mit langjähriger historischer Tradition, wie dem diakonischen Dachverband!
Die Einführung von Innovationen gilt nachweislich als umso schwieriger, je bürokratischer und größer eine Organisation ist. Wir Entscheider sollten uns darin verantwortlich zeigen, als „Brücke“, als Vermittler zwischen der Region, - also denjenigen, die unmittelbar umsetzen, und denjenigen zu sein, die über die Etablierung von Innovationen entscheiden. Der Prozess für soziale Innovationen muss als solcher verstanden werden und als dezidierte Führungsaufgabe anerkannt werden!
Dabei muss es zur Selbstverständlichkeit werden, dass soziale Innovationen Budgets benötigen, denn gute Ideen, neue Ansätze müssen oftmals mit viel Aufwand wissen-

schaftlich und zielgruppenorientiert entwickelt, durchgesetzt und eingeführt werden. Soziale Innovationen bedürfen zuvorderst von Seiten der Führungsebene das notwendige und manchmal auch mutige Priorisieren von Sachverhalten, das zu Entscheidungen führt! Es müssen Unsicherheiten ausgehalten werden, eine Kultur der Fehlertoleranz gelebt und ein gemeinsames Lernen im Vordergrund stehen. Für soziale Innovationen ist ein effektives Konfliktmanagement wünschenswert, das die Balance und ein offenes Aufeinanderzubewegen von „Alt und Jung“ zulässt.
Dies alles mag in den Strukturen der regionalen Diakonischen Werke, verstanden als Basisorganisationen, in einzelnen Mitgliedseinrichtungen oder unseren fachlichen Arbeitsgemeinschaften in der Diakonie mit entsprechender fachlicher Unterstützung besser und systematischer funktionieren als bei solitär arbeitenden sozialen Unternehmen!
Es ist darum entscheidend, dass wir in unserer Verantwortung im Verband und in den Einrichtungen die vermittelnde Position einnehmen und den Schulterschluss zwischen Praxisbedarfen und behördlichen Zwängen im Sinne der Sache gemeinsam herbeiführen.

Diesen einmaligen Vorteil sollten wir gemeinsam in der Diakonie und - wo angebracht - in Kooperation mit anderen gemeinnützigen Sozialverbänden nutzen!

VI
Ausblick
Wie reagiert die Diakonie?

Der soziale Markt ist noch als Wachstumsmarkt zu charakterisieren. Positiv ist, dass die Nachfrage nach sozialer Arbeit auch aufgrund der wachsenden gesellschaftlichen Bedarfslagen kontinuierlich zunimmt. Gleichwohl verbleiben die Organisationsstrukturen in Vereinen weiterhin traditionell und gegenüber Veränderungen weniger aufgeschlossen. Es bedarf gerade von uns Entscheidern in der Diakonie die Bereitschaft, frühzeitig Herausforderungen wahrzunehmen, Bedarfe und Risiken proaktiv (und nicht nur reaktiv!) einzuschätzen und innovativ als Chance zu gestalten, um letztlich den Fortbestand der Organisation zu sichern. Die Haltung, die durch uns vorgelebt wird, beeinflusst das Handeln von Mitarbeitenden in hohem Ausmaß. Es bleibt die Aufgabe von uns diese Prozesse zu gestalten und zu steuern. Führungspersonen

nehmen innerhalb von Unternehmen eine Schlüsselfunktion ein. Angesichts des kontinuierlich steigenden Effizienz- und Leistungsdrucks für NPO wird sich die Bewährungsgrenze für uns Leitungspersonen noch weiter nach oben verschieben. Für eine gelingende innovative Unternehmensführung bedarf es deshalb vor allem einer bewussten Leitung, die, eine kritisch-selbstreflexive Haltung einnehmend, sich für die notwendigen Weiterentwicklungen im eigenen sozialen Unternehmen mit Vehemenz einsetzt.

VII
Literatur

Hoelscher, Philipp: Und was bewirken Sie so?. In: neue caritas Nr. 12, (2015). S. 9-12.

Holdenrieder, Jürgen (Hrsg.): Betriebswirtschaftliche Grundlagen sozialer Arbeit. Eine praxisorientierte Einführung. Stuttgart: Kohlhammer, 2013.

Howaldt, Jürgen. Innovationen öffnen sich zur Gesellschaft (2012). Verfügbar unter: http://politik-digital.de/themen/soziale-innovation/innovationen-oeffnen-sich-zur-gesellschaft-11225/ [25.11.2015].

Lüngen, Sven: Strukturen-Analyse. Soziale Arbeit in der Komplexitätsfalle. In: SOZIALwirtschaft Nr. 2, (2015). S. 26-27.

Moos, Gabriele: Einführung: Innovationen in der Sozialwirtschaft. Praxisbericht: Technische Assistenzsysteme am Beispiel Wohngemeinschaftskonzept Demenz WG. Inwieweit stellen technische Assistenzsysteme eine dauerhafte Chance für den Erfolg sozialer Organisationen dar?. Impulsvortrag 23.11.2015. Sozialforen Leipzig „Innovationen in der Sozialwirtschaft“. Initialisierungstreffen. Leipzig: 2015.

Pracht, Arnold: Controlling. In: Holdenrieder, Jürgen (Hrsg.): Betriebswirtschaftliche Grundlagen sozialer Arbeit. Eine praxisorientierte Einführung. Stuttgart: Kohlhammer, 2013, S. 223-243.

Rock, Joachim: Nicht Teil des Problems sein, sondern Teil der Lösung sein. In: SOZIALwirtschaft Nr. 3, (2015). S. 24-25.

Rosenstiel von, Lutz; Nerdinger, Friedemann W.: Grundlagen der Organisationspsychologie. Basiswissen und Anwendungshinweise. 7., überarb. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2011.

Statistisches Bundesamt (destatis): Pflegebedürftige (2015). Verfügbar unter: https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Gesundheit/Pflege/Pflege.html [25.11.2015].

Steger, Ulrich. Thesen zu: „Innovation – das Alte und das Neue denken“. Forum Diakoniewissenschaft am 9. November 2012 (2012). Verfügbar unter: http://www.diakoniewissenschaft-idm.de/files/vortrag-prof-steger.pdf [25.11.2015].

Wendt, Rainer Wolf: Sozialwirtschaft – eine Systematik. Baden-Baden: Nomos, 2003.

Social Talk 2015

„Am Wendepunkt? InnenPerspektiven der Sozialwirtschaft“

02. Dezember 2015 | Darmstadt

III. Social Innovation

Selbsttest für diakonische Träger und Verbände- Wie innovativ ist unsere Organisation?

Prof. Dr. Johannes Eurich, *DWI der Universität Heidelberg* und

Dr. Georg Mildenberger, *Centrum für soziale Investitionen und Innovationen der Universität Heidelberg*

Prof. Dr. Johannes Eurich

Johannes Eurich ist seit 2009 Professor für Praktische Theologie/ Diakoniewissenschaft und Direktor des Diakoniewissenschaftlichen Instituts der Universität Heidelberg. Von 2013 bis 2015 war er Dekan der Theologischen Fakultät der Universität Heidelberg, vorher Professor für Ethik in der Sozialen Arbeit an der EFH Bochum. 2011 wurde er zum außerordentlichen Professor für Praktische Theologie der Stellenbosch University in Südafrika berufen. Seine Forschung fokussiert sich auf die Transformation des Wohlfahrtsstaates sowie auf Innovationen im Bereich sozialer Dienstleistungen (er war u.a. Koordinator des FP-7 Innoserv-Projekts der EU). Er ist in zahlreichen Gremien aktiv, u.a. im Vorstand der International Society for the Research and Study of Diaconia sowie Mitglied der Sozialkammer der EKD und leitet den Wissenschaftlichen Beirat des Sozialwissenschaftlichen Instituts der EKD.

Dr. Georg Mildenberger

Dr. Georg Mildenberger leitet die Forschungsabteilung des Heidelberger Centrums für soziale Investitionen und Innovation.

Dr. Mildenbergers Forschungsinteressen liegen im Bereich der Zivilgesellschaft und des bürgerschaftlichen Engagements, sowie in der Erforschung sozialer Innovationen. Er leitete und leitet mehrere Forschungsteams des CSI in EU Projekten zur Sozialen Innovation (INNOSERV, TEPSIE, CrESSI und ITSSOIN). Für die BGAFW erstellte er mit Kollegen eine Studie zur Sozialen Innovation in Wohlfahrtsorganisationen.

Methodisch interessieren ihn die Möglichkeiten der Wirkungsmessung von Nonprofit Organisationen und das Zusammenspiel verschiedener Handlungslogiken und sektoraler Akteure. In den letzten Jahren beschäftigen ihn zunehmend Fragen im Umkreis der Förderung von Sozialen Innovation.

Weitere Informationen:

Institut für Zukunftsfragen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft (IZGS) der Evangelischen Hochschule Darmstadt

Zweifalltorweg 12 | 64293 Darmstadt | Germany

Tel.: +49 (0) 6151 - 8798 - 839 | Fax: +49 (0) 6151 - 8798 - 58

Mail: izgs@eh-darmstadt.de | www.izgs.de

Geschäftsführender Direktor: Prof. Dr. Michael Vilain, Dipl.-Kfm.

Herausforderungen für Soziale Dienstleister

- Die Führung von Organisationen muss den Spagat zwischen effizienten Abläufen und Routinen und Transformationen bewältigen
- Organisationen können sich nicht ständig neu erfinden, sondern müssen auch beständige Arbeit leisten
- Einführung von Innovationen ist auch eine Frage der Größe
- Innovationen setzen eine innovationsfreundliche Organisationskultur voraus

Hindernde Bedingungen für soziale Innovationen I

- Bei den Mitarbeitenden
- Auf organisationaler Ebene
- Bei den betroffenen Menschen/Kunden
- Auf der Ebene der Einrichtung

Hindernde Bedingungen für soziale Innovationen II

- fehlendes „Innovationskapital“ (finanziell, zeitlich, personell)
- Tendenz zum „Festhalten am Alten“ => Trägheit
- Kooperationspotential wird zu wenig genutzt
- Informationsweitergabe stark personenabhängig

aus Vergleichsstudie „Soziale Innovationen in den Spitzenverbänden der freien Wohlfahrtspflege“ (Nock et al. 2013 / CSI Heidelberg)

Ausblick

- Soziale Dienstleistungen sind Teil eines komplexen Systems
- haben es mit permanenten Veränderungen zu tun:
  - Rechtliche Rahmenbedingungen der Sozialpolitik
  - Institutionelle Logik
  - Modalitäten der Erbringung der Dienstleistung
  - Verhältnis zu Behörden und Nutzern
  - Finanzierungsquellen
  - Qualitätsstandards
  - Bedarfe und Anforderungen der Nutzer
  - Wertesysteme

Ausblick

- Bessere und effektivere Entsprechung den Bedürfnissen der Empfängergruppen
- Gründe für Neuorganisation auf europäischer Ebene:
    - Reduzierung der Investitionen
    - Neue Modelle der Zivilgesellschaft
    - Paradigmenwechsel in der Erbringung von Dienstleistungen
    - Migration
    - Entstehung von Märkten und Quasimärkten im Bereich von sozialen Dienstleistungen

UNIVERSITÄT HEIDELBERG
ZUKUNFT SEIT 1386

CSI
Centrum für soziale Investitionen und Innovationen
Centre for Social Investment

Was sind und wer macht Soziale Innovationen

Social Talk 2015
Darmstadt, 2. Dezember 2015

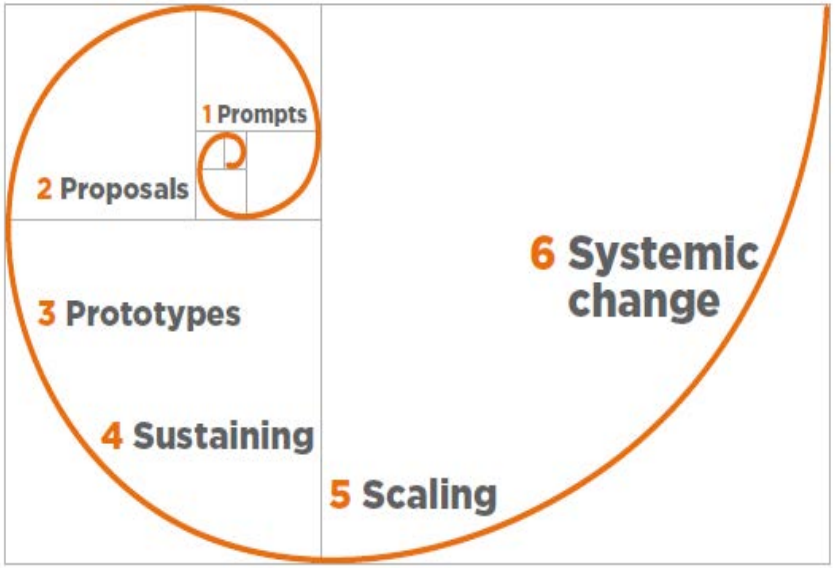
Dr. Georg Mildenberger
Centrum für Soziale Investitionen und Innovation Universität Heidelberg

CSI

“Traditionelle” Innovation - Unterscheidungen

- **Innovation als Teil gesellschaftlichen Wandels**
- **Drei Phasen**
  - Invention (Erfindung, neue Möglichkeit wird entdeckt und Machbarkeit gezeigt)
  - Innovation (Kombination einer oder mehrerer Erfindungen oder deren Elemente und Bezug auf Märkte/Bedarfe, Mobilisierung von Ressourcen → gesellschaftlich Wirksamkeit beginnt)
  - Diffusion (Innovation wird normal)
- **Inkrementelle und disruptive Innovationen**
  - Das Neue ist nicht immer ganz neu: Öllampe → Petroleumlampe; Glühbirne → Halogenbirne
  - Oder eben doch: Glühbirne → Leuchtstofflampe → LED

Innovation – weiter und enger Begriff
Lifecycle of Innovation



- **Invention (1-2)**
- **Innovation (3-4)**
- **Diffusion (5-6)**

The Young Foundation, 2012

CSI

Soziale Innovationen – verschiedene Perspektiven

Innovation in Sozialorganisationen

Technologische Entwicklung zur Kosteneinsparung + innerhalb einer Wohlfahrtsorganisation

= soziale Innovation?

Innovative soziale Dienstleistungen

INNOSERV (EU FP7):

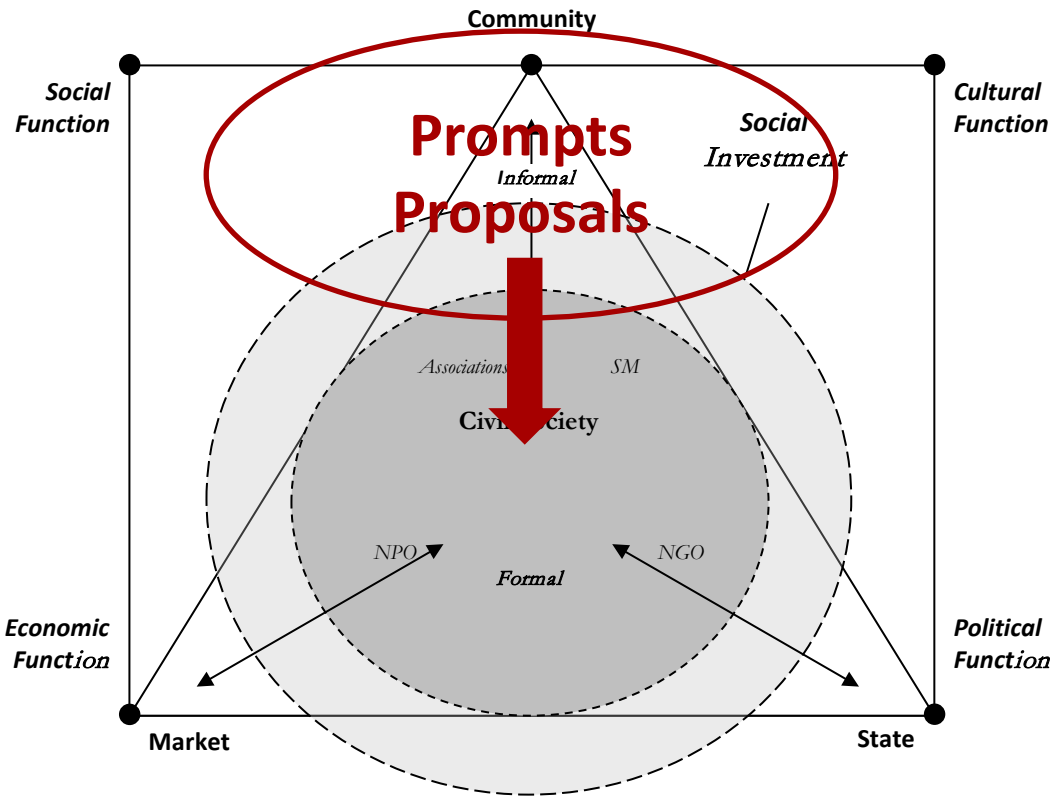
Neuer Service, neue Art der Leistungserbringung, erweiterte Zielgruppen, neue Ressourcenkonstellation, neue Governance formen, neue Managementtechniken

Soziale Innovation

TEPSIE, CrESSI, ITSSOIN (EU FP7):

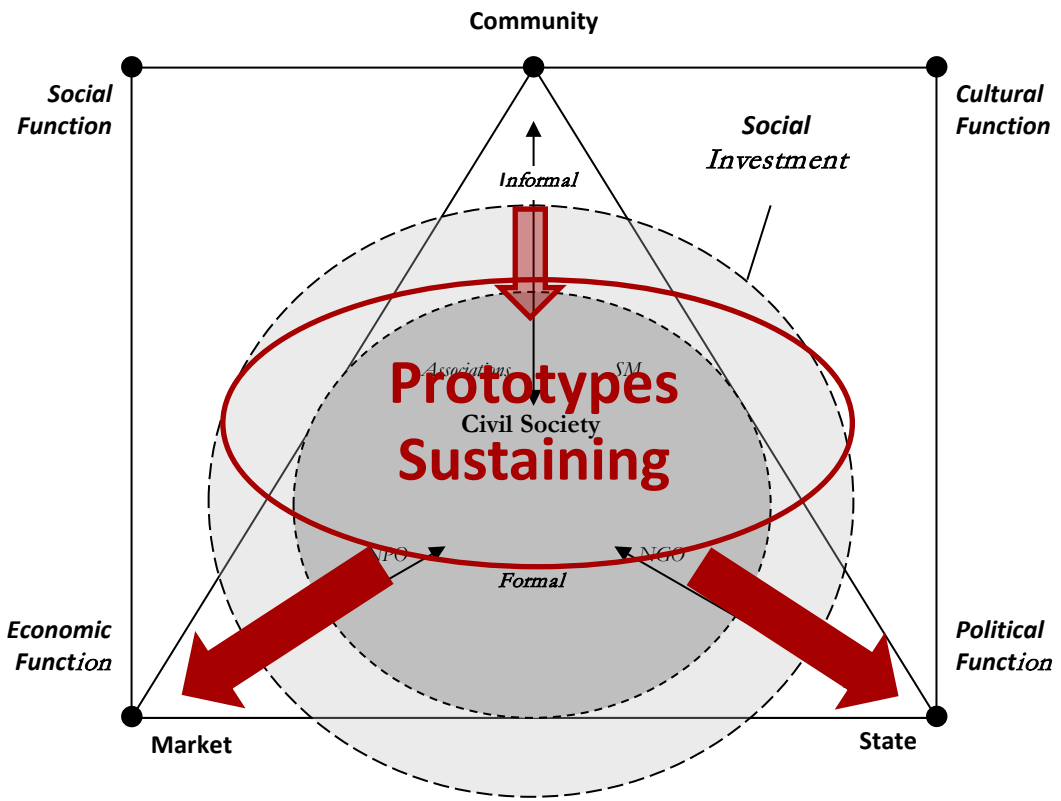
Befriedigung sozialer Bedürfnisse auf bessere oder gerechtere Weise, sowohl bezogen auf das Ergebnis als auch auf die Mittel

Zivilgesellschaft und der Lebenszyklus sozialer Innovationen
I. Prompts und Proposals



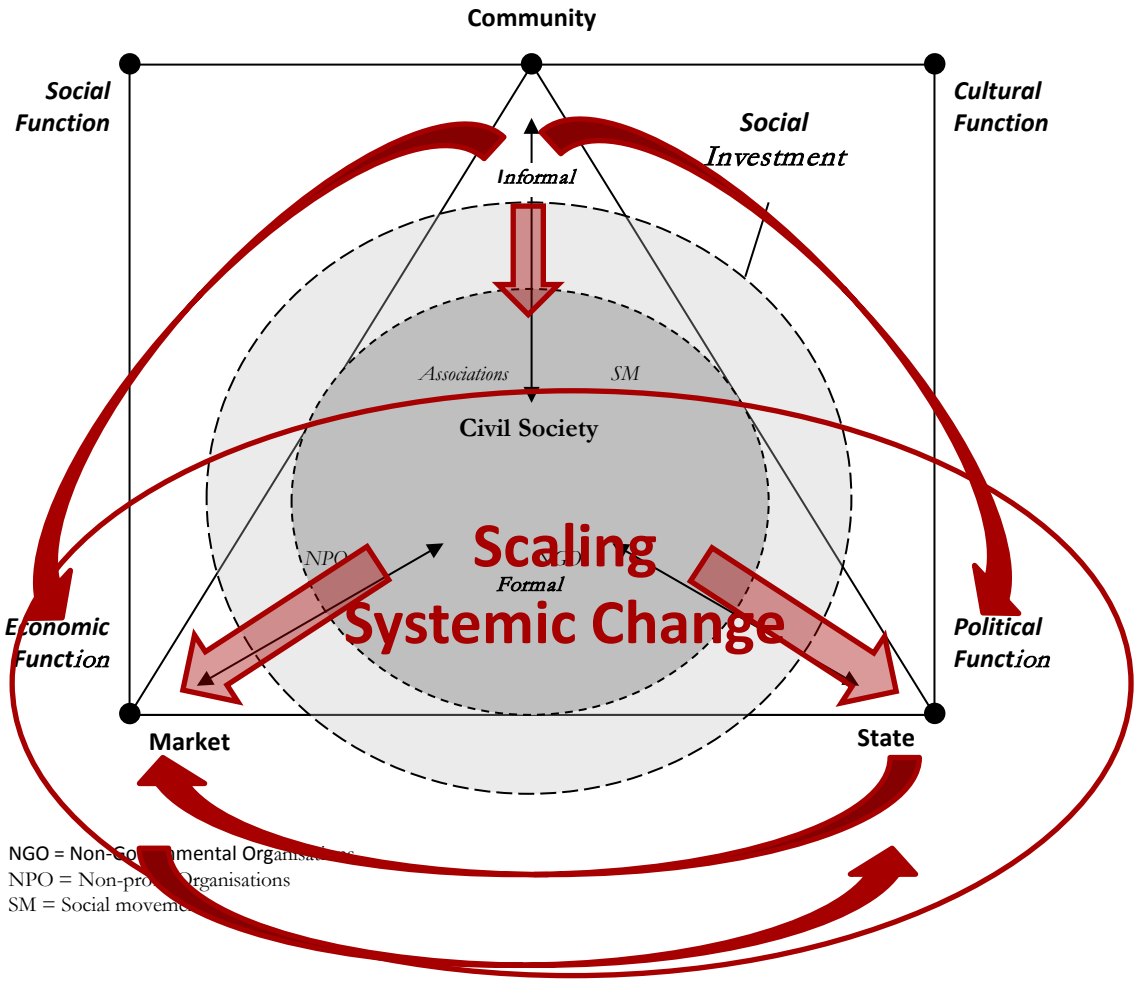
NGO = Non-Governmental Organisations
NPO = Non-profit Organisations
SM = Social movements

Zivilgesellschaft und der Lebenszyklus sozialer Innovationen
Prototypes and Sustaining



NGO = Non-Governmental Organisations
NPO = Non-profit Organisations
SM = Social movements

Zivilgesellschaft und der Lebenszyklus sozialer Innovationen
III. Scaling and systemic Change



UNIVERSITÄT HEIDELBERG
ZUKUNFT SEIT 1386

CSI
Centrum für soziale Investitionen und Innovationen
Centre for Social Investment

DWI DIAKONIE-WISSENSCHAFTLICHES INSTITUT

Selbsttest für diakonische Träger und Verbände – Wie innovativ ist unsere Organisation?

Social Talk 2015
Darmstadt, 2. Dezember 2015

Prof. Dr. Johannes Eurich, Dr. Georg Mildenberger
DWI, CSI - Universität Heidelberg

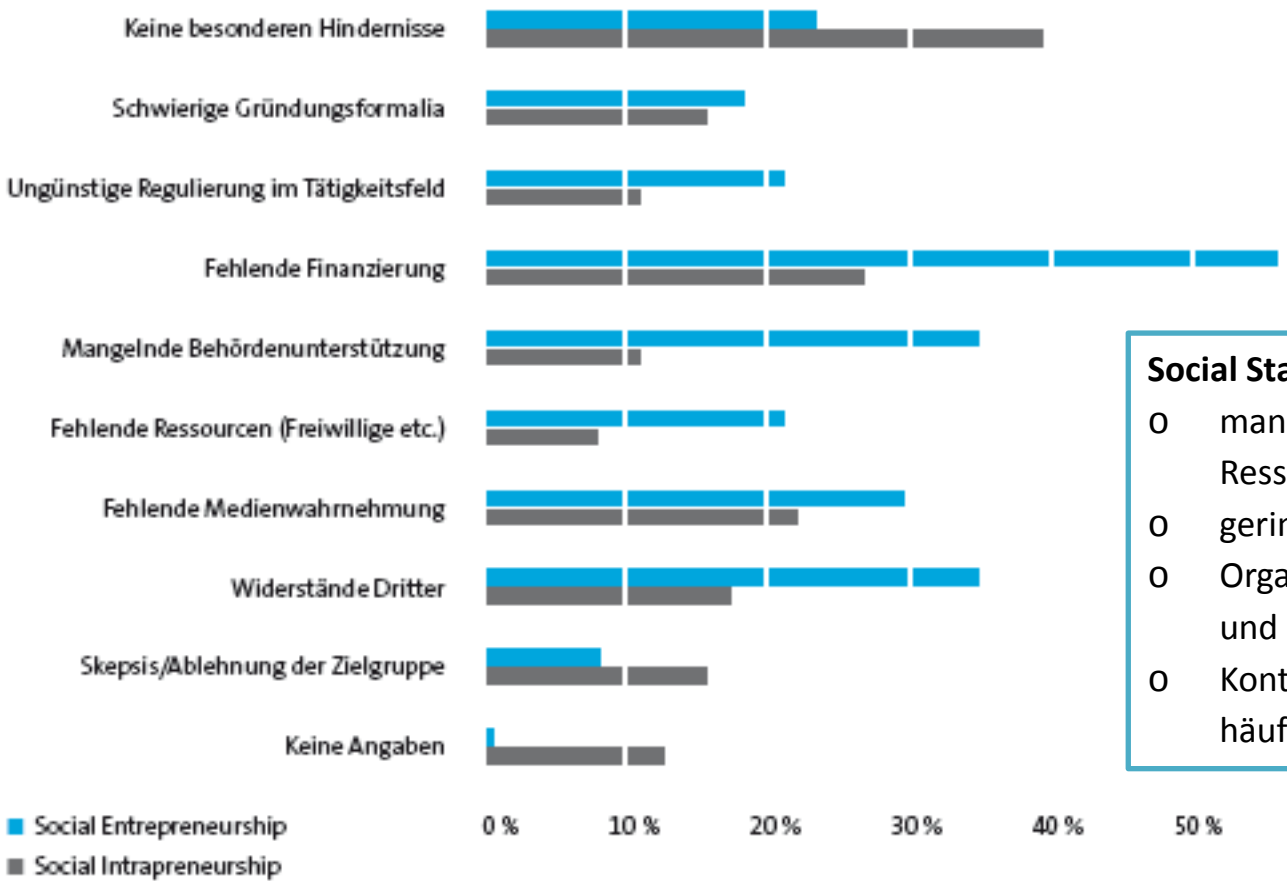
CSI

Würden Sie folgenden Aussagen zustimmen? Und eher sehr deutlich – oder nur ein wenig?

- Wir legen sehr viel Wert auf die Entwicklung neuer Produkte oder Dienstleistungen
- Wir legen sehr viel Wert auf die Entwicklung neuer organisationaler Prozesse
- Wir verbessern Produkte und Dienstleistungen regelmäßig
- Wir verbessern unsere Produkte und Dienstleistungen zumeist radikal
- Wir sind Pioniere, also oft die ersten, die ein neues Produkt, eine neue Dienstleistung oder neue Prozesse eingeführt haben
- Wir legen sehr viel Wert darauf, neue Partnerschaften zu schließen
- Wir legen sehr viel Wert darauf, bestehende Partnerschaften zu pflegen und auszubauen
- Wir agieren häufig unkonventionell oder konträr zu üblichen Praktiken und Normen unserer Branche

Innovative Potentiale in der Sozialwirtschaft Sozialunternehmer

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

Social Talk 2015

„Am Wendepunkt? InnenPerspektiven der Sozialwirtschaft“

02. Dezember 2015 | Darmstadt

III. Social Innovation

Initiierung der Innovationsförderung. Eine praktische Einführung in das Design Thinking

Prof. Dr. Andreas Schröer, *IZGS der Evangelischen Hochschule Darmstadt*

Prof. Dr. Andreas Schröer
ist Professor für Nonprofit Management, Dekan des Fachbereichs A und Mitglied im Direktorium des IZGS der Evangelischen Hochschule Darmstadt, Senior Fellow am Centrum für Soziale Investitionen und Innovationen an der Universität Heidelberg. Langjährige Forschungs- und Lehrerfahrung, unter anderem an den Universitäten Heidelberg, Stanford, Portland State, Erlangen-Nürnberg, Zeppelin. Vor der wissenschaftlichen Laufbahn Projekt- und Studienleiter in der Evangelischen Akademie Bad Boll und im Stiftungswesen. Arbeitsschwerpunkte: Innovations- und Veränderungsmanagement in Nonprofit Organisationen, Soziales Unternehmertum, Führung von hybriden Organisationen.

Weitere Informationen:
Institut für Zukunftsfragen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft (IZGS) der Evangelischen Hochschule Darmstadt
Zweifalltorweg 12 | 64293 Darmstadt | Germany
Tel.: +49 (0) 6151 - 8798 - 839 | Fax: +49 (0) 6151 - 8798 - 58
Mail: izgs@eh-darmstadt.de | www.izgs.de
Geschäftsführender Direktor: Prof. Dr. Michael Vilain, Dipl.-Kfm.

Bedarfe erheben, bewerten, Ideen entwickeln.

Eine praktische Einführung ins Design Thinking

Prof. Dr. Andreas Schröer
Institut für Zukunftsfragen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft
Evangelische Hochschule Darmstadt

Social Talk / Fachtag Diakonisches Unternehmertum
2. Dezember 2015

IZGS
Institut für Zukunftsfragen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft der EHD
Evangelische Hochschule Darmstadt
University of Applied Sciences
eh-darmstadt.de

Design Thinking?

Hasso Plattner | Christoph Meinel | Ulrich Weinberg

Design Thinking

Innovation lernen – Ideenwelten öffnen

- Entstanden im Silicon Valley (Stanford 1962)
- Verbreitung durch IDEO (Design-Thinking Beratung)
- Gründung der d.Schools (Stanford & Potsdam)

- Ursprünge im Produktdesign: menschen- und bedürfnisgerechtes Design

- Innovation ist Ergebnis, Design Thinking die Methode

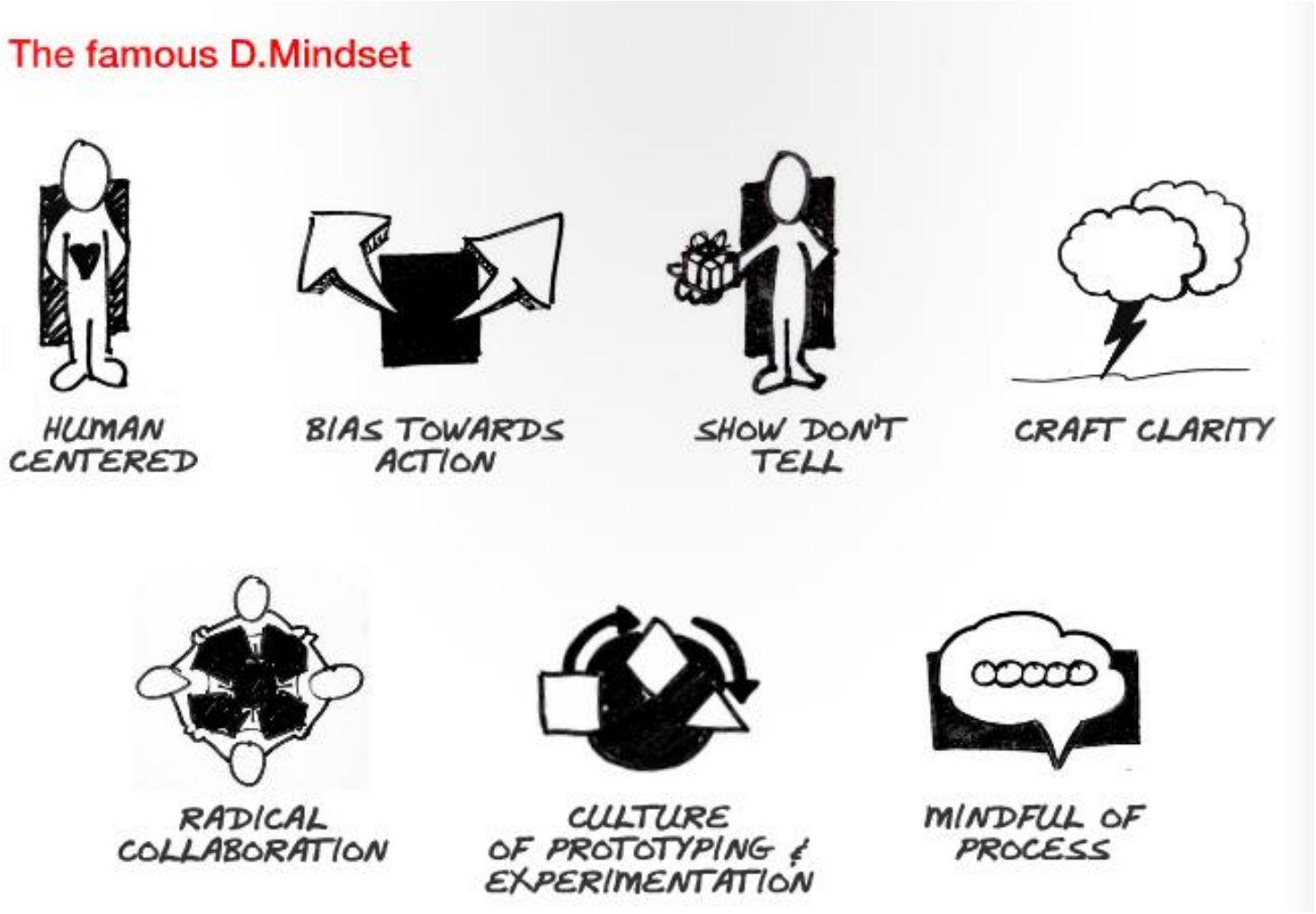
<u>Kernelemente</u>:

- Tief gehendes Kundenverständnis (Verständnis der Menschen, die ein Bedürfnis haben)
- Strukturierte Ideengenerierung
- Bau von Prototypen

IZGS
Institut für Zukunftsfragen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft der EHD

Evangelische Hochschule Darmstadt
University of Applied Sciences
eh-darmstadt.de

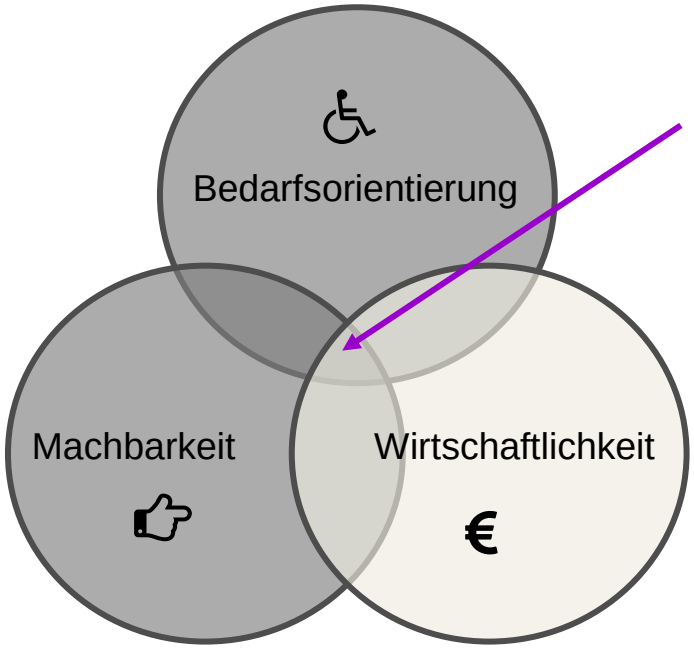
Grundsätze des Design Thinking

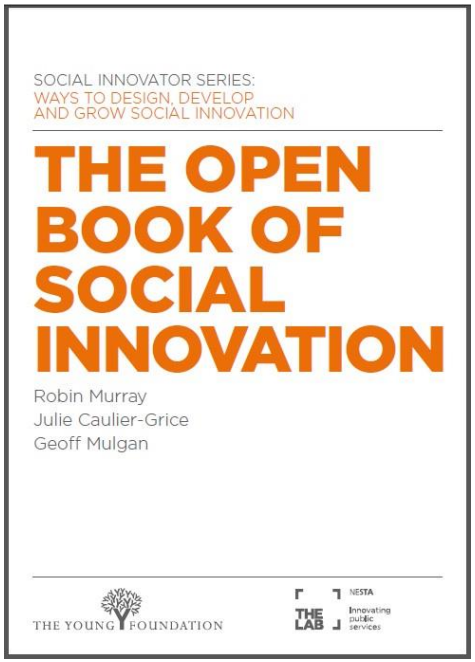


IZGS
Institut für Zukunftsfragen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft der EHD
Evangelische Hochschule Darmstadt
University of Applied Sciences
eh-darmstadt.de

Prinzipien der Förderung sozialer Innovation

- ✓ **Ko-Kreation**
- ✓ **Partizipation**
- ✓ **Intrapreneurship**
- ✓ **Diversität**
- ✓ **Komplexität steigern, Lösungen aufsuchen**
- ✓ **Spinn Offs & Kooperation mit Externen**

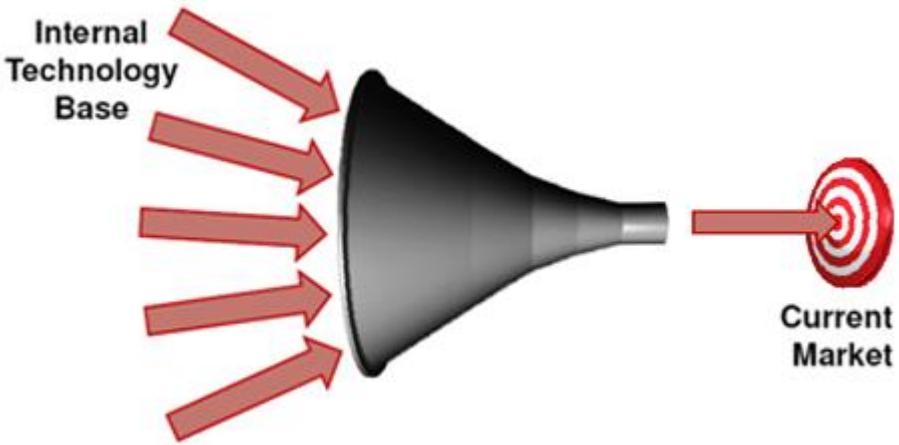




in Anlehnung an Human-Centred Design (IDEO 2011)

IZGS
Institut für Zukunftsfragen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft der EHD
Evangelische Hochschule Darmstadt
University of Applied Sciences
eh-darmstadt.de

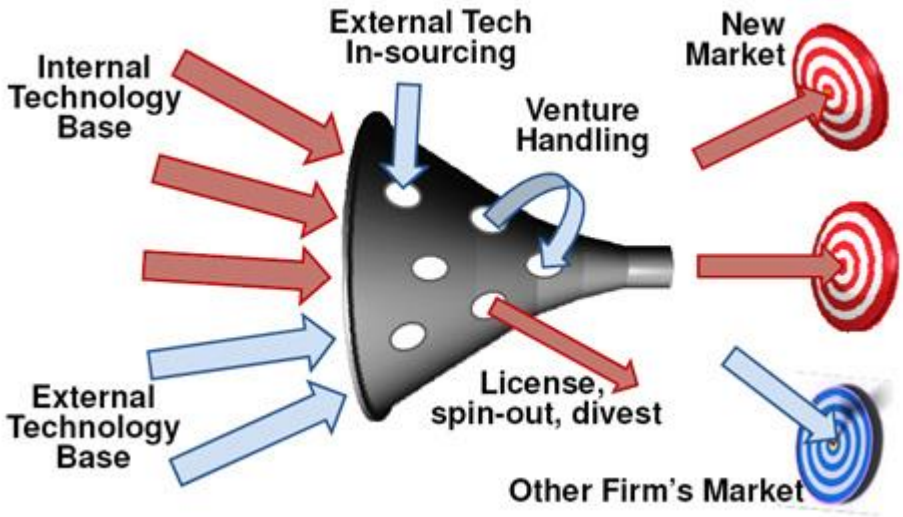
Forschung und Entwicklung vs. Open Innovation (Chesbrough 2006)



Trichtermodell

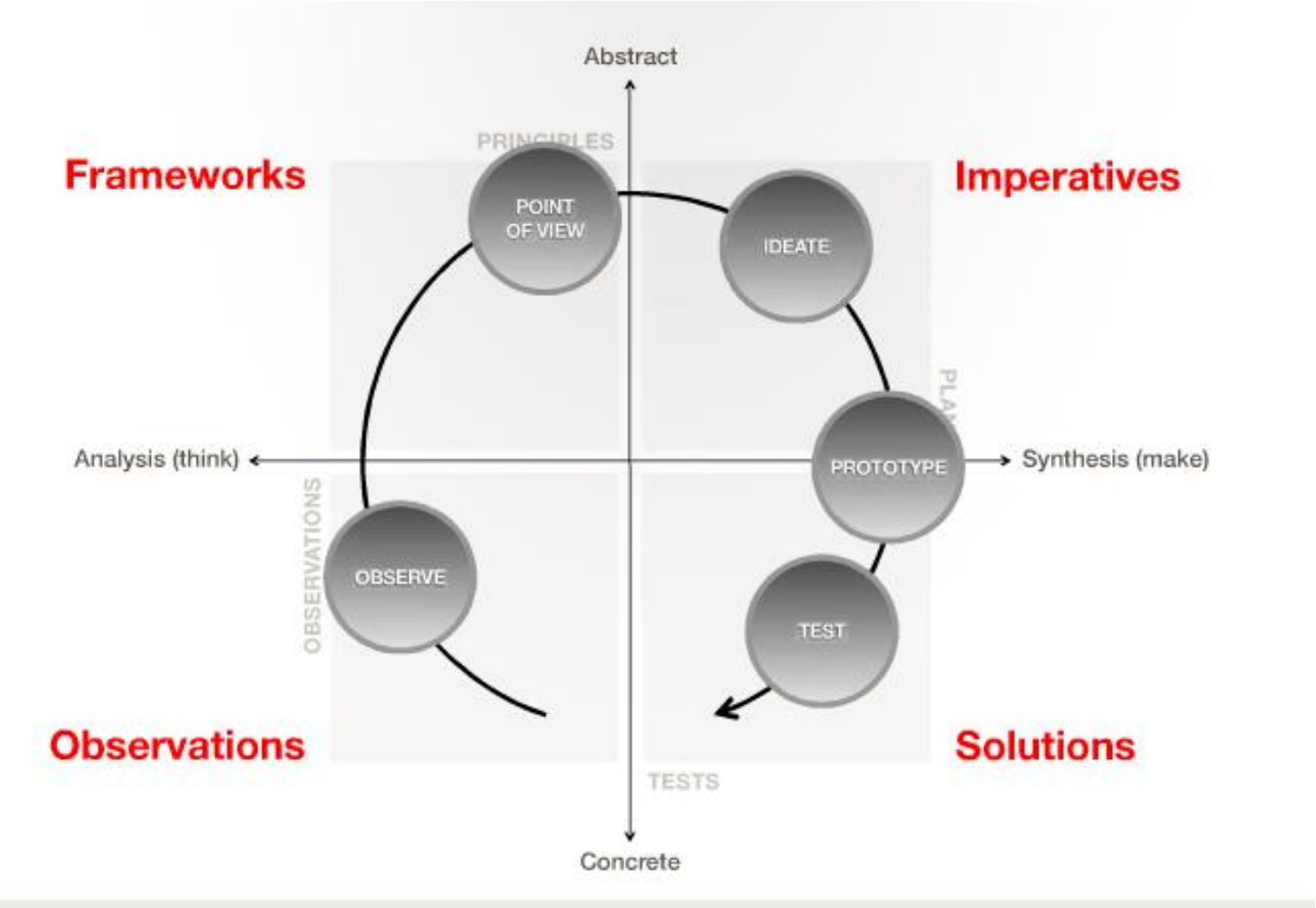
Offenes Innovationsmodell

- Externes Wissen
- Spin Offs
- Partnerschaften
- Neue Märkte



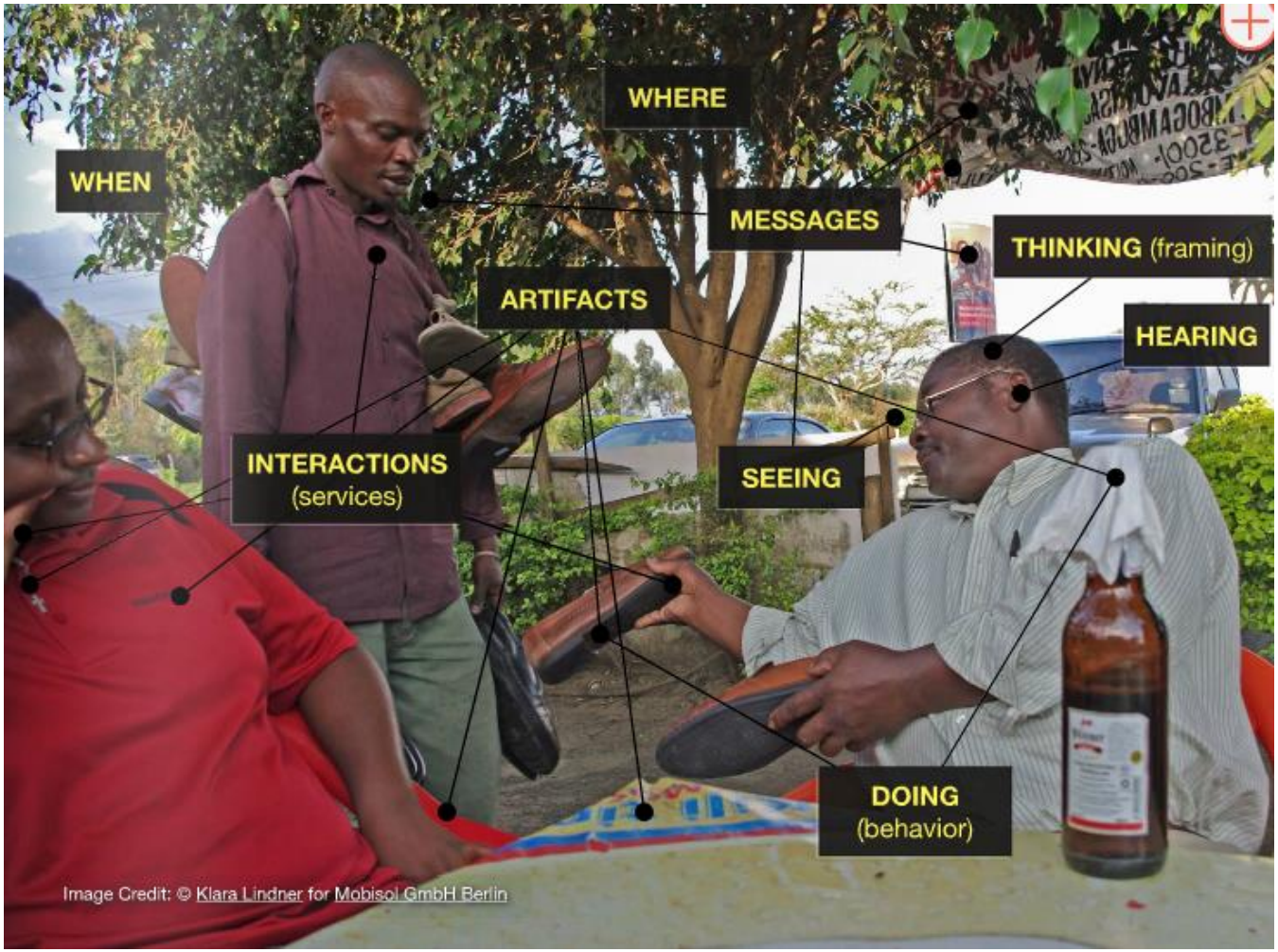
IZGS
Institut für Zukunftsfragen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft der EHD
Evangelische Hochschule Darmstadt
University of Applied Sciences
eh-darmstadt.de

Das Prozess-Modell des Design Thinking



IZGS
Institut für Zukunftsfragen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft der EHD
Evangelische Hochschule Darmstadt
University of Applied Sciences
eh-darmstadt.de

Erster Schritt: Bedarfe erkennen und umfassend verstehen



Gutes Design hat sein Fundament im tiefen Verständnis des Menschen, für den das Design entwickelt wird.

- Wer hat den Bedarf?
- Was sagen diese Menschen?
- Was tun sie?
- Was denken sie?
- Was fühlen sie?
- Was hoffen sie?

- Interagieren Sie mit der Bedarfsgruppe (engagiert)

IZGS
Institut für Zukunftsfragen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft der EHD

Evangelische Hochschule Darmstadt
University of Applied Sciences
eh-darmstadt.de

Ihre Aufgabenstellung

Re-designen Sie die Erfahrung des Schenkens ihres Partners/Ihrer Partnerin.

Achtung:

- Sie designen KEIN Geschenk für Ihre/n Partner/in, sondern Sie wollen die Qualität der Erfahrung des Schenkens verbessern!
- Dazu müssen Sie zunächst möglichst viel Empathie entwickeln! Verstehen Sie, was die Qualität des Schenkens für ihr Gegenüber ausmacht!

Hinweis:

- Beginnen Sie das Gespräch damit, wie die letzte Schenkerfahrung verlaufen ist?
  - Für wen war das Geschenk?
  - Hatte es eine tiefere Bedeutung?
  - Wer hatte die Idee für das Geschenk?
  - Wie schwer war es, das Geschenk zu finden und zu besorgen?...

Deine Mission: **Gestalte das “Geschenke-Erlebnis” neu . . . für d**
Partner. Beginne mit dem Sammeln von Empathie.

1 Interview

8min (2 Sessions x je 4 Minuten)

Notizen deines ersten Interviews

d.

tauscht Rollen & wiederholt das Interview

2 vertiefe & hake nach

6min (2 Sessions x je 3 Minuten)

Notizen deines zweiten Interviews

tauscht Rollen & wiede

Zweiter Schritt: Ursachen des Bedarfs verstehen

- Verbalisieren Sie den Bedarf
- Was sind die Ursachen dieses Bedarfs? Um dies zu verstehen, bedarf es der Forschung, also Recherche und Analyse.
- Dazu ist es wiederum wichtig, direkt mit der Bedarfsgruppe in Kontakt zu gehen.
- Geben Sie sich nicht mit einer Ursache des Bedarfs zufrieden. Nutzen Sie das Reframing, also die Verwendung eines anderen Interpretationsrahmens für den gleichen Sachverhalt.
- Welche Ursachen sind wichtig für die Entstehung des Bedarfs, welche beiher spielend?
- Finden Sie im Team gemeinsam zu einem Verständnis der Ursachen des Bedarfs.
- Was ist die überraschende Einsicht aus diesen Recherchen und Analysen?
- Formulieren Sie ihre Sichtweise: Was genau ist das Problem, das sie mit Ihrem Design bearbeiten wollen?

IZGS
Institut für Zukunftsfragen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft der EHD
Evangelische Hochschule Darmstadt
University of Applied Sciences
eh-darmstadt.de

Iteration des Problems.

3 Erfasse die Resultate 3min

Ziele und Wünsche:
Was versucht dein Partner zu erreichen?
*benutze hierzu Verben

Insights (Einblick): Neu-erlerntes über seine Gefühle und Motivationen. Welche Erfahrungen machte dein Partner, die er selbst vielleicht nicht erkannte?
*ziehe Rückschlüsse aus dem, was du gehört hast

4 Formuliere einen Point-of-View (Standpu

_____
Name deines Partners / Beschreibu

benötigt etwas um _____
sein Bedürf

da (oder "aber . . ." / "überraschender
[umkreise eines]

_____

_____
Insight (Einblick)

Dritter Schritt: Lösungen entwickeln (ideate)

Verstehen Sie sich in dieser Phase als Entdecker und phantasievoller Erfinder.

Nutzen Sie die Brainstorming-Technik, um mögliche Lösungen für den identifizierten Bedarf zu finden.

Nutzen Sie mehrere Brainstorming-Phase, im Idealfall mit unterschiedlichen Gruppen und Beteiligten.

Erzählen Sie die Geschichte einer gelingenden Zukunft für die Bedarfsgruppe

Denken Sie in radikal unterschiedliche Richtungen! Welche sind verschiedene Wege das Problem zu bearbeiten?

Jetzt geht es darum Ideen zu generieren, evaluieren können Sie später!.

Ideen entwickeln: generiere Lösungen um diese zu

5 Skizziere 5 *radikale* Wege, welches die Bedürfnisse deines Partners d

Schreibe hier das Problem auf

6 Teile deine Lösungen & notiere das Feedback. 10min (2 Sessions x je 5 Mi

Notizen

tauscht Rollen & wied

d.

Ausblick: Fünfter Schritt: Protoypen bauen und testen

Jetzt geht es darum, Ideen anfassbar und emotional erlebbar zu machen!

Es geht darum, dass eine testende Person etwas ausprobieren, also erfahren kann. Im Falle von Dienstleistungen kann dies eine Gesprächssequenz in einem bestimmten Setting sein. Es können Pappmodelle, Rollenspiele, Geschichten, Videos genutzt werden, um die „Lösung“ als Prototyp erfahrbar zu machen.

Dann geht es ans Testen. Probieren Sie ihren Prototypen mit unterschiedlichen Mitgliedern der Bedarfsgruppe oder Leuten, die Gruppenmitgliedern ähnlich sind aus. Was sind die Reaktionen?

Baue and teste.

8 Gestalte deine Lösung.

Erstelle einen Prototypen, mit dem dein Partner interagieren kann!

[nicht hier]

7min

9 Teile deine Lösung & hole dir F

✚ Was hat funktioniert ...

– Was könnte verb

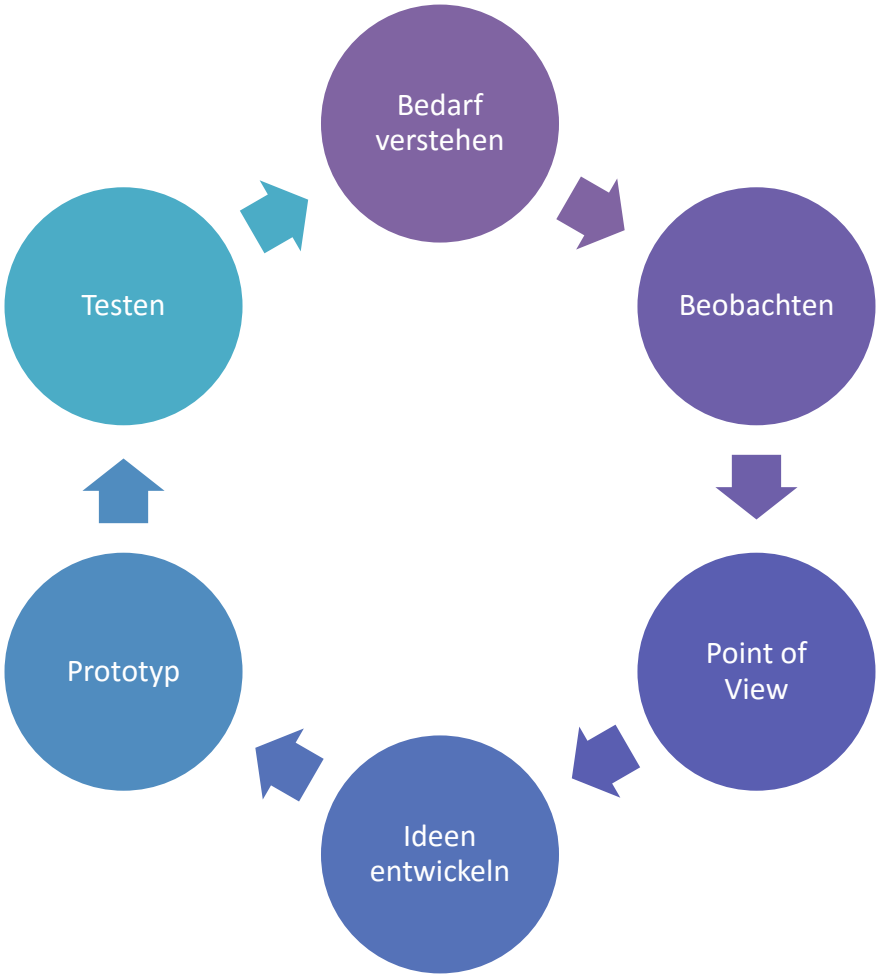
? offene Fragen ...

! Ideen ...

8min (2 Sessions x je 4 Minuten)

d.

Der Kreislauf des Design Thinking



IZGS
Institut für Zukunftsfragen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft der EHD
Evangelische Hochschule Darmstadt
University of Applied Sciences
eh-darmstadt.de

Einige Handlungsempfehlungen für Organisationen

zur Stärkung der Innovationsfähigkeit etablierter **sozialer Dienstleistungsunternehmen**:

- **Innovationskapital investieren**: Freiräume zur Entfaltung des Innovationspotential schaffen.
- Diversität (Interdisziplinarität, **Bereichsübergreifendes Denken**) und Intersektoralität fördern
- Mitarbeiter/innen **beteiligen**
- Auswahl und Förderung betriebsinterner Sozial-„Unternehmer“ (**Intrapreneurs**)
- Soziale Innovationen entstehen in planvollen, flexiblen und ergebnisoffenen Prozessen
- **Top Down & Bottom Up** Prozesse nutzen
- Es gibt viele gute Ideen (**Quantität**, nicht nur Qualität), Mut zum schnellen Testen
- **Partnerschaften fördern**: Öffnung der Organisation zum Gemeinwesen, zu Hochschulen, zur Wirtschaft.
- **Tripartite** (Dreiseitigkeit): Beschäftigte, Nutzer und Forschung in Entwicklung einbeziehen
- Es gibt nicht eine beste Strategie der Innovationsförderung für Organisationen der Diakonie, in der Vielfalt liegt ihre Stärke.

IZGS
Institut für Zukunftsfragen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft der EHD
Evangelische Hochschule Darmstadt
University of Applied Sciences
eh-darmstadt.de

Danke für ihre Aufmerksamkeit.

Prof. Dr. Andreas Schröer
Professor für Nonprofit Management
Direktor des Instituts für Zukunftsfragen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft
Evangelische Hochschule Darmstadt
Email: schroeer@eh-darmstadt.de
Website: http://www.izgs.de bzw. http://www.eh-darmstadt.de

Wir bilden künftige Manager in Nonprofit Organisationen berufsbegleitend aus.
Besuchen Sie unsere Informationsseite zum Master in Nonprofit Management unter:
http://www.eh-darmstadt.de/studiengaenge/management

Modelle der Förderung von sozialer Innovation in der freien Wohlfahrtspflege

Prof. Dr. Andreas Schröer
Institut für Zukunftsfragen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft
Evangelische Hochschule Darmstadt

Social Talk / Fachtag Diakonisches Unternehmertum
2. Dezember 2015

IZGS
Institut für Zukunftsfragen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft der EHD

Evangelische Hochschule Darmstadt
University of Applied Sciences
eh-darmstadt.de

Innovationsfördernde Faktoren in der Wohlfahrtspflege

CSI (Nock et al. 2013)	

Entstehung	○ Extern: Finanzierung (Staat)
	  ○ Politik, Fachdiskurs
	  ○ Forschung (Hochschulen), Zivilgesellschaft
	○ Intern: Projektinkubatoren
	  ○ Bedarfsnähe des Personals
	  ○ Hohe Identifikation mit Einrichtung

Entwicklung	○ „Langer Atem“ ○ Personal ○ Diskussionsforen, Gremien, Besprechungen ○ Informationsnetzwerke ○ Vielfalt, Interdisziplinarität ○ Gewachsenes Innovationsmilieu ○ Eigener Kooperationskosmos
Verbreitung	○ Organisationsgröße, Manpower, Wirkungsmacht ○ Kommunikation zwischen Organisationen ○ Zusammenwirken von Verbandsebenen ○ Kooperationsbereitschaft

IZGS
Institut für Zukunftsfragen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft der EHD
Evangelische Hochschule Darmstadt
University of Applied Sciences
eh-darmstadt.de

Hindernisse der Innovation in etablierten Sozialunternehmen

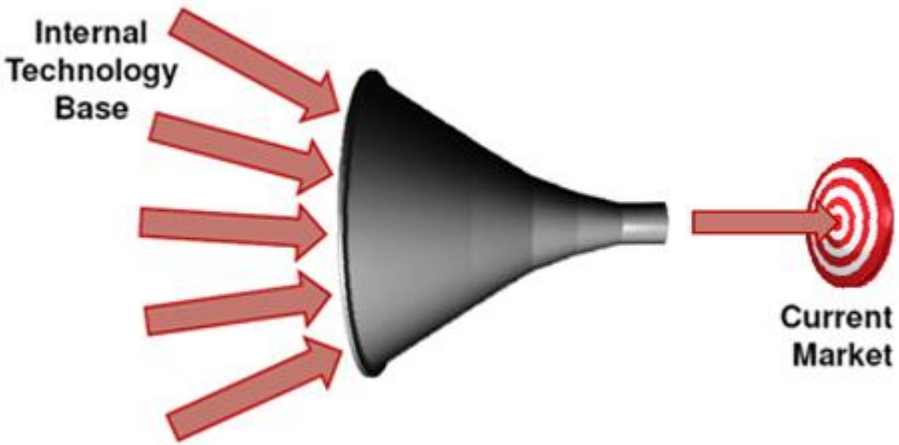
Was macht Innovation beim Träger manchmal schwer?		**n=226**
zu wenig Zeit sich über Verbesserung Gedanken zu machen	57,96%	131
zu wenig freie Mittel für die Entwicklung neuer Konzepte	53,10%	120
strukturelle Probleme (bspw. unüberwindbare Hierarchien)	47,79%	108
kein Austausch über funktionierende neue 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**, Kooperationspotential wird nicht genutzt

IZGS Institut für Zukunftsfragen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft der EHD
Evangelische Hochschule Darmstadt
University of Applied Sciences
eh-darmstadt.de

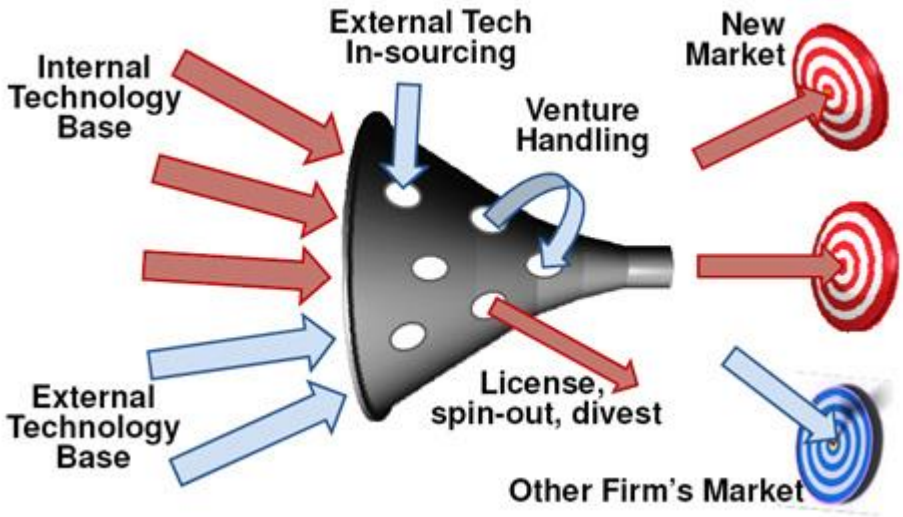
Forschung und Entwicklung vs. Open Innovation (Chesbrough 2006)



Trichtermodell

Offenes Innovationsmodell

- Externes Wissen
- Spin Offs
- Partnerschaften
- Neue Märkte



IZGS
Institut für Zukunftsfragen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft der EHD
Evangelische Hochschule Darmstadt
University of Applied Sciences
eh-darmstadt.de

Ansätze der Innovationsförderung

		Fokus	
		Intern	*Organisationsübergreifend*
Vorgehen	*Strukturen, Prozesse & Methoden*	▪ Informationsmanagement (Querdialog) ▪ Personalentwicklung ▪ Innovationsmanager/in ▪ Innovationszentrum ▪ Produktmanager ▪ F+E Abteilungen	▪ Innovation-Hubs ▪ Inkubatoren ▪ Social Innovation Labs
	Informelle Prozesse & Vernetzung	▪ Informelle Kanäle ▪ Gremien- und Besprechungen ▪ Organisationskultur (Fehlerkultur) ▪ Innovation-Teams	▪ Partnerschaften (z.B. mit Start-Ups oder mit Hochschulen) ▪ Netzwerke ▪ Regionale Innovationsregimes, Innovationscluster

Labor für Diakonisches Unternehmertum

Interne Strukturen und Prozesse

Ansätze

- Informationsmanagement
- Personalentwicklung
- Innovationsmanager/in (Stabsstelle)
- Innovationszentrum

Instrumente:

- Innovationspreise/Wettbewerbe (European Social Innovation Competition)
- Spezialbudgets
- Freistellungen
- Anreizsysteme
- Internetbasierte Open Innovation Konzepte

Beispiele:

- **Innovationszentrum** der Evangelischen Heimstiftung: entwickeln neue Konzepte und Geschäftsmodelle entlang strategischer Vorgaben: z.B. im Bereich Ambient Assisted Living
- **Informationsmanagement** und interne Informationsweitergabe auf **Innovationskonferenzen**, z.B. bei Agaplesion gAG

Informelle Prozesse und Vernetzung

Intern

- Informelle Kanäle
- Gremien- und Besprechungen
- Organisationskultur (Fehlerkultur)
  - Flexibilität & Kontrolle
  - Interner & Externer Fokus (Quinn/Spreitzer 1991)
- Ideengenerierungs-Events **NESTA**
- Innovation-Teams: bereichsübergreifende Zusammenarbeit zur Entwicklung neuer Lösungen und Dienstleistungen
  - Multidisziplinartität
  - Multiprofessionalität
  - Quer zur Linienorganisation
  - Fokus auf Innovation (Entwicklung, Konzept)

  Deutsche Welle Innovation Team

  http://blogs.dw.de/innovation/team/

Organisationsübergreifend

- Innovation Hubs & Co Working Space
  Melting Pot (Scottland)
- Partnerschaften (z.B. mit Start-Ups)
  Wirkung² Award
- Netzwerke (Potential der Verbände noch nicht genutzt)
- Crowd Sourcing Plattformen **Social Innovation Europe**
- Crowd Funding Plattformen **KIVA**
- Informationsplattformen **FIXESU.ORG**
- Social Innovation Software **WE THINQ**
- Regionale Innovationsregimes, Innovationscluster

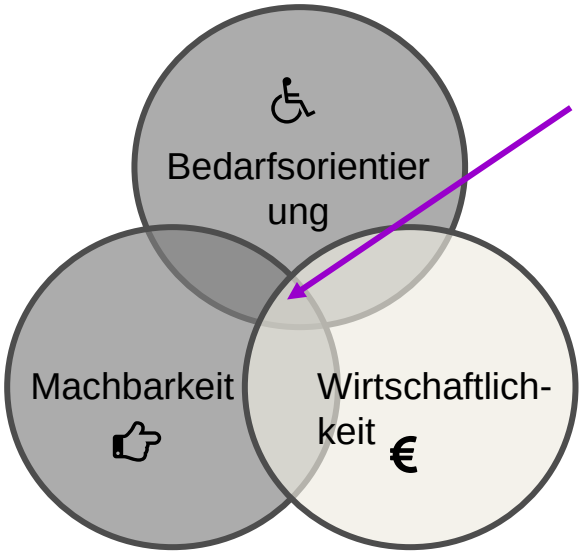
  Musterländle Baden-Württemberg

IZGS
Institut für Zukunftsfragen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft der EHD

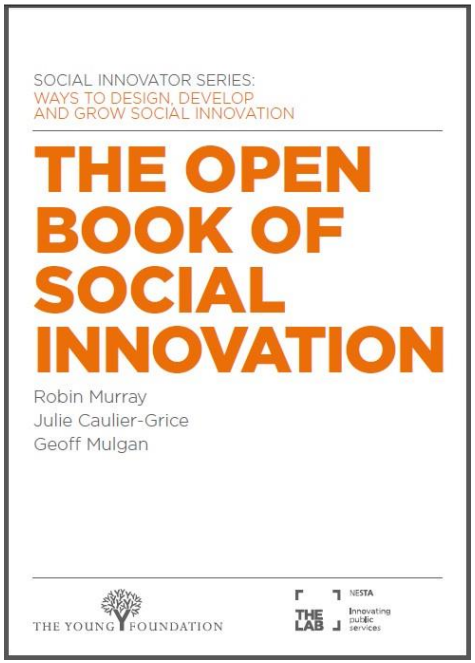
Evangelische Hochschule Darmstadt
University of Applied Sciences
eh-darmstadt.de

Prinzipien der Förderung sozialer Innovation

- ✓ Ko-Kreation
- ✓ Partizipation
- ✓ Intrapreneurship
- ✓ Diversität
- ✓ Komplexität steigern, Lösungen aufsuchen
- ✓ Spinn Offs & Kooperation mit Externen



in Anlehnung an Human-Centred Design (IDEO 2011)



IZGS
Institut für Zukunftsfragen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft der EHD
Evangelische Hochschule Darmstadt
University of Applied Sciences
eh-darmstadt.de

Einige Handlungsempfehlungen…

zur Stärkung der Innovationsfähigkeit etablierter **sozialer Dienstleistungsunternehmen**:

- **Innovationskapital investieren**: Freiräume zur Entfaltung des Innovationspotential schaffen.
- Diversität (Interdisziplinarität, **Bereichsübergreifendes Denken**) und Intersektoralität fördern
- Mitarbeiter/innen **beteiligen**
- Auswahl und Förderung betriebsinterner Sozial-„Unternehmer“ (**Intrapreneurs**)
- Soziale Innovationen entstehen in planvollen, flexiblen und ergebnisoffenen Prozessen
- **Top Down & Bottom Up** Prozesse nutzen
- Es gibt viele gute Ideen (**Quantität**, nicht nur Qualität), Mut zum schnellen Testen
- **Partnerschaften fördern**: Öffnung der Organisation zum Gemeinwesen, zu Hochschulen, zur Wirtschaft.
- **Tripartite** (Dreiseitigkeit): Beschäftigte, Nutzer und Forschung in Entwicklung einbeziehen
- Es gibt nicht eine beste Strategie der Innovationsförderung für Organisationen der Diakonie, in der Vielfalt liegt ihre Stärke.

IZGS
Institut für Zukunftsfragen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft der EHD
Evangelische Hochschule Darmstadt
University of Applied Sciences
eh-darmstadt.de

Danke für ihre Aufmerksamkeit.

Prof. Dr. Andreas Schröer
Professor für Nonprofit Management
Direktor des Instituts für Zukunftsfragen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft
Evangelische Hochschule Darmstadt
Email: schroeer@eh-darmstadt.de
Website: http://www.izgs.de bzw. http://www.eh-darmstadt.de

Wir bilden künftige Manager in Nonprofit Organisationen berufsbegleitend aus.
Besuchen Sie unsere Informationsseite zum Master in Nonprofit Management unter:
http://www.eh-darmstadt.de/studiengaenge/management

Studien zu Sozialen Innovationen (Auswahl)

- **Forschungsverbund „neue soziale Dienste“:**
  - Diakoniewissenschaftliches Institut der Universität Heidelberg (DWI): *Prof. Dr. Johannes Eurich*
  - Centrum für Soziale Innovation und Investition der Uni Heidelberg (CSI): Prof. Dr. Adalbert Evers, *Dr. Georg Mildenberger*
  - Institut für Zukunftsfragen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft der Ev. Hochschule Darmstadt (IZGS): *Prof. Dr. Andreas Schröer*

- **Studien & Projekte Forschungsverbund**
  - **INNOSERV**: Innovation in Social Services (www.inno-serv.eu) (DWI/CSI)
  - **TEPSIE**: theoretical, empirical and policy foundations of social innovation in Europe (www.tepsie.edu)
  - Soziale Innovationen in den Spitzenverbänden der Freien Wohlfahrtspflege (CSI)
  - Mercator Forschungsverbund Soziales Unternehmertum (u.a. CSI)
  - **LaDU**: Labor für Diakonisches Unternehmertum (IZGS in Kooperation mit der Mission Leben, Darmstadt)

  - Andere: Soziale Innovationen in Deutschland (EBS)

Social Talk 2016

Der nächste Social Talk findet im Dezember 2016 **in Darmstadt** statt.

Weitere Informationen unter www.izgs.de.