13. Das Labor für Diakonisches Unternehmertum - LaDU

Beobachtungen und Lernerfahrungen aus der Praxis

Petra Fetzer, Klaus Bartl

1. Einführung

Von November 2013 bis März 2015 führte die Mission Leben gGmbH, ein diakonisches Unternehmen der freien Wohlfahrtspflege mit Sitz in Darmstadt, in Kooperation mit der Evangelischen Hochschule Darmstadt (Andreas Schröer) das Innovationsprojekt »Labor für Diakonisches Unternehmertum« durch. Ziel des Projekts war, Mitarbeitende des eigenen Unternehmens dazu zu befähigen, innovative, marktfähige soziale Dienstleistungen zur Lösung gesellschaftlicher Problemlagen zu entwickeln. Das Projekt ist überregional auf großes Interesse gestoßen, weil es den Versuch darstellt, eine ebenso konkrete wie innovative Antwort auf die Frage zu geben, wie denn traditionsreiche Unternehmen der freien Wohlfahrtspflege innovativer werden können.

Der folgende Bericht beschreibt in erster Linie den Projektverlauf und die Lernerfahrungen aus der Perspektive der Projektleitung (Petra Fetzer mit den Abschnitten 2,4,5 und 7). Darüber hinaus wird auch der Blickwinkel des Initiators und der Unternehmensleitung von Mission Leben eingenommen (Klaus Bartl mit den Abschnitten 3 und 8). Die ebenfalls enthaltene kurze Beschreibung des Folgeprojekts INTRA Lab wurde von beiden gemeinsam verfasst.

Zunächst erfahren die Leserinnen und Leser, welche strukturellen Rahmenbedingungen und Probleme aus Sicht der Autorin es notwendig machten, dieses zum damaligen Zeitpunkt einmalige Vorhaben zu wagen. Es folgt eine kurze Skizzierung des gedanklichen Wegs, den die Geschäftsführung der Mission Leben von der Entstehung der Idee bis zur Realisierung des Projekts beschritten hat. Im Anschluss wird die methodische Vorgehensweise erläutert und der Prozessverlauf in chronologischer Reihenfolge dargestellt. Die letzten beiden Kapitel geben Auskunft über die Lernerfahrungen aller Beteiligten - auch für die erweiterte Neuauflage des Projekts.

2. HINTERGRUND UND AUSGANGSLAGE

2.1 Innovationshemmnisse in der traditionellen Wohlfahrtspflege

Unternehmen der freien Wohlfahrtspflege sind traditionell auf die Erbringung sozialstaatlich definierter Leistungen ausgelegt. Aufgrund der vornehmlichen Staatsorientierung wird den Wohlfahrtsorganisationen nur eine begrenzte Wandlungs- und Innovationsfähigkeit zugeschrieben. Sie reagieren nicht unmittelbar auf gesellschaftliche Veränderungen und neue Problemlagen, sondern auf der Basis staatlicher Definition und gesetzgeberischer Festlegung dessen, was als soziale Notlage zu gelten hat. Peter Ginschmann, wissenschaftlicher Direktor und Abteilungsleiter für Rehabilitation bei der Stadt Hamburg brachte es beim 9. Kongress der Sozialwirtschaft in Magdeburg folgendermaßen auf den Punkt: »Ich verstehe unter sozialpolitischen Innovationen [...] Maßnahmen, die geeignet sind, den bestehenden gesetzgeberischen Auftrag zur Gewährleistung personenorientierter, individuell bedarfsgerechter, die Selbsthilfe stärkender, partizipativer Teilhabe [...] noch zielgerichteter, wirksamer und wirtschaftlicher zu erfüllen als bisher. Der Auftrag zur Innovation resultiert also bereits aus den bestehenden gesetzgeberischen Vorgaben; gleichzeitig sind Innovationen auch an diesen Rahmen gebunden.«[1]

Es ist ein langer Weg von der Entstehung neuer gesellschaftlicher Notlagen über die Wahrnehmung und Bewertung als solche durch die politischen Institutionen bis zu ihrem Niederschlag in der Sozialgesetzgebung und zur Umsetzung durch die Leistungserbringer. Nicht erst seit heute stellt sich daher die Frage, ob diese Strukturen langfristig geeignet sind, den besonderen Herausforderungen unserer Zeit angemessen Rechnung zu tragen.

2.2 Ausdifferenzierung von Notlagen in einer transformativen Gesellschaft

Inzwischen gilt es als Allgemeinplatz, dass wir am Anfang einer transformativen Gesellschaft stehen.[2] Digitaler Kompetenzdruck, Multioptionsgesellschaft und postethnische Kultur sind nur wenige von vielen globalen gesellschaftlichen Trends, die hochdynamische und sich exponentiell beschleunigende Veränderungen ankündigen. Der demographische Wandel in modernen Gesellschaften, Fluchtbewegungen und Migration bringen eine breite Vielfalt neuer Herausforderungen mit sich - ebenso wie die Notwendigkeit einer inklusiven Teilhabe benachteiligter Menschen und des Schutzes von Minderheiten vor Diskriminierung und Ausgrenzung. Bernhard von Mutius diagnostizierte bereits zur Jahrtausendwende: »Man kann keine einfache lineare Kausalität von

---

[1] Peter Gitschmann, Müssen Finanzierungstrukturen in der Sozialwirtschaft innovationsfeindlich sein?, in: Kongress der Sozialwirtschaft e.V. (Hg.), Tradition und Innovation. Strategien für die Zukunft der Sozialwirtschaft, Magdeburg 2016, 35-39.

[2] Vgl. Fredmund Malik, Wie meistern wir die großen Transformationen 21 in Gesellschaft und Bildung? Vortrag beim EduAction Bildungsgipfel Rhein-Neckar 2016 vom 01.-02.07.2016, Vortragsnotizen.

Ursache und Wirkung mehr entdecken, sondern nur ein mehrdimensionales, weniger durchsichtiges Geflecht von Wechselbeziehungen, die oft ungeahnte und nicht selten unerwünschte Neben- und Spätwirkungen zur Folge haben [...].«[3] Fredmund Malik bezeichnet diese Entwicklungen als das »Monster, das wir Komplexität nennen«[4], das neue soziale Problemlagen schafft und eine Vielzahl gesellschaftlicher Spaltungen zur Folge hat. Für die deutsche Gesellschaft diagnostizierte der Publizist Heribert Prantl: »Heute geht nicht mehr ein einziger Riss durch Deutschland; die Risse von heute sind anderer Art. Sie verlaufen nicht scharfkantig von oben nach unten oder links nach rechts, sie trennen keine Gesellschaftssysteme voneinander. Es handelt sich um ein ganzes Netz von Rissen und Sprüngen; sie teilen und zerkrümeln Land und Gesellschaft. [...] Es gibt überall in Deutschland hunderttausende Menschen, die abgehängt sind oder sich so fühlen.«[5] Diese Vielfalt an neuen Herausforderungen wird mit den Governance- und Finanzierungsstrukturen, wie sie in der traditionellen Sozialwirtschaft bislang vorherrschend sind, allein nicht mehr bewältigt werden können.

2.3 Denkmodelle für komplexe Herausforderungen

In Wirtschaftsorganisationen wird schon seit einiger Zeit mit neuen Steuerungsansätzen versucht, in einem Umfeld extremer Ungewissheit und hoher Komplexität überlebensfähig zu bleiben, und auch in der Wohlfahrtspflege gibt es in jüngster Zeit viele Beispiele für Unternehmen, die hier neue Wege gehen. Agilität, Design Thinking, Holacracy sind nur wenige Schlagworte zur Beschreibung von Gegenmodellen zu den tayloristisch begründeten, auf Effizienz, langfristige Planung und Kontrolle ausgelegten Organisationsstrukturen und -prozessen, wie sie noch in weiten Teilen der großen deutschen traditionellen Wohlfahrtsorganisationen zu finden sind. Ziel der neueren Ansätze ist es, eine schnellere und bedarfsgerechtere Anpassung an komplexe Umwelten herzustellen. Dem Paradigma lernender Systeme folgend, werden durch Vernetzung, Kollaboration, experimentelles Handeln und Iteration Organisationen befähigt, möglichst schnell bedarfsgerechte Lösungen für neue Probleme zu entwickeln und zu implementieren. Dabei entsteht alles Neue aus der Rekombination bekannter Phänomene.[6] Insofern wird Wissen geteilt und neu verknüpft; Separiertes und ehemals Disparates wird zusammenfügt. Laterales Denken rückt neben lineare Ursache-Wirkungs-Ketten. Partizipation und Diversität, gleichberechtigt arbeitende und multidisziplinär

---

[3] Bernhard von Mutius, Die Verwandlung der Welt. Ein Dialog mit der Zukunft, ²2001, 121.

[4] Fredmund Malik, Die großen Transformationen 21, Mannheim 2016 (Zitat aus dem Vortrag, Fußnote 13).

[5] Heribert Prantl, Deutschland, Land der Risse, Land der Brüche, in: Süddeutsche Zeitung vom 01.10.2016, 5.

[6] Gustav Bergmann, Die Kunst des Gelingens. Wege zum vitalen Unternehmen. Ein Lernbuch, Sternenfels ²2001, 222.

zusammengesetzte Teams bilden die Alternative zu funktionaler Arbeitsteilung und hierarchischen Ordnungsprinzipien.[7]

In diesen Ansätzen rückt zugleich der Mensch mit seinen Interessen und seinen Kompetenzen mehr in den Fokus. »Da wir uns aus einer alten Welt, die wir kennen, in eine neue, die wir nicht kennen, bewegen, ist es höchst ungewiss, was in fünf oder zehn Jahren passieren wird. Nur die Rahmenbedingungen der Möglichkeiten, die sich auftun, sind bekannt. Für die Entfaltung dieser Möglichkeiten braucht es menschliche Schöpferkraft und Kreativität.«[8] »Stärke den Menschen«[9] ist daher eines der von Bernhard von Mutius propagierten Prinzipien für einen gewinnbringenden Umgang mit Transformation. Menschen gelten als die Motoren der Innovation; denn sie sind es, die das Neue in die Welt bringen und in die Organisationen tragen.

In diesem Zusammenhang erhält auch die gewinnbringende Integration der Anwender- und Stakeholder-Interessen ein hohes Gewicht.[10] Partnerschaftliche Zusammenarbeit und Co-Kreation gelten als Schlüssel für erfolgreiche Innovationsprozesse. »Menschen und Interaktionen stehen über Prozessen und Werkzeugen«[11] propagiert daher das Agile Manifest.[12] Das Human Centered Design stellt daher die emotionalen Bedürfnisse der Nutzerinnen und Nutzer und die Interessen der Stakeholder ins Zentrum der Innovationsaktivitäten, und es legt die Forschung und Entwicklung ganz in die Hände besonders befähigter Menschen, sogenannter T-Shaped-People.[13]

3. Wiederbelebung diakonischen Unternehmertums

Die moderne Diakonie hat ihren Ursprung in den Inneren Missionen aus der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts. Diese Inneren Missionen entstanden in einer Zeit, als es noch keine Sozialgesetzgebung gab. Sie entstanden auch nicht in, sondern neben der Staatskirche als freie Initiativen von evangelischen Christen. Sie wählten die ganz neue und modernste Organisationsform, die es gab,

---

7 Vgl. Niels Pfläging/Silke Hermann, Komplexithoden. Clevere Wege zur (Wieder-) Belebung von Unternehmen und Arbeit in Komplexität, München ³2016.

8 Bernhard von Mutius, Disruptive Thinking. Mitarbeiter führen Unternehmen, 2016, vision.haufe.de/blog/disruptive-thinking (Zugriff am 26.10.2016).

9 Ebd.

10 Vgl. Petra Fetzer/Steven Schuh, Betroffene zu Beteiligten machen. Zur Rolle der Marktforschung im Innovations- und Ideenmanagement des Unternehmens, in: BVM Inbrief 8/2013, 66–69, 66f.

11 Kent Beck u. a., Manifest für Agile Softwareentwicklung, agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html (Zugriff am 27.10.2016).

12 Vgl. ebd.

13 Definition: Menschen, die über ein vertieftes Spezialwissen auf ihrem Gebiet verfügen sowie ein hohes Maß an Allgemeinwissen haben und vielfältige Interessen verfolgen. Vgl. Tim Brown, Change by Design, New York 2009, 27.

und gründeten Vereine. Denn sie wollten selbständig etwas unternehmen gegen die wahrlich großen Nöte in jener Zeit. Aus diesen selbständigen Inneren Missionen, die aus eigener Wahrnehmung der Notlagen eigene Initiativen zu deren Lösung ergriffen, sind schon seit langer Zeit Träger der Freien Wohlfahrtspflege geworden, die als ausführende Organisationen für die Erbringung der sozialgesetzlich definierten Leistungen sorgen.

Ein derartiger Träger ist auch die Mission Leben gGmbH mit Sitz in Darmstadt. Sie erbringt mit ca. 1800 Mitarbeitern Hilfeleistungen für alte Menschen, für Kinder und Jugendliche, für Menschen mit Behinderung und für solche in sozialen Notlagen. Mission Leben gGmbH ist zusammen mit ihrer Muttergesellschaft, der Stiftung Innere Mission Darmstadt, die Fortsetzung des alten Hessischen Landesvereins für Innere Mission aus dem Jahre 1849. In diesem Jahr entstand – ganz aus eigener Veranlassung und Kraft – deren erstes »Rettungshaus«, das Knabenheim in Hähnlein an der Bergstraße.[14]

Die Entwicklung und die Durchführung eines Labors für Diakonisches Unternehmertum war und ist für Mission Leben der systematische und konkrete Ausdruck ihrer Entscheidung und ihres Willens, nicht nur eine gute »ausführende Firma« zu sein – das ist gut und wichtig und soll gar nicht kritisiert werden –, sondern daneben und darüber hinaus gesellschaftliche Problemlagen eigenständig wahrzunehmen und eigenständig etwas zu ihrer Lösung beizutragen. Schließlich ist genau dieser unternehmerische Geist ihr eigener Ursprung.

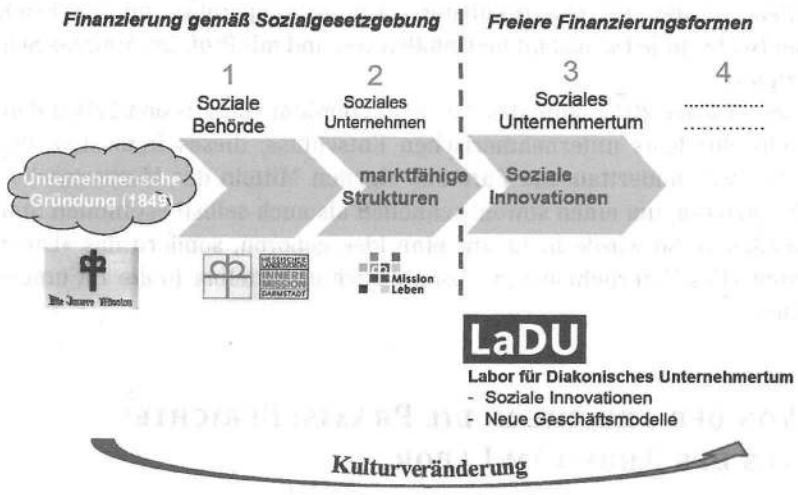

Abb. 1: LaDU als Impuls für einen nächsten Entwicklungsschritt von Diakonie und freier Wohlfahrtspflege. Quelle: eigene Darstellung.

[14] Vgl. Walther Schradin, Diakonie und Gesellschaft. Zur Geschichte des Hessischen Landesvereins für Innere Mission vom 19. bis ins 21. Jahrhundert, Darmstadt/Kassel 2005.

Zu diesem inneren Antrieb aus der eigenen Mission kommt die Einschätzung hinzu, dass es jetzt an der Zeit ist, sich von der reinen Staatsfixierung zu lösen und sich zunehmend auch als ein zivilgesellschaftlicher Akteur zu begreifen, der neue Kollaborationsformen mit neuen Partnern – also soziale Innovationen – entwickelt. Mit der Kombination von neuem Unternehmertum, einschlägigem Fachexpertentum und großem Organisationsgeflecht müsste dies mindestens so fachgerecht und wirksam gelingen, wie dies die kleinen Startups in der privat-gewerblichen Social-Entrepreneurship-Szene anstreben.

Genau dieses wachsende Phänomen des Social-Entrepreneurship zeigt, dass es zunehmend Menschen gibt, die sich auf die Weise sozial verantwortlich fühlen, dass sie versuchen, gesellschaftliche Probleme mit unternehmerischen Mitteln zu lösen. Diese Menschen sind nicht nur außerhalb, sondern auch innerhalb von etablierten Organisationen zu finden. Sie sind gerade auch unter hoch motivierten Mitarbeitern der Diakonie vorhanden, die deswegen einen sozialen Beruf gewählt haben, weil sie die Welt ein wenig verbessern wollen.

Die Kombination aus all diesen Überlegungen und Erfahrungen führte zu der Entwicklung eines »Social innovation incubators«, der klar auf die Förderung von Intrapreneuren ausgerichtet ist. Es geht um die Beförderung von Unternehmertum im Unternehmen. Und es geht vor allem um die Findung und Förderung von Unternehmerinnen und Unternehmern im Unternehmen, damit diese sich selbst und ihre Ideen bis zur Wirksamkeit entwickeln können. Dieser spezielle Intrapreneurship-Inkubator wurde in Kooperation mit der Evangelischen Hochschule Darmstadt maßgeblich von und mit Prof. Dr. Andreas Schröer konzipiert.

Im Sommer 2013 fällte das Aufsichtsgremium von Mission Leben den seinerseits durchaus unternehmerischen Entschluss, dieses innovative Projekt mit ca. zweihunderttausend Euro aus eigenen Mitteln der Muttergesellschaft zu finanzieren, um einen sowohl schnellen als auch selbstbestimmten Start zu ermöglichen. So wurde nicht nur eine Idee geboren, sondern das »Labor für Diakonisches Unternehmertum« konnte auch unmittelbar in die Tat umgesetzt werden.

4. Von der Theorie in die Praxis: Berichte aus der Arbeit im Labor

4.1 Methodische Gesamtanlage

Die Prinzipien, wie sie von den neueren Ansätzen vertreten werden, manifestierten sich in der methodischen Gesamtanlage des Labors. Dem Grundsatz, die Menschen in den Fokus der Innovationstätigkeit zu stellen, wurde durch die Anwendung des sogenannten Intrapreneurship-Konzepts und der Methode des Design Thinking entsprochen.

Als Intrapreneure gelten »Entrepreneurs, die in einer etablierten Organisation arbeiten (...).«[15] Es sind firmeninterne Innovatoren, denen ein unternehmerisch denkendes und handelndes Management helfen kann, dass sie erfolgreich sind.[16] Mithilfe der Methode des Design Thinking werden die Bedürfnisse des Kunden bzw. Klienten und der relevanten Anspruchsgruppen ins Zentrum der Innovationsaktivitäten gestellt.

Der Design Thinking Prozess umfasst im Wesentlichen die folgenden Prozessschritte. Zunächst werden die funktionalen und emotionalen Bedürfnisse der zukünftigen Nutzerinnen und Nutzer ergründet. Auf Basis der ermittelten Bedarfe werden Lösungsangebote zur Bedarfsbefriedigung entwickelt und zu Geschäftsmodellen ausgearbeitet. Die wesentlichen Leistungsmerkmale der Geschäftsmodelle werden in Form von Prototypen möglichst realitätsnah den späteren Nutzern und möglichen weiteren wichtigen Anspruchsgruppen zugänglich gemacht, um die Geschäftshypothesen und die Akzeptanz des Leistungsangebots zu überprüfen.

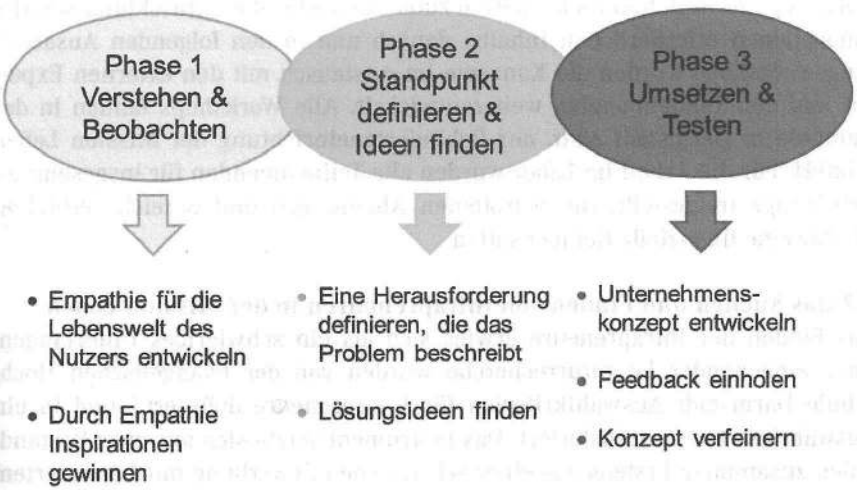

Abb. 2: Prozessschritte im Design Thinking. Quelle: eigene Darstellung.

Die Methode trägt überdies dem Kollaborationsgedanken, dem experimentellen Handeln und dem Lernen in iterativen Zyklen Rechnung.

Intrapreneure aus den Reihen der Mitarbeitenden der Mission Leben wurde ein zeitlicher, methodischer und physischer Raum bereitgestellt, in dem Neues ausprobiert werden konnte. Ergänzt und bereichert wurde der Prozess durch

---

[15] Eric Ries, Lean Startup. Schnell, risikolos und erfolgreich Unternehmen gründen, München [3]2014, 32.

[16] Vgl. a.a.O., 30.

die Kooperation mit der Evangelischen Hochschule Darmstadt, einen interdisziplinär besetzten Beirat sowie fachlichen Input durch eingeladene Experten und Referenten verschiedener Fachbereiche.

Der ein gutes Jahr dauernde Gesamtprozess war in der anfänglichen Konzeption in die folgenden Prozessphasen unterteilt, welche in den nachfolgenden Abschnitten jeweils näher beleuchtet werden:

- Suchen und Finden von Intrapreneuren in der Mission Leben
- Beobachten und Verstehen des gesellschaftlichen Bedarfs
- Kreation von Lösungen und Ausarbeitung zu Geschäftsmodellen
- Wettbewerb der Konzepte um die Anschubfinanzierung

Das von der Evangelischen Hochschule Darmstadt ausgearbeitete Gesamtcurriculum umfasste insgesamt zehn eintägige Themenworkshops zuzüglich zehn halbtägiger Ausarbeitungsworkshops. In der Konzeption des Curriculums wurden Elemente des Design Thinkings mit dem Business Model CANVAS[17] und der Phineo Wirkungstreppe[18] verknüpft und in einen für die Entwicklung sozialer Innovationen adaptierten Gesamtprozess integriert. In den Themenworkshops vermittelten Fachexperten zunächst die für die Entwicklung sozialer Innovationen erforderlichen Inhalte; danach und in den folgenden Ausarbeitungsworkshops wurden die Konzepte im Austausch mit den externen Experten und den Teilnehmenden weiterentwickelt. Alle Workshops fanden in der Aumühle in Darmstadt statt, der Behinderteneinrichtung der Mission Leben gGmbH. Für die Arbeit im Labor wurden alle Teilnehmenden für insgesamt 20 Arbeitstage freigestellt. Die betroffenen Abteilungen und Bereiche erhielten hierfür eine finanzielle Kompensation.

4.2 Das Suchen und Finden von Intrapreneuren in der Mission Leben

Das Finden der Intrapreneure erwies sich als ein schwieriges Unterfangen. Nach eingehender Literaturrecherche wurden von der Evangelischen Hochschule Darmstadt Auswahlkriterien für Intrapreneure definiert[19] und in ein Auswahlinstrument transferiert. Das Instrument setzte sich aus zwei Bestandteilen zusammen: Erstens aus einer schriftlichen Bewerbung mit fokussiertem Lebenslauf und der Skizzierung einer Lösungsidee für ein beobachtetes soziales Bedürfnis und zweitens aus einem Assessment-Workshop.

Die Ausschreibung zur Bewerbung um einen Platz im Labor wurde Ende November 2013 mit einer unternehmensweit angelegten Print- und Webkampagne eingeleitet. Die Auswahlkriterien wurden hierfür eigens in eine zielgruppengerechte Ansprache übersetzt.

---

[17] Vgl. Alexander Osterwalder/Yves Pigneur, Business Model Generation, Frankfurt a. M. 2010.

[18] Vgl. Bettina Kurz/Doreen Kubek, Kursbuch Wirkung, Berlin 2013.

[19] Vgl. Björn Schmitz/Andreas Schröer, How Giants Learn to Dance. Towards Conceptualizing the Social Intrapreneur, in: Arbeitspapiere der Evangelischen Hochschule Darmstadt, 2016, 1–28, 10.

Dennoch fielen die Reaktionen auf die Kommunikationskampagne und der zugehörige Rücklauf sehr verhalten aus: Bis zum Einsendeschluss am 31. Dezember 2013 lagen nur fünf Bewerbungen vor. Das Angebot, sich im Labor für Diakonisches Unternehmertum der Innovation neuer sozialer Dienstleistungen zu widmen, war für die Mitarbeitenden der Mission Leben derart neu, dass es große Irritationen auslöste, die sich in Unverständnis und Unglauben zeigten. Die auf schriftliche Kommunikation ausgelegte Kampagne vermochte insofern nicht hinreichend zu vermitteln, dass ein bis dahin hierarchisch organisiertes, über Top-Down Entscheidungen geführtes und auf Wirtschaftlichkeit und Effizienz getrimmtes Unternehmen seinen Mitarbeitenden derart große gestalterische Freiräume gestattet. Erst durch die persönliche und individuelle Ansprache der Mitarbeitenden im Rahmen von Mitarbeiterversammlungen und Einzelgesprächen zur Erläuterung des Vorhabens gelang es mit einmonatiger Verzögerung, 22 Bewerberinnen und Bewerber mit insgesamt 28 Geschäftsideen zu gewinnen.

Im darauffolgenden Assessment-Workshop wurden aus den 22 Bewerbern zwölf Personen ausgewählt, die auf der Grundlage ihrer formulierten Problemdiagnose, ihrer skizzierten Lösungsidee und ihrer unternehmerischen Persönlichkeit als am aussichtsreichsten beurteilt wurden. Diese zwölf verbleibenden Teilnehmenden wiederum wurden durch das Projektteam auf sechs Teams verteilt, die sich im weiteren Prozessverlauf auf nunmehr sechs Vorhaben konzentrieren und diese weiterverfolgen sollten.

4.3 Beobachten und Verstehen des gesellschaftlichen Bedarfs

In der ersten Prozessphase galt es zunächst, einen Schritt zurückzutreten und das beobachtete gesellschaftliche Problem präzise zu analysieren. Ein Kernstück des Design Thinkings ist es, Empathie für die Lebenswelt des potenziellen Anwenders, Kunden oder Klienten aufzubauen.[20] Eine zweite wichtige Grundregel besteht darin, dass sich Phasen divergenten Denkens und Handelns (möglichst viel beobachten und sammeln) mit Konvergenzphasen (analysieren, interpretieren und bewerten) abwechseln.[21]

Daher wird großer Wert auf ein multiperspektivisches Vorgehen gelegt, denn die zukünftige Unternehmung steht in Beziehung zu verschiedenen Akteuren, und der Erfolg hängt auch davon ab, wie gut deren Bedürfnisse und Interessen berücksichtigt und integriert werden. Dies trifft auf den Sozialmarkt in besonderem Maße zu, da die Leistungsempfänger meist nicht identisch sind mit dem Personenkreis, der für die Leistung bezahlt und/oder über die Leistungsinanspruchnahme entscheidet.

Alle relevanten Akteure erfüllen unterschiedliche Rollen und haben divergierende Interessen. Das Erfassen dieser Interessen und des kollektiven Wissens hilft dabei, beobachtete Probleme in einem anderen Licht zu sehen und

---

20 Vgl. Tim Brown, Change, 2009, 40f.

21 Vgl. a. a. O., 66f.

neu zu bewerten. Es vergrößert das eigene Wissen, lenkt den Blick auf Chancen und Potenziale und erweitert Handlungsspielräume. Somit wird kreatives Potenzial geweckt und das Feld für schöpferische Impulse und Innovationen bereitet. Zu diesem Zweck wurden zunächst die Kernzielgruppen und die zentralen Anspruchsgruppen definiert und im Anschluss deren Perspektiven auf das beobachtete gesellschaftliche Problem erforscht. Im Design Thinking setzt man hierbei auf Methoden der qualitativen Sozialforschung; in den entsprechenden Workshops wurden die Teilnehmenden mit dem dafür erforderlichen methodischen Handwerkszeug ausgestattet.

Die Ergebnisse der qualitativen Bedürfnisanalyse wurden anschließend ausgewertet, verstehend interpretiert und in einer sogenannten Persona[22] zusammengefasst und visualisiert. Eine Persona meint hier einen idealtypischen Nutzer, der verschiedene Bedürfnisse in sich vereint. Die Beschreibung der Persona erfolgt in Form einer lebendigen Prosa über die Lebens- und Gefühlswelt der idealtypischen Zielpersonen, die zusätzlich mit Foto- und Bildmaterial illustriert wird. Dieser umfänglichen Deskription folgt eine tiefgehende Analyse der zugrundliegenden basalen Bedürfnisse, die sich in einer überraschenden Einsicht über eine latente, unbefriedigte Bedürfnislage der durch die Persona repräsentierten Zielgruppe manifestiert. Aus der überraschenden Einsicht und dem entsprechend erkannten Defizit wird wiederum eine positive Zielaussage und somit die eigentliche Lösungsaufgabe formuliert. An dieser Zielaussage richtet sich das weitere methodische Vorgehen aus. Aus der Bedarfsvermutung der künftigen Gründer und ihrer Beurteilung der zugrundeliegenden Problematik werden Geschäftsideen entwickelt. Dies bedeutet, dass die individuelle Kompetenz der Intrapraneurs in diesem Ansatz insofern als essentiell wichtig erkannt wird.

4.4 Kreation von Lösungen und Ausarbeitung von Geschäftsmodellen

Diese zweite längere Phase umfasste insgesamt fünf ganz- und fünf halbtägige Workshops sowie zusätzliche Forschungs- und Entwicklungsarbeiten dazwischen. In zwei Kreativsessions wurden Lösungsideen für die vorab formulierte Lösungsaufgabe gesammelt. Ziel dieses Prozessschrittes war es, wiederum divergent zu denken und möglichst viele und originelle Ideen für die Lösungsaufgabe zu generieren und festzuhalten. Dieser Sequenz folgte eine intensive analytische Phase, in der aus der Vielzahl der unterschiedlichen Ideen die vielversprechendsten[23] ausgewählt und in ein erstes Grobkonzept für eine neue Dienstleistung gegossen wurden. In den darauffolgenden Workshops wurde erarbeitet, welche Ressourcen, zum Beispiel Geldmittel, Know-how und Netz-

---

[22] Vgl. Marc Stickdorn/Jakob Schneider, This is Service Design Thinking: Basics, Tools, Cases, Amsterdam ³2013, 178.

[23] Als Auswahlkriterien galten zum Beispiel Neuheitswert der Idee, Problemlösungskapazität, Machbarkeit, Zielgruppenpassung und Übereinstimmung mit den Unternehmenswerten der Mission Leben.

werke, aktiviert werden müssen, um das Konzept weiter voranzubringen. Anhand des Business Model CANVAS von Osterwalder/Pigneur[24] und der Phineo Wirkungstreppe[25] wurden dann das konkrete Dienstleistungskonzept und die Wirkungsstrategie ausgearbeitet.

Nutzerinnen und Nutzer sowie externe und unternehmensinterne Experten aus den Bereichen Unternehmenskommunikation, Finanzen, Controlling, soziale Gründerszene und Wissenschaft wurden eingeladen und ihre Sichtweisen zu den Ideen eingeholt.

Besonders zum Ende dieser Phase machte sich in Teilen Ernüchterung breit, denn Visionen und Träume zerplatzten am Mach- bzw. Finanzierbaren oder an gesetzlichen Vorgaben. Konzeptteile wurden in Frage gestellt und mussten neu gedacht werden. In Einzelfällen mussten erhebliche Kurskorrekturen vorgenommen oder das gesamte Geschäftsmodell über Bord geworfen und neu entwickelt werden.

Schlussendlich wurden die in sehr unterschiedlichen Reifegraden ausgearbeiteten Geschäftsmodelle in einem simulierten Pitch[26] potenziellen Investoren vorgestellt. Die Investorenrunde setzte sich zusammen aus hochrangigen Bankberatern und Stiftungsexperten.[27] Neben weiteren Kontakt- und Vernetzungsmöglichkeiten bot dieser Workshop die Gelegenheit, die eigene Idee und die eigene Unternehmerpersönlichkeit attraktiv zu präsentieren und sich konstruktive Kritik einzuholen. Nicht nur die Ideen sondern auch die Personen profitierten daher in hohem Maße von diesem Prozessschritt.

4.5 Wettbewerb der Konzepte um eine Anschubfinanzierung

Genau ein Jahr nach dem ersten Workshop wurde von den LaDU-Teilnehmenden um die von der Mission Leben ausgeschriebene Anschubfinanzierung für die beiden aussichtsreichsten Geschäftsideen gepitcht. Die nunmehr verbliebenen neun Teilnehmenden mit ihren sechs Geschäftsideen präsentierten dabei sich selbst und ihr Geschäftsmodell vor einer dreiköpfigen unabhängigen Jury. Mittels eines von der Evangelischen Hochschule Darmstadt entwickelten Kriterienkatalogs gaben die Juroren eine Einschätzung ab - sowohl über die Tragfähigkeit der Unternehmensidee als auch über die Präsenz und die Überzeugungskraft der Unternehmerpersönlichkeit. Die Entscheidung für die Vergabe

---

24 Vgl. Osterwalder/Pigneur, Business Model Generation, 2010.

25 Vgl. Kurz/Kubek, Kursbuch Wirkung, 2013.

26 »Mit einem Pitch wird die Vorstellung der eigenen Geschäftsidee in kurzer Zeit bezeichnet. Das Ziel ist meist der Gewinn neuer Kunden, Investoren, oder anderer Stakeholder, die das Unternehmen weiterbringen können.« Startplatz, Investoren-Pitch für Startups, 2016. www.startplatz.de/startup-wiki/pitch/ (Zugriff am 23.03.2018).

27 Bemerkenswert war, dass Investoren aus den innovativen Bereichen des Impact Investing oder Crowdfunding nicht zu einer Teilnahme an diesem Workshop zu bewegen waren. Ausschlaggebend waren laut eigener Angaben terminliche Gründe oder die als unzureichend beurteilte Honorierung. Die eingeladenen Bank- und Stiftungsexperten hingegen erklärten sich spontan zu einer Mitwirkung pro bono bereit.

der Anschubfinanzierung wurde anschließend von der Geschäftsführung der Mission Leben getroffen. Die beiden Siegerprojekte, die mit einer Anschubfinanzierung versehen wurden, waren:

- ENE MENE, ein Kooperationskonzept zur arbeitsplatznahen Kinderbetreuung: ENE MENE bietet individuelle Lösungen für kleine und mittlere Unternehmen, die den Mitarbeitenden die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ermöglichen. Der Grundgedanke ist, dass sich Unternehmen aus einer Nachbarschaft zusammentun und so ihren Mitarbeitenden ein attraktives Angebot zur Kinderbetreuung machen können.
- Hunde(T)raum, eine Einrichtung, in der Hunde von Wohnungslosen betreut werden. Die Wohnungslosen erhalten eine sinnstiftende Beschäftigung, die auf ihren Ressourcen aufbaut. Ihre Fähigkeiten im Umgang mit Hunden werden gefördert und es finden Begegnungen mit Menschen außerhalb ihres Milieus auf Augenhöhe statt.

Zusätzlich zu den formalen Siegern konnte das LaDU darüber hinaus zwei weitere Erfolge verzeichnen: Dem Erfinder des spendenfinanzierten »Mainzer Stromsparfonds« gelang es – nicht zuletzt aufgrund seiner durch die Innovationsarbeit gestärkten Überzeugungskraft – die Mainzer Stiftung für Klimaschutz und Energieeffizienz zu einer Spende zu bewegen und sein Projekt mithilfe dieser externen Finanzierung an den Start zu bringen. Durch den Mainzer Stromsparfonds werden in bedürftigen Haushalten stromfressende Altgeräte gegen energieeffiziente Geräte ausgetauscht.

Ein zweiter Laborteilnehmer profitierte dahingehend, dass auch er durch die zusätzlich erworbenen Kompetenzen im Zuge seiner Mitarbeit im LaDU ein Persönlichkeitswachstum erfuhr und zu einer Führungspersönlichkeit heranreifte. Dadurch qualifizierte er sich für den Aufbau und die Leitung von betreuten Wohngruppen für unbegleitete minderjährige Migranten. Angesichts des akuten Fach- und Führungskräftemangels in der Sozialen Arbeit, insbesondere zum damaligen Zeitpunkt, stellte die Qualifizierung des Mitarbeiters durch die Laborteilnahme somit einen zusätzlichen sowohl institutionellen wie auch persönlichen Gewinn dar.

5. LERNERFAHRUNGEN UND VERBESSERUNGSPOTENZIALE

Im Nachhinein wurde vom Projektteam im Rahmen einer qualitativen Untersuchung die Wahrnehmung und Bewertung des Projekts und seiner Ergebnisse aus Sicht der Teilnehmenden sowie von ausgewählten internen Stakeholdern eingeholt. Hierzu wurden qualitative Einzelinterviews mit den Teilnehmenden und eine Fokusgruppe mit weiteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Mission Leben durchgeführt. Die Fokusgruppe umfasste Personen der obersten Führungsebene, des oberen und mittleren Managements sowie Mitglieder der Unternehmensmitarbeitervertretung. Aus den genannten Befragungen ließen

sich wichtige Erkenntnisse ableiten, die für eine geplante Verstetigung des Projekts von großer Bedeutung sind.

5.1 Gutes Konzept: Intrapreneurship und Design Thinking

Als erfolgreich erwies sich das methodische Gesamtkonzept mit der Verknüpfung von Intrapreneurship und Design Thinking und erweitert um das Business Model CANVAS. Alle Bausteine entstammen den in Kapitel 2.3 ausgeführten Denkschulen und erwiesen sich prinzipiell als adäquates Instrumentarium für das Erreichen der Zielsetzung. Auch das Auswahlverfahren mithilfe der Erstselektion der Intrapreneure anhand von schriftlichen Bewerbungen bewies seine hohe Tauglichkeit als pragmatische und ökonomische Vorgehensweise, um einen substantiellen Eindruck darüber zu gewinnen, inwieweit Bewerber über Intrapreneurship-Qualitäten verfügen.

5.2 Gute Zusammenarbeit: Mehr Wissen durch Teilen

Der in den Workshops praktizierte kontinuierliche Austausch zwischen den Teams, die zusätzliche Einbeziehung internen und externen Expertenwissens, der multidisziplinäre Beirat als Resonanzgruppe und nicht zuletzt die beiden Pitches führten zu dynamischen Wissensaustauschprozessen und damit zu einer exponentiellen Ausweitung der fachlichen und sozialen Kompetenzen bei den teilnehmenden Intrapreneurs. Darüber hinaus zeigen die qualitativen Forschungsergebnisse, dass trotz faktischer Wettbewerbssituation ein partnerschaftlicher Umgang zwischen den Teilnehmenden vorherrschte. Die Gruppe zog einen höheren Nutzen daraus, ihr Wissen zu teilen statt es zu horten und organisierte sich entsprechend selbst. Kollaboration und Co-Kreation wurden gewinnbringend eingesetzt und gegenüber einem abgrenzenden und rivalisierenden Verhalten eindeutig bevorzugt.

5.3 Gutes Ergebnis: Marktfähige Geschäftsmodelle und Persönlichkeitswachstum

Internes Erfolgskriterium des Projekts war vor allen Dingen die gelingende Durchführung des Projektzyklus mit dem Ergebnis von mindestens zwei marktfähigen Geschäftsmodellen. Vor dem Hintergrund dieser Zielsetzung kann das Projekt als Erfolg gewertet werden. Neben der Entwicklung und Ausarbeitung von Unternehmenskonzepten war aber auch und gerade die persönliche Entwicklung der Teilnehmenden ein wichtiges Ergebnis des Prozesses. Im Projektverlauf eigneten sich diese wichtige zusätzliche Fähigkeiten an, welche sie als persönliche Bereicherung wahrnahmen - so zum Beispiel analytisches Denkvermögen, betriebswirtschaftliche Kenntnisse, stimmige Selbstpräsentation und Überzeugungskraft.

Allerdings wies das Projekt auch einige Schwachstellen auf, die sich im Nachhinein insbesondere für die Siegerprojekte als Hemmschuh für eine Implementierung am Markt herausstellten.

5.4 Hohe Theorielastigkeit des Curriculums

Die Curriculumsinhalte zeigten sich in weiten Teilen als zu akademisch; der Transfer in die Praxis gestaltete sich für viele dadurch zu schwierig. Bereits in der frühen Phase der Bedarfsanalyse traten in dieser Hinsicht erste Schwierigkeiten auf: Der systematisch betriebene Perspektivwechsel von der persönlichen Sichtweise auf Probleme und Lösungen zu einem Weltverstehen aus der Perspektive der Betroffenen und Interessensgruppen war für die Teilnehmenden ein fundamentaler Paradigmenwechsel und insofern schwer umzusetzen. Auch die anschließende analytische Herausarbeitung einer überraschenden Einsicht und die Formulierung der Lösungsaufgabe waren dadurch mit größeren Schwierigkeiten verbunden. Des Weiteren war die Aufmerksamkeit der Projektleitung stark auf Wissens- und Kompetenzerwerb angelegt; Prototyping und Tests im Markt kamen dagegen zu kurz. Als Resultat bestanden die Geschäftsmodelle am Ende nur auf dem Papier in Form von Social Business Plans. Zwei zusätzliche Workshops waren nötig, um mit den Teilnehmenden konkrete Handlungsschritte zu erarbeiten, wie sie ihre Start-ups an den Markt bringen konnten. Die Lean Startup-Methodik nach Eric Ries sowie der Effectuation-Ansatz nach Sarah Sarasvathy[28] boten hierfür eine weiterführende Arbeitsgrundlage. Es wurden Strategien zur Positionierung erarbeitet und die Unternehmenskonzepte zu einem sogenannten Minimal Viable Product weiterentwickelt.[29] Dabei wurden Netzwerkpartner aus dem unmittelbaren Umfeld der Intrapreneurs sowie mögliche Multiplikatoren und Early Adopters als erste Adressaten zur Überprüfung der grundlegenden Geschäftshypothesen und der Akzeptanz des Angebots identifiziert. Zuletzt wurden konkrete Aktionspläne entwickelt, in denen die unmittelbar anzuschließenden Handlungsschritte festgelegt und verabschiedet wurden.

5.5 Hohe Anforderungen an die Teilnehmenden

Im Kontext der Implementierungsproblematik offenbarte sich eine weitere wichtige Erkenntnis. Denn der Aspekt des Unternehmertums stellte für viele Teilnehmende eine Hürde dar – sowohl im Hinblick auf den Zugang zum LaDU als auch wiederholt während der Laborarbeit selbst. Auch die Teilnahmevoraussetzung der personellen Kopplung einer tragfähigen Geschäftsidee an ihre spätere Implementierung wurde wiederholt problematisiert. Damit verbanden sich die für die Teilnehmenden teils ungeahnt hohen Erwartungen an ihr persönliches Engagement. Bereits in einem frühen Projektstadium stellte es sich

---

[28] Vgl. Michael Faschingbauer, Effectuation. Wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln, Stuttgart 2010.

[29] Eric Ries bezeichnet als Minimal Viable Product als eine Produktversion, die einen vollen Durchlauf von Bauen, Messen und Lernen mit einem Minimum an Kraftaufwand und Entwicklungszeit ermöglicht: »Dem minimal funktionsfähigen Produkt fehlen noch viele Merkmale oder Funktionen (...).« (Ries, Lean Startup, 2014, 88). Der geringe Funktionsumfang ermöglicht ein schnelles Kundenfeedback und fördert den erwünschten Lernprozess (vgl. ebd).

als große Gratwanderung heraus, wie stark die Teilnehmenden mit Forschungs- und Entwicklungsaufgaben über die zahlreichen Workshops hinaus belastet werden konnten. Zwei Teilnehmende verabschiedeten sich deshalb bereits in einem frühen Stadium aus dem Prozess - laut eigenen Angaben nicht zuletzt aufgrund des hohen Arbeitsaufwands. Hypothesen über die Ursachen wurden im Projektteam und im flankierenden Beirat intensiv reflektiert und zogen unmittelbare Konsequenzen nach sich: So wurde beispielsweise die Transparenz über die Prozessschritte erhöht, die Kommunikation anschlussfähiger gestaltet, indem zum Beispiel Fachbegriffe und Anglizismen aus der Marktwirtschaft in die Sprache der Wohlfahrtsbranche übersetzt wurden, und es wurden regelmäßige Stimmungsabfragen durchgeführt.

5.6 Zu geringe Diversität in den Teams

Aus der Innovationsforschung ist bekannt, dass multiperspektivisches Arbeiten zu mehr Lösungen führt und damit mehr Handlungsoptionen produziert. Für die Teams im LaDU muss allerdings konstatiert werden, dass die Diversität hierfür zu gering ausgeprägt war. Die Zusammensetzung der Teilnehmenden war deutlich von sonder- und sozialpädagogischen sowie pflegerischen Berufsbiografien dominiert.

5.7 Zu geringe Verschränkung mit der Linienorganisation

Die Befunde der Untersuchung weisen ferner auch darauf hin, dass das Projekt Widerstände und Missstimmungen bei den Kolleginnen und Kollegen der LaDU-Teilnehmenenden verursacht hat, vor allem auch in den Reihen der Führungskräfte. Die Verschränkung mit der Linienorganisation, das Ausbalancieren zwischen kreativem Prozess und Machtfragen ist insofern nicht optimal gelungen. Tenor im Projektteam und unter den Mitgliedern des Expertenbeirats dazu war, dass diese Reaktanzen dem experimentellen und exkludierenden Charakter des Projekts geschuldet und daher vorhersehbar waren. Mitarbeitenden wurde die Möglichkeit eröffnet, Ideen zu entwickeln und diese ohne Berichterstattung an die direkten Vorgesetzten bei der obersten Geschäftsführung zu platzieren. Die Führungskräfte waren somit von Anfang an konzeptionell ausgeschlossen. Ihr Widerstand ist aus dieser Perspektive eine natürliche Reaktion. Davon abgesehen ist Widerstand auch als eine durchaus wünschenswerte Reaktion auf das Projekt anzusehen. In seiner Andersartigkeit hat LaDU zu einer starken Irritation in der Organisation beigetragen und somit das Feld dafür bereitet, dass Veränderungen in Gang gesetzt werden können. Dennoch bietet sich es als wertschätzender und damit gewinnbringender Umgang mit den Interessen der Führungskräfte zukünftig an, frühzeitig und kontinuierlich Transparenz über den Projektverlauf zu schaffen und sie beispielsweise als Knowledge-Geber punktuell in den Prozess zu integrieren.

6. NACHHALTIGKEIT UND SKALIERUNG

Das Projekt ist in der Branche sowohl regional als auch überregional auf sehr positive Resonanz gestoßen und hat den ConSozial Management-Preis 2015 für herausragende Innovationen im Sozialmarkt gewonnen.[30] Um die gesellschaftliche Wirksamkeit des »Labors für Diakonisches Unternehmertum« weiter zu erhöhen, wurde das Labor zum 01.01.2017 zu einem Zentrum für Social Intrapreneurship ausgebaut und bekam den Namen INTRA Lab.

Jetzt handelt es sich um einen »shared incubator«. Das INTRA Lab wird zwar nach wie vor federführend von Mission Leben betrieben, aber es sind namhafte Organisationen aus Diakonie und Caritas als Partner hinzugetreten,[31] und es wird vom Hessischen Ministerium für Soziales und Integration mit Mitteln aus dem Europäischen Sozialfonds gefördert. Vor allem aber steht es offen für Teilnehmende aus Unternehmen und Organisationen aller Art: für Mitunternehmer aus Diakonie, Caritas und anderen Unternehmen der Freien Wohlfahrtspflege, aus Vereinen, anderen Organisationen und aus Wirtschaftsunternehmen.

Das INTRA Lab ist die konsequente Fortsetzung dessen, was mit dem Pilotprojekt LaDU von Anfang an intendiert gewesen war. Es bietet jetzt gute Aussichten auf eine zeitliche Verfestigung zum einen und eine Vervielfältigung des Ansatzes zum anderen. Das INTRA Lab zielt auf eine Ergänzung und Verbreiterung der Akteurslandschaft im Feld der sozialen Innovationen, in welchem die Aufgaben deutlich umfangreicher sind als die Ressourcen. Die potenzielle Nutzung der Infrastrukturen etablierter Unternehmen der freien Wohlfahrtspflege und der freien Wirtschaft birgt überdies große Chancen hinsichtlich der Skalierung neuer Lösungsansätze.

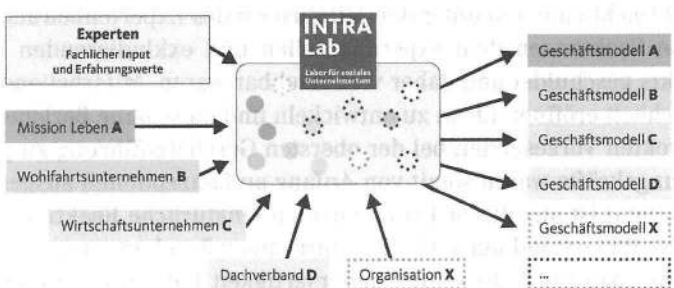

Abb. 3: Funktionsweise des INTRA Lab. Quelle: eigene Darstellung.

[30] Der Preis wird verliehen von der Bayerischen Staatsministerin für Arbeit und Soziales, Familie und Integration, und der Unternehmensberatung Ernst & Young.

[31] Es handelt sich um die Diakonie Hessen, Diakonisches Werk in Hessen und Nassau und Kurhessen-Waldeck, die Diakonie Neuendettelsau und die Stiftung Liebenau.

Das INTRA Lab baut auf LaDU auf und berücksichtigt in Konzeption und Durchführung insbesondere die oben dargestellten Lernerfahrungen. Das Intrapreneurship-Konzept wird dabei weiter ausgebaut. Eine Abschwächung der Anforderungen an den Zugang zum Labor wird hierbei allerdings nicht in Erwägung gezogen. Denn unternehmerisch agierende Menschen bringen außer Ideen auch die Energie, die Frustrationstoleranz und das Durchhaltevermögen mit, die es braucht, um Ideen nicht nur zu denken, sondern weiterzuentwickeln und umzusetzen. Die kommunikative Vermittlung der Zugangskriterien werden jedoch anschlussfähiger gestaltet. Der Terminus »Sozialunternehmer« wird dadurch positver besetzt, dass er stärker an die Gedanken- und Gefühlswelt der Mitarbeitenden anschließt und die intrinsischen Motivationen der potenziellen Intrapreneurs weckt. Daüber hinaus möchte Mission Leben parallel und verzahnt mit dem INTRA Lab ein Ideenmanagement etablieren, das die Mitarbeitenden unterstützt, die Ideen haben, diese aber nicht in unternehmerischer Weise weiterverfolgen wollen.

Durch die Öffnung des INTRA Lab für Intrapreneurs aus Unternehmen aller Art wird die Diversität der Teilnehmerzusammensetzung erhöht. Niemand droht mehr im Saft des eigenen Unternehmens zu schmoren. Mit dieser Steigerung der Heterogenität im Labor steigt auch dessen Kreativitätspotenzial und Innovationskraft.

Die Methode Design Thinking kombiniert mit Business Model CANVAS hat sich im Rahmen des LaDU bewährt und findet auch beim INTRA Lab weiterhin Anwendung. Elemente aus anderen Gründungs- und Innovationsentwicklungsansätzen, wie zum Beispiel Lean Start up und Effectuation werden in das methodische Gesamtkonzept integriert. Im INTRA Lab wird dadurch der Notwendigkeit eines größeren Anwendungsbezugs, einer frühen Prototypisierung und der Durchführung von Tests am »Markt« stärker Rechnung getragen. Überdies werden die zu vermittelnden Lehrinhalte konsequent an die spezifischen Erfordernisse der unternehmerischen Praxis angepasst und nur das für den Entwicklungs- und Implementierungsprozess erforderliche Wissen in kompakten Lerneinheiten und Templates bereitgestellt. Dem selbstorganisierten Forschen, Lernen und Entwickeln wird somit mehr Raum eingeräumt. Die Anzahl der Workshops wird dadurch mehr als halbiert und von fünfzehn auf sechs Arbeitstage verringert. Im Gegenzug erhöht sich die Zeit, in der die Teilnehmenden in sogenannten Feldphasen und in selbst zu organisierenden Peergroups an ihren Projekten arbeiten.

Der Kern des INTRA Lab sind die folgenden Prozessschritte in sechs Workshops:

- Bedarfs- und Marktanalyse
- Prototyping
- Prototypen testen
- Geschäftsmodell entwickeln einschließlich Finanzkalkulation und Projektskizze
- Erarbeitung eines ersten marktfähigen Produkts
- Erstellung eines Projektplans für die Zeit nach dem INTRA Lab

Am Anfang, in der Mitte und am Ende gibt es zusätzliche Veranstaltungen unter Beteiligung von Vertretern der Teilnehmer-entsendenden Unternehmen. Dadurch wird hinreichende Nähe des Labors zu der jeweiligen Linienorganisation hergestellt, ohne die notwendige Distanz zum eigenen »Raum der Freiheit« aufzugeben.

Zusätzlich gibt es einen multidisziplinären Beirat mit Experten aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik. Er reflektiert die Methodik und die Praxis des INTRA Lab, berät die Gesamtprojektleitung und sorgt für Vernetzung sowohl zwischen den Partnern als auch über sie hinaus.

7. INKUBATOR-SHARING UND KULTURELLE TRANSFORMATION

Für die weitere Entwicklung werden zwei Fragestellungen entscheidend sein. Wie kann ein solches Labor zur Ausarbeitung von sozialen Innovationen über den Projektcharakter hinauskommen und zur Dauereinrichtung werden, damit sich die Professionalität ständig weiter steigert und die Strahlwirkung sich weiter verstärkt? Wie kann es gelingen, dass sich die neue Form des Arbeitens, der frische Geist der Herangehensweise und die schnelle Experimentierfreudigkeit nicht auf das Labor und deren Teilnehmerinnen und Teilnehmer beschränken, sondern auch die Herkunftsunternehmen anstecken und eine entsprechende kulturelle Transformation befördern?

Auf beide Fragen liefert das Konzept des Inkubator-Sharing einen wichtigen Teil der Antwort. Das Labor, das von vielen geteilt wird und allen offen steht, hat nicht nur eine Chance auf Dauerfinanzierung, sondern es hat auch die Perspektive, dass keine Ermüdung aufkommt und außerdem laufend für neue Veränderung mit genügend Diversität und Heterogenität gesorgt wird. Das Labor, das nicht einem Unternehmen alleine gehört und von ihm allein ausgefüllt wird, sondern von vielen, gibt jedem mitmachenden Unternehmen die Möglichkeit, sich sehr individuell und mit eigener Kraft der Feinjustierung von Nähe und Distanz zu diesem Labor zu widmen, die es braucht, damit die kulturelle Transformation des eigenen Unternehmens möglichst gut gelingt.

Fragen zur Weiterarbeit

Die konsequente Marktorientierung und nachhaltige Fokussierung auf die Nutzer- und Stakeholderperspektiven war für Teilnehmenden eine der größten Herausforderungen, da es ein radikales Umdenken und einen grundlegende Veränderung der Handlungsroutinen erforderte. Daher stellt sich folgende Frage: Wie kann der Prozess methodisch modifiziert werden, um die Nutzerzentrierung im Denken und Handeln der Teilnehmenden nachhaltig zu verankern?

Augabe für Arbeitsgruppen

Eine zweite Herausforderung war die hohe zeitliche Beanspruchung der Teilnehmenden. Es stellte sich als große Gratwanderung heraus, wie stark die Teilnehmenden zusätzlich zu ihren Aufgaben in der Linienorganisation mit Forschungs- und Entwicklungsaufgaben über die Workshops hinaus belastet werden konnten. Diskutieren Sie, wie in künftigen Entwicklungsprozessen die Mitarbeit der Intrapreneurs im Lab so organisiert werden kann, dass sie den Anforderungen im Lab und im Herkunftsunternehmen Rechnung trägt und gleichzeitig die Mehrfachbelastung möglichst gering gehalten wird.

Weiterführende Literatur

Tim Brown, Change by Design. How desing thinking transforms organizations and inspires innovation, New York 2009.

Frederic Laloux, Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit, München 2015.

Bernhard von Mutius, Die Verwandlung der Welt. Ein Dialog mit der Zukunft, Stuttgart 2000.

Alexander Osterwalder/Yves Pigneur, Business Model Generation, New Jersey 2010.

Eric Ries, Lean Startup. Schnell, risikolos und erfolgreich Unternehmen gründen, München ^{3}2014.