

# „Soziale Innovationen durch Social Entrepreneurship und Intrapreneurship im Bereich sozialer Dienste“

Ein Selbstlernkurs für Student:innen,  
Praktiker:innen und Interessierte

Workbook  
zum MOOC

Erstellt von:

Konrad Meisner | Johannes Schädler | Sandra Ahiataku  
Stefanie Weiss | Martin Reichstein

April 2024

## Zum Hintergrund:

Das vorliegende Workbook bezieht sich auf den Selbstlernkurs (engl. MOOC) „Soziale Innovationen durch Social Entrepreneurship und Social Intrapreneurship im Bereich Sozialer Dienste“: Der Selbstlernkurs wurde im Rahmen des Projekts „Social Entrepreneurship“ (Laufzeit 2022 – 2024) entwickelt. Dieses Projekt ist Teil eines größer angelegten Vorhabens der Universität Siegen unter dem Titel „EnableUS“, das den Wissenstransfer zwischen Hochschule und regionaler Ökonomie unterstützen möchte. Das Gesamtprojekt EnableUS wird vom Wirtschaftsministerium des Landes Nordrhein-Westfalen gefördert. Konkrete Zielsetzung ist es, die Entwicklung von innovativen Ideen durch Studierende und andere Hochschulangehörige gezielt zu fördern und Gründungsinitiativen aus der Hochschule heraus durch Beratung und Coaching in ihrer Entwicklung zu begleiten.

In diesem Zusammenhang arbeitet das Teilprojekt „Social Entrepreneurship“ an der Entwicklung und Erprobung innovativer Lehr-Lern-Konzepte im Bereich des Sozialwesens, die sich mit der Umsetzung von Innovationen im Sozialbereich befassen. Im Vordergrund stehen dabei Themen der Gründung von neuen Sozialunternehmen verschiedenster Art (Social Entrepreneurship) sowie Themen der unternehmerischen Gestaltung von Innovationsvorhaben in bestehenden Sozialunternehmen (Social Intrapreneurship). Zudem werden empirische Regionalanalysen zur Sozialwirtschaft im Kreis Siegen-Wittgenstein durchgeführt. Nähere Informationen zu weiteren Projektergebnissen: <https://zpe.uni-siegen.de/social-entrepreneurship>

### Referenz:

Konrad Meisner, Johannes Schädler, Sandra Ahiataku, Stefanie Weiss, Martin Reichstein (2024): *Workbook zum MOOC „Soziale Innovationen durch Social Entrepreneurship und Intrapreneurship im Bereich sozialer Dienste“ - Ein Selbstlernkurs für Student:innen, Praktiker:innen und Interessierte*. Siegen. ZPE.

### Als Download verfügbar unter:

[learning.zpe-si.de](https://learning.zpe-si.de) sowie <https://zpe.uni-siegen.de/social-entrepreneurship/lehre/>

# Inhaltsverzeichnis

<b>Einführung</b> .....	5
<b>Modul 1: Social Entrepreneurship und Soziale Dienste</b> .....	6
1.1 Was ist Social Entrepreneurship? .....	7
1.2 Melanie Muth: Beispiel für eine Gründung eines Sozialunternehmens.....	12
1.3 Handlungsmodell: „Mein Weg zur eigenen Firma“ .....	14
1.4 Literatur zu Modul 1 .....	23
<b>Modul 02: Intrapreneurship in sozialen Unternehmen</b> .....	25
2.1 Was ist ‚Social Intrapreneurship‘? .....	26
2.2 Was ist die Bedeutung von ‚Social Intrapreneurship‘ für Sozialunternehmen?.....	27
2.3 Wie kann ‚Social Intrapreneurship‘ in Sozialunternehmen gefördert werden?.....	29
2.4 Richard Rockit: Ein Beispiel für Innovation im bestehenden Sozialunternehmen.....	31
2.5 Handlungsmodell Social Intrapreneurship.....	33
2.6 Literatur zu Modul 2 .....	36
<b>Modul 03: Sozialunternehmen als Organisationen der Sozialwirtschaft</b> .....	37
3.1 Warum bezeichnen sich Soziale Dienste als Sozialunternehmen? .....	38
3.2 Welches Organisationsverständnis ist für Sozialunternehmen hilfreich? .....	39
3.3 Was sind die Felder der Sozialwirtschaft? .....	42
3.4 Literatur .....	43
<b>Modul 04: Bedeutung von Rechtsformen und Trägerstrukturen in der Sozialwirtschaft</b> .....	45
4.1 Warum benötigen soziale Dienstleistungsorganisationen eine Rechtsform?.....	46
4.2 Welche Rechtsformen kommen für soziale Dienstleistungsorganisationen in Frage? .....	46
4.3 Literatur:.....	48
<b>Modul 05: Innovation im Sozialbereich</b> .....	49
5.1 Was ist eine Innovation?.....	50
5.2 Was sind soziale Innovationen?.....	51
5.3 Wie entstehen soziale Innovationen?.....	52
5.4 Wie setzen sich soziale Innovationen durch? .....	52
5.5 Literatur .....	53
<b>Modul 06: „Unternehmerpersönlichkeit“, Gründungsteams und fachliche Anforderungen an Gründer:innen von Sozialunternehmen</b> .....	54
6.1 Zu Bedeutung der ‚Unternehmerpersönlichkeit‘ .....	56
6.2 Zur Bedeutung von Gründungsteams.....	57

6.3	Grundkenntnisse für Gründer:innen von Sozialunternehmen .....	57
6.4	Literatur zu Modul 6 .....	59
<b>Modul 07: „Leistungsrecht und Businessplan“ .....</b>		<b>60</b>
7.1	Grundstrukturen des sozialen Leistungsrechts? .....	61
7.2	Welches Strukturwissen ist wichtig? .....	61
7.3	Was ist ein Businessplan/Konzeption/Pitch? .....	62
	Businessplan .....	62
	Konzeption .....	63
	„Pitch“ .....	64
7.4	Tipps zur Erarbeitung von Business-Plans, Konzeption und Pitch .....	64
7.5	Literatur .....	65
<b>Modul 08: „Öffentlichkeitsarbeit und Marketing“ .....</b>		<b>66</b>
8.1	Bedeutung der ‚öffentlichen Meinung‘ .....	67
8.2	Öffentlichkeitsarbeit‘ und ‚Marketing‘? .....	68
8.3	Was sind „Zielgruppen“? .....	68
8.4	Aufgabenbereiche der Öffentlichkeitsarbeit in sozialen Unternehmen .....	69
8.5	Praktische Leitfragenfragen für Aktivitäten der Öffentlichkeitsarbeit (PR-Maßnahmen) .....	70
8.6	Literatur zu Modul 8 .....	71
<b>Modul 09: Beratung und Coaching – Gründungsberatung in Siegen.....</b>		<b>72</b>
9.1	Gründerökosystem in Siegen Wittgenstein.....	73
9.2	Weiterführende Beratungsmöglichkeiten .....	73
<b>Modul 10: Nachhaltiges Wirtschaften .....</b>		<b>75</b>
10.1	Wieso nachhaltig wirtschaften? .....	76
10.2	Triple Bottom Line .....	76
10.3	Green Washing .....	77
10.4	Nachhaltiges Wirtschaften: Empfehlungen .....	77
10.5	Transparenz: Offenlegung der Nachhaltigkeit .....	78
<b>Modul 11: Gründung der Großtagespflege „Kuki-Land und mehr“ (GbR).....</b>		<b>79</b>
<b>Modul 12: „Zabelchen – flexible Kindertagespflege im ländlichen Raum“</b>		
<b>(Soziale Innovation durch Intrapreneurship) .....</b>		<b>85</b>
<b>Modul 13: Test zum Gesamtkurs .....</b>		<b>92</b>

# Einführung


Das vorliegende Workbook beinhaltet weiterführende Inhalte und ergänzende Informationen zum MOOC „Soziale Innovationen durch Social Entrepreneurship und Intrapreneurship im Bereich sozialer Dienste“. Der Selbstlernkurs richtet sich an Student:innen, Praktiker:innen und andere Personen, die sich für die Chancen unternehmerischen Handelns im Sozialwesen interessieren.

Der Kurs ist in insgesamt 12 Module gegliedert und wird durch einen Selbsttest abgeschlossen. Die Inhalte der jeweiligen Module sind in jedem Kursabschnitt als Einzeltexte verfügbar. Das Workbook insgesamt kann aber auch als Gesamttext in pdf-Format heruntergeladen werden.



# Modul 01

## Social Entrepreneurship und Soziale Dienste



### Überblick über die Ziele und Inhalte des Moduls

In diesem Modulelement soll vermittelt werden, was unter dem Begriff ‚Social Entrepreneurship‘ verstanden wird und welche Bedeutung dies in Bezug auf sozialen Dienste hat. Anhand eines Fallbeispiels „Melanie Muth – haushaltsnahe Dienstleistungen“ wird ein Handlungsmodell für die Gründung eines Sozialunternehmens vorgestellt.



# 1.1 Was ist Social Entrepreneurship?

## 1.1.1 Zur Entwicklung des ‚Social Entrepreneurship‘

Der Begriff des Social Entrepreneurship ist spätestens seit der Auszeichnung des Wirtschaftswissenschaftlers Muhammad Yunus mit dem Friedensnobelpreis im Jahre 2006 auch in Deutschland in der einschlägigen Fachöffentlichkeit bekannt geworden. Angesichts von Problemen der Massenarmut in seinem Heimatland Bangladesch entwickelte Yunus das (später auch kontrovers bewertete) Konzept der Mikrokredite. Es richtete sich insbesondere an Frauen im ländlichen Raum, die mit den Kleinkrediten in die Lage versetzt werden sollten, selbständig in Rohmaterialien zu investieren, dann z.B. Webereiprodukte zu produzieren und mit Gewinn zu verkaufen. Damit verband sich die Überzeugung, dass soziale Probleme allgemein mit Hilfe von unternehmerischem Handeln, d.h. mit einem ‚Social Entrepreneurship‘ - Ansatz angegangen werden könnten.

Diese Vorstellung von unternehmerischem Handeln in ‚Social Businesses‘ zur Armutsbekämpfung stieß vor allem in den angelsächsischen Ländern, allen voran der USA, auf fruchtbaren Boden: Dort hatten starke politische Kräfte bereits seit den 1980er Jahre immer mehr darauf gedrängt, gesellschaftliche Aufgaben insgesamt marktförmig zu regeln und staatliches Eingreifen auf ein Minimum zu beschränken. Das bisherige System sozialer Dienste wurde als wenig flexibel, innovationsresistent und gleichzeitig teuer angesehen. Als Konsequenz waren in den angelsächsischen Ländern seit den 1980er Jahren viele öffentliche Bereiche (wie z.B. Bildung, Gesundheit, Kultur, Strafvollzug) und auch die sozialen Dienste zunehmend in Richtung Markt- und Wettbewerb umstrukturiert worden. Von der Verbreitung des ‚Social Entrepreneurships‘ wurde auch für den Sozialbereich ein deutlicher Innovationsschub erwartet. Durch Unternehmertum unter Bedingungen der Konkurrenz mit anderen Anbietern um ‚Kunden‘ und Marktanteile sollten die sozialen Dienste dazu angeregt werden, die Qualität ihrer Leistungen zu verbessern und ihre Gesamtkosten zu senken. Damit dies allerdings zum Tragen kommen könnte, wurde es als erforderlich angesehen, dass sich im Bereich öffentlicher Dienstleistungen auch tatsächlich ‚Unternehmertum‘ entwickelt. Gerade auch im Non-Profit-Bereich wurden die verantwortlichen Akteure angehalten, ‚Unternehmergeist‘ zu entfalten, ihre Organisationen als „Sozialunternehmen“ und sich selbst als ‚Unternehmer‘ zu begreifen.

In Deutschland hat wurde der „Social Entrepreneurship“-Ansatz auf eine eigene Weise aufgenommen. Die Grundidee des unternehmerischen Handelns mit Gemeinwohlbezug stieß auf fest etablierte Strukturen von gemeinnützigen Sozialorganisationen, die sich von denen etwa in den USA deutlich unterscheiden. Kennzeichnend für die deutsche Situation war und ist bekanntlich insbesondere die zentrale Stellung der sechs Verbände der Freien Wohlfahrtspflege: Diakonie, Caritas, Arbeiterwohlfahrt, Der Paritätische, Deutsches Rotes Kreuz und der jüdische Wohlfahrtsverband. Deren Einrichtungen

und Dienste erbringen sind im hiesigen System Sozialer Sicherung nicht nur soziale Dienstleistungen, sondern sind seit vielen Jahren auch in zahlreichen anderen gesellschaftlichen Bereichen mit gemeinnütziger Ausrichtung engagiert. Diese reichen von der Bildung, dem Gesundheits- und Sozialbereich, der Kultur bis zu Umweltschutz und Eine-Welt-Arbeit etc. Die Verbände der Freien Wohlfahrtspflege (Diakonie, Caritas, Arbeiterwohlfahrt, Der Paritätische, Deutsches Rotes Kreuz und der jüdische Wohlfahrtsverband) grenzen sich konzeptionell deutlich sowohl von der Erwerbswirtschaft als auch von staatlichem Handeln ab. Dennoch kann in der Praxis deren Einbindung in staatliche Leistungsstrukturen häufig als stark ausgeprägt gelten. Grundsätzlich arbeiten Einrichtungen und Dienste, die der Freien Wohlfahrtspflege angehören, ohne Gewinnorientierung. Den Trägern der Freien Wohlfahrtspflege kommt in Deutschland eine bevorzugte und dominierende Stellung zu, die durch das gesetzlich verankerte Prinzip der Subsidiarität begründet ist.

Gleichwohl haben sich die Möglichkeiten privat-gewerblicher Tätigkeit im Sozialbereich durch veränderte Vergabeverfahren in wichtigen sozialen Leistungsbereichen (insbesondere der Pflege nach SGB XI) erweitert. Zudem haben sich neben den vorherrschenden freigemeinnützigen Strukturen in jüngerer Zeit aber neue Typen sozialer Dienstleistungsorganisationen herausgebildet. Diese neuartigen Organisationstypen beanspruchen für sich, Gemeinwohlorientierung, Innovation und unternehmerisches Handeln zu verbinden. Trotz ihrer Gemeinwohlorientierung wollen diese neuen Sozialunternehmen aber auch nicht auf Gewinnabsichten verzichten. Insgesamt sind in Deutschland die Grenzen zwischen gewinnorientierten und solchen sozialen Organisationen ohne Gewinnorientierung fließend geworden.




---

#### Jetzt eine Aufgabe für Sie:

Bitte skizzieren Sie in eigenen Worten, wo der Begriff „Social Entrepreneurship“ herkommt und auf welche strukturellen Bedingungen der Ansatz in Deutschland stößt.

---

#### Sie können dazu folgenden Text lesen:

**Heinze, R. G.; Grobs, St. & Schneiders, K. (2011).** *Social Entrepreneurship im deutschen Wohlfahrtsstaat - Hybride Organisationen zwischen Markt, Staat und Gemeinschaft.* In: **Hackenberg, H. & Empter, St. (Hg.):** *Social Entrepreneurship – Social Business: Für die Gesellschaft unternehmen.* **Wiesbaden: VS Verlag.**

#### Der Text ist im Internet verfügbar unter folgendem Link:

[https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-531-92806-7\\_5](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-531-92806-7_5)

Siehe auch Download: <https://de.wikipedia.org/wiki/Sozialunternehmertum>



### 1.1.2 Social Entrepreneurship und Sozialunternehmen

Im üblichen Wirtschaftsleben werden Unternehmen als Organisationen verstanden, die bestimmte Güter oder Dienstleistungen produzieren bzw. diese kaufen und verkaufen. Wenn ein Unternehmen mit einer Bezeichnung und einer Rechtsform registriert ist, wird von einer Firma gesprochen. Der Unternehmenszweck besteht im Wesentlichen darin, mit den jeweiligen Produkten oder Dienstleistungen Bedürfnisse von Kunden zu befriedigen und darüber einen finanziellen Gewinn (Rendite) zu erzielen. Zwar spielen Unternehmen auch eine volkswirtschaftliche Rolle, indem sie zur Wohlstandsbildung und möglicherweise auch zur Verbesserung der allgemeinen Lebensqualität beitragen. Ihr eigentlicher Unternehmenszweck ist es jedoch, eine finanzielle Rendite zu erwirtschaften. Diese fällt dann den Eigentümern des Unternehmens zu.

Wie zuvor dargestellt, haben sich in den vergangenen Jahren neben den konventionellen Einrichtungen der Freien Wohlfahrtspflege neue Typen von sozialen Organisationen entwickelt, die sich als soziale Unternehmen begreifen, welche innovativ, risikobereit und strategisch ihre Ziele und Geschäftsideen umsetzen wollen. Sie wollen gesellschaftlich drängende Probleme auf neue Art bearbeiten und so primär einen Beitrag zum Gemeinwohl leisten. Der Unternehmenszweck solcher Sozialunternehmen besteht also im Prinzip darin, eine Gemeinwohrendite zu erwirtschaften.

Betrachtet man die Situation genauer, dann wird deutlich, dass die Frage, ob eine bestimmte soziale Organisation als Sozialunternehmen bezeichnet werden kann oder nicht, nicht immer eindeutig zu beantworten ist. Mittlerweile haben zum einen viele konventionelle Einrichtungen der Freien Wohlfahrtspflege einen unternehmerischen Anspruch entwickelt und z.T. Unterorganisationen gebildet, die z.T. auch kommerziell tätig sind. Zum anderen verfolgen einige neugegründete Sozialorganisationen bei aller Gemeinwohlorientierung vor allem wirtschaftliche Interessen. Man kann hier auch von einer „Hybridisierung“ sozialer Organisationsformen sprechen. Nicht zuletzt ist darauf zu verweisen, dass nicht wenige konventionelle Unternehmen im Rahmen des sogenannten Corporate Social Responsibility (CSR) - Ansatzes ebenfalls Themen der Nachhaltigkeit und sozialen Verantwortung in ihr Unternehmensleitbild aufgenommen haben.

In ihrer nationalen Strategie für Soziale Innovation definiert die Bundesregierung Gemeinwohlorientierte Unternehmen / Sozialunternehmen als Unternehmen jeglicher Organisation- und Rechtsformen,

- „für die das soziale oder ökologische, gemeinwohlorientierte Ziel Sinn und Zweck ihrer Geschäftstätigkeit darstellt, was sich oft in einem hohen Maße an Sozialer Innovation äußert,
- deren Gewinne größtenteils wieder investiert werden, um dieses Ziel zu erreichen und
- deren Organisationsstruktur oder Eigentumsverhältnisse dieses Ziel widerspiegeln, da sie auf Prinzipien der Mitbestimmung oder Mitarbeiterbeteiligung basieren oder auf soziale Gerechtigkeit ausgerichtet sind“.

Demzufolge ist die Einschätzung, ob ein Unternehmen im Sinne des Social Entrepreneurships ein Sozialunternehmen ist, abhängig von der tatsächlichen Bedeutung, die die Ausrichtung auf eine Gemeinwohl-Rendite und soziale Innovation in der Praxis des Unternehmens spielt.

Die nachfolgende Grafik ermöglicht die Einordnung von bestimmten Unternehmen in einem Kontinuum des ‚Social Entrepreneurship‘ im Bezug auf die Zwecke von Sozialunternehmen.

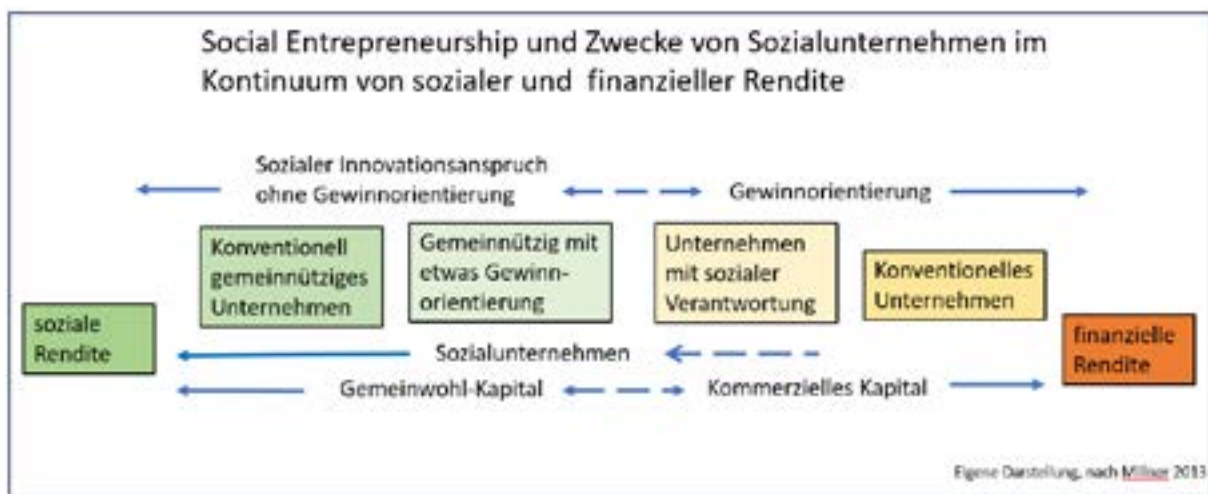


Abbildung 1



### Hier eine Aufgabe für Sie:

Bitte skizzieren Sie in eigenen Worten die Bedeutung der Grafik in Abbildung 1 aus dem Workbook!

### Sie können dazu folgenden Text lesen:

Evers, A. & Ewert, B. (2010): *Hybride Organisationen im Bereich sozialer Dienste. Ein Konzept, sein Hintergrund und seine Implikationen*. In: Klatetzki, T. (Hg.): *Soziologische Perspektiven sozialer Dienstleistungsorganisation*. Wiesbaden: VS Verlag, S. 103–128.

### Der Text ist im Internet verfügbar unter folgendem Link:

[https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-531-92474-8\\_4](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-531-92474-8_4)

### 1.1.3 Social Entrepreneurship und Soziale Dienste

Es kann festgehalten werden, dass sich „Social Entrepreneurship“ allgemein auf eine Art von Unternehmen bezieht, deren wirtschaftliche Aktivitäten in besonderer Weise durch Gemeinwohlbezug und Innovationsanspruch gekennzeichnet sind. In diesem Sinne lassen sich Sozialunternehmen weder eindeutig dem Marktsektor, d.h. der Erwerbswirtschaft zuordnen, sie gehören nicht zur staatlichen Hoheitsverwaltung und dem damit verbundenen Behördenbereich, und sie sind auch nicht nur informelle Initiativen der Zivilgesellschaft. Diese Sozialunternehmen befinden sich sozusagen in einem „Dritten Sektor“ mitten im „Wohlfahrtsdreieck“. In diesem „intermediären“ gesellschaftlichen Raum können Organisationen in ganz verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen mit gemeinnützigen Zielen wirtschaftlich tätig sein. Den allergrößten Anteil im Dritten Sektor nehmen Sozialunternehmen im Sozial- und Bildungssektor ein. Diese können auch als ‚soziale Dienste‘ bezeichnet werden, da ihre Angebote ganz oder teilweise eine sozialrechtliche Rahmung aufweisen. Soziale Dienste, die sich als Sozialunternehmen verstehen, können – wie in Modul 5 erläutert wird – unterschiedliche Rechtsformen annehmen und sowohl freigemeinnützig, privat-gewerblich oder als Körperschaft öffentlichen Rechts tätig sein.

Die nachfolgende Grafik versucht, diese Zusammenhänge zu veranschaulichen:



Abbildung 2

In diesem Kurs konzentrieren wir uns im Folgenden auf solche Sozialunternehmen, die in unterschiedlichen Rechtsformen mit unternehmerischen Mitteln gemeinwohlorientiert soziale Dienstleistungen erbringen. Durch „Social Entrepreneurship“ sollen soziale Innovationen im Bereich Sozialer Dienste vorgebracht und gesellschaftlicher Mehrwert erzielt werden. Sozialunternehmerisches Handeln kann in Form der Gründung eigener Unternehmen oder in Form von substantiellen Innovationen in bestehenden sozialen Dienstleistungsorganisationen erfolgen.



### Hier eine Aufgabe für Sie:

Bitte skizzieren Sie in eigenen Worten die Bedeutung der Grafik in Abbildung 2.

Lesen Sie im Buch von Susanne Vaudt (2021): Sozialökonomie. Eine kritische Einführung. Springer VS, das Kapitel 2.2 „Das Wohlfahrtsdreieck als Instrument sozialökonomischer Analyse (S. 11 – 18).

Klären Sie für sich die Inhalte des Schaubilds oben.

Der Text ist im Internet verfügbar unter folgendem Link:

<https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-37310-8>

## 1.2 Melanie Muth: Beispiel für eine Gründung eines Sozialunternehmens

Im Folgenden soll es konkret werden. Es wird die Geschichte einer erfolgreichen Gründung und Führung eines innovativen Sozialunternehmens im Bereich haushaltsnaher Dienstleistungen dargestellt. Die Inhalte sind fiktiv, orientieren sich aber an entsprechenden Gründungserfahrungen aus neuerer Zeit.

### Das Beispiel Melanie Muth ‚Haushaltsnahe Dienstleistungen‘:



#### Melanie Muth – zu Person und Vorhaben

Melanie Muth, eine selbstbewusste junge Frau, ist 27 Jahre alt und lebt in einer mittelgroßen Stadt in einem sonst auch ländlich strukturierten westfälischen Flächenkreis. Nach dem Abitur absolvierte sie ein Bachelorstudium Soziale Arbeit. Anschließend trat sie eine Stelle im Sozialdienst eines Altenheims in Trägerschaft einer überregional tätigen Anbieterorganisation an. Parallel dazu begann sie berufsbegleitend mit einem Masterstudium der Sozialen Arbeit. Im Rahmen ihrer Berufstätigkeit lernte sie vielfältige Lebensgeschichten und Lebenssituationen älterer Menschen kennen, sie wurde mit leistungsrechtlichen Grundlagen der Finanzierung von Pflege vertraut und kam in Kontakt zahlreichen anderen sozialen Einrichtungen verschiedenster Art. Angesichts des nicht immer befriedigenden, manchmal auch traurigen Betreuungsalltags im Heim fragte sie sich oft, ob es denn nicht bessere Möglichkeiten gäbe, den sehr unterschiedlichen Unterstützungsbedürfnisse der Heimbewohner\*innen gerecht zu werden. Der Schritt aus den eigenen vier Wänden in ein Pflegeheim war nicht selten bitter, sowohl für die unterstützungsbedürftigen Menschen als auch für ihre teilweise überforderten Angehörigen. Ihre Unzufriedenheit an ihrer Arbeitsstelle wuchs, und gleichzeitig wurde in ihr der Gedanke stärker, selber eine

Alternative zu schaffen. In ihrer Masterarbeit befasste sich Melanie Muth, die immer schon digital interessiert war, mit den Möglichkeiten assistiver Technologien für die Unterstützung pflegebedürftiger Menschen. Dabei wurde ihr deutlich, welches Potential vor allem auch in der künstlichen Intelligenz für die Organisation von Alltagshilfen für Menschen lag. Nach Abschluss des Masterstudiums kündigte sie ihre Stelle. Sie war fest entschlossen, einen eigenen Dienst zu gründen, sich selbständig zu machen. Ermutigt und unterstützt wurde sie dabei von ihrem Lebenspartner.

Der Dienst, den Melanie Muth aufbauen und in Eigenregie führen wollte, sollte etwas ganz Besonderes, etwas Innovatives sein. Ihre zentrale Geschäftsidee war es, die Potentiale digitaler Technologien mit flexiblen haushaltsnahen Dienstleistungen zu verbinden und damit ein Dienstleistungsangebot neuen Typs zu schaffen. Die Integration der digitalen Technologien in das konzeptionelle Profil sollte sich zum einen auf das Angebot an die Kunden beziehen und diesen zu einem Hilfearrangements verhelfen, das persönliche Dienstleistungen und geeignete assistive Technologien umfasst. Zudem sollen Beratungsangebote die ‚Kunden‘ in die Lage zu versetzen, das Internet souverän für ihre Zwecke zu nutzen. Zum anderen sollen in dem neuen Unternehmen die Strukturen und Prozesse des Management selbst wo immer möglich und sinnvoll digital aufgesetzt werden.



---

#### Hier eine Aufgabe für Sie:

Stellen Sie sich vor, Sie wären Melanie Muth und beantworten Sie die folgenden Fragen in Stichworten!

1. Darf und soll man überhaupt im Sozialbereich einen eigenen Dienst gründen?
  2. Warum willst Du Dich selbständig machen und ein eigenes Unternehmen gründen?
  3. Ist es nicht riskant, eine feste Stelle zu kündigen, bevor man etwas Neues hat, von dem man sich ernähren kann?
  4. Ist Deine innovative Geschäftsidee wirklich tragfähig?
  5. Kannst Du überhaupt ein Unternehmen gründen und leiten?
  6. Wie gehst Du jetzt praktisch vor?
-

## 1.3 Handlungsmodell: „Mein Weg zur eigenen Firma“

Nach dem Beispiel von Melanie Muth, soll nun ein Handlungsmodell zur Gründung eines eigenen Sozialunternehmens vorgestellt werden. Es soll zeigen, welche praktischen Schritte nötig sind, um eine eigene Firma im Sozialbereich zu gründen.

Wie Abbildung 3 zeigt, besteht das Handlungsmodell aus zwei übergeordneten Phasen. Die erste Phase beschäftigt sich damit, den **Businessplan bzw. die Konzeption** zu schreiben. Daraus formt sich ein Gesamtbild, das die Gründung des künftigen Sozialunternehmens prägt. Daher sollten die zugrundeliegenden Überlegungen gut durchdacht sein und die notwendige Komplexität erfassen. Die zweite Phase beinhaltet die **formale Gründung**. Hier gilt es die juristisch korrekten Schritte zu unternehmen, um eine offizielle Anmeldung bei den Behörden vorzunehmen. Dies schafft die rechtliche Voraussetzung, um fortan im Sozialbereich Leistungen zu erbringen und wirtschaftlich handeln zu können. In der Praxis ist dieser abschließende Teil des Gründungsprozesses mit Behördengängen, notariellen Eintragungen oder auch Bankterminen verbunden.

**Abbildung 3: Gründungsverlauf**



Nachfolgend werden die einzelnen Schritte des Handlungsmodells ausführlicher beschrieben:

Der Weg zur eigenen Firma kann unterschiedlich verlaufen. Am Anfang steht jedoch immer eine Idee, ein Konzept, oder ein Problem. Jede Gründungsgeschichte verläuft ein wenig anders. Immer aber werden die nachfolgend beschriebenen Aufgaben irgendwie bearbeitet werden. Im Folgenden sollen die einzelnen Schritte anhand der Gründungsgeschichte von Melanie Muth erläutert werden <sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Weitere Informationen zu den einzelnen Begriffen können Sie ggfs. auch leicht online recherchieren, z.B. unter <https://www.ihk-nuernberg.de/de/Geschaeftsbereiche/Standortpolitik-und-Unternehmensfoerderung/gruendung/>.



### 1.3.1 Geschäftsidee entwickeln

Am Anfang steht die Geschäftsidee, die z. B. einen sozialen oder ökologischen Mehrwert schaffen soll. Diese Ideen können aus unterschiedlichen Zusammenhängen entstehen. Oft kommen die Geschäftsideen aus den eigenen beruflichen Erfahrungen. Melanie Muth war zunehmend unzufrieden mit den Betreuungs- und Pflegeroutinen ihrer Arbeit im Pflegeheim. Sie suchte nach Alternativen. Innerhalb der Pflegeeinrichtung, bei der sie angestellt war, schien ihr das nicht möglich zu sein, und so entstand die Idee, sich selbständig zu machen und eine eigene Firma zu gründen. Manchmal kommen Gründungsideen aber auch aus dem privaten Alltag. Man hat eine großartige Idee, will das eigene Hobby zum Beruf machen oder man hat einen Geistesblitz. So absurd die Idee auf den ersten Blick auch sein mag, vielleicht verdient sie es, weitergesponnen zu werden? Nicht zuletzt stellen offensichtlich auch Freunde und Familie eine mögliche Quelle für Geschäftsideen dar. Die Ideen können also aus allen Richtungen kommen. Vor einer ernsthaften und vielleicht auch etwas riskanten Entscheidung, ob man die Idee auch umsetzen möchte, muss sie allerdings auf Machbarkeit und Realisierbarkeit geprüft werden.

### 1.3.2 Zielgruppe definieren

Der erste Schritt nach der Ideenfindung sollte immer die Definition der Zielgruppe sein. Hierbei sollte man kritisch danach fragen, wer überhaupt an dem Produkt oder der Dienstleistung ein Interesse hat. Nur weil man eine in den eigenen Augen tolle Idee hat, heißt es noch lange nicht, dass es viele Nutzerinnen und Nutzer geben wird. Daher ist es auch wichtig, die Endnutzer so genau wie möglich zu definieren. Hilfreich ist es, Informationen über die möglichen Nutzer\*innen des geplanten Angebots zusammenzutragen, die folgende Aspekte betreffen:

- Geschlecht
- Alter
- Wohnort
- Sozialer Hintergrund
- Einkommen
- Bedarfsarten von haushaltsnahen Dienstleistungen

### Beispiel: Gründung eines ambulanten Dienstes für haushaltsnahe Dienstleistungen

Gewöhnlich zielen Produkte und Dienstleistungen, die neu angeboten werden sollen, auf eine ganz bestimmte Nutzergruppe ab. Von Interesse sind Überlegungen nach dem Kern der Zielgruppe. Selbstverständlich kann jede andere Person auch in den Kundenkreis passen, und es wird bestimmt Nutzer außerhalb dieser Gruppe geben. Gleichwohl lohnt sich die Frage danach, auf welchen Adressatenkreis ein bestimmtes Angebot ausgerichtet werden soll. Melanie Muth kam zu folgendem Kundenprofil:

- Geschlecht: alle
- Alter: vorwiegend ältere Menschen ab 60 Jahren
- Wohnort: Kreis Siegen-Wittgenstein, spezifisch Stadt Siegen
- Persönliche Situation: haushaltsnaher Unterstützungsbedarf ohne und mit vorliegender Pflegebedürftigkeit, selbst betroffen oder sorgende Angehörige
- Art des Unterstützungsbedarfs: vielfältig, personenbezogen, instrumentell, alles außer Behandlungspflege

Daraus ergeben sich für Melanie Muths Geschäftsidee im Grund insbesondere zwei Arten von möglichen Kunden, die zusammen ihre Zielgruppe bilden. Zum einen befinden sich immer **Menschen in der Lebensphase des ‚aktiven Ruhestands‘**. Sie fühlen sich gesund und aktiv. Dennoch haben zahlreiche Personen dieser Altersgruppe aus verschiedenen Gründen einen Bedarf an haushaltsnahen Dienstleistungen, die nicht im engeren Sinne Pflegeleistungen sind. Dazu gehören Unterstützungsangebote bei der Haushalts- und Lebensführung (wie Wohnungsreinigung, Einkaufen, Behördengänge, Reparaturen etc.), aber auch Unterstützung im Bereich ‚technologie-Assistenz‘ / Elektronische Geräte, Internet, digitale Hilfsmittel) sowie bei Arbeiten sozusagen ‚ums Haus herum (wie. Schnee-räumen, Gartenarbeiten etc.). Zum anderen möchte sich Melanie Muth mit ihrem Angebot an **Menschen richten, die im Sinne des SGB XI pflegebedürftig sind** und ambulante Pflegeleistungen in Anspruch nehmen bzw. eine Geldleistung von der Pflegekasse erhalten. Dies werden überwiegend ältere Menschen sein, aber evtl. auch pflegebedürftige Personen jüngeren Alters, die aufgrund von chronischen Krankheiten oder Behinderungen pflegebedürftig sind.

Diesem Personenkreis will Melanie Muth flexibel, bedürfnisorientiert und möglichst unbürokratisch ihre haushaltsnahen Dienste anbieten. Die Abrechnung soll sowohl über sozialrechtliche Leistungsansprüche ihrer Kunden sowie über private Zahlungen erfolgen. Geographisch muss durch die ambulante Arbeitsweise des Dienstes eine Eingrenzung erfolgen. Aufgrund der Nähe zum aktuellen Tätigkeitsfeld wurde die Stadt Siegen gewählt. Um weitere mögliche Klienten zu erreichen, kann dieser auf das Kreisgebiet erweitert werden.

### **1.3.3 Bedarfsanalyse bzw. Marktanalyse durchführen:**

Es bietet sich an im nächsten Schritt zu prüfen, ob die Geschäftsidee tragbar sein kann und sich monetär lohnt. Das bedeutet einfach ausgedrückt, ob es sich lohnt, weiter Zeit und auch Kraft in die Geschäftsidee zu investieren oder ob es sinnvoller wäre, die Idee ruhen zu lassen. Dazu gibt es verschiedene Ansätze. Betriebswirtschaftlich gesehen empfiehlt es sich, nicht nur eine Bedarfsanalyse, sondern auch eine Marktanalyse durchzuführen. Die Bedarfsanalyse fragt vor allem danach, ob die Angebotsidee für Alltagsprobleme des anvisierten Personenkreis tatsächlich bedeutsam ist. Die Marktanalyse hat vorrangig das Ziel, sowohl das monetäre Potential zu erfassen als auch die Konkurrenz zu verstehen.

#### **Beispiel: Melanie Muth Gründung eines Dienstes für haushaltsnahe Dienstleistungen**

Für die Gründung eines Dienstes für haushaltsnahe Dienstleistungen informiert sich Melanie Muth, wie sie das potentielle Gesamtvolumen kalkulieren kann. Dazu verfolgt sie Altersstatistiken, schaut sich Versorgungsmuster an und errechnet Schätzungen zu den für ihre Idee relevanten Grundleistungen der Pflegekasse, sowie anderer sozialer Leistungsträger. Sie erkennt einige Versorgungslücken, welche nicht durch das aktuell bestehende Angebot vor Ort gedeckt werden können. Insgesamt erscheint ihr die Nachfrage zu den von ihr geplanten Angeboten recht hoch und der Markt für ihre Geschäftsidee vielversprechend.

#### **Prototyping /Konzeptionsentwicklung:**

Besonders bei neuen Geschäftsideen, die in der Form noch nicht existieren, ist es ratsam einen Prototyp zu entwickeln. Hierbei muss es sich nicht unbedingt um ein Produkt handeln, es kann auch eine Dienstleistung, ein Prozess oder eine sonstige Optimierung sein. Wichtig ist dabei, dass der Prototyp unter Realbedingungen konzipiert wird. Soll der Prototyp später verwendet werden, um Finanz- oder Geschäftspartner zu überzeugen, reicht eine Grundkonzeption, betriebswirtschaftlich gesprochen ein sogenanntes Minimum-viable Product (MVP). Diese Grundkonzeption enthält alle wesentlichen Bestandteile und Prozessabschnitte, muss aber noch nicht die finale Form sein. Die Erarbeitung der Konzeption dient zunächst vor allem zur Überprüfung, ob das Produkt oder die Dienstleistung tatsächlich sinnvoll angeboten werden können. Die Erstellung eines Prototypen kann die Gründer:in selbst übernehmen oder dies kann durch Dritte (potentielle Partner) geschehen. Wenn Ideen bereits von anderen ausgearbeitet wurden und somit vorliegen, muss kein eigenes ‚Prototyping‘ erfolgen, da die Machbarkeit der Dienstleistungsangebote auch so eingeschätzt werden können.

### **Beispiel: Gründung eines Dienstes für haushaltsnahe Dienstleistungen**

Die Gründerin ist bereits seit einigen Jahren in der Pflege selbst tätig und hat in ihrer Karriere verschiedene Konzeptionen im Bereich der Altenhilfe und Pflege erarbeitet und umgesetzt. Die Basisleistungen können daher gut bestimmt werden. Sie recherchiert zu vorliegenden Konzepten mit ähnlichem Inhalt. Zusätzlich wird ein Konzept für die Integration der haushaltsnahen Leistungen und der Technologieassistenten in allgemeine Betreuungsleistungen erarbeitet. Dies ermöglicht, eine Kalkulation über Leistungen, Aufwand und Ertrag zu erstellen

#### **1.3.5 Marketingstrategie:**

Die Ausarbeitung einer Marketing-Strategie ist wichtiger Bestandteil eines Gründungsprozesses. Das Angebot muss bestmöglich auf dem Markt platziert werden und sich inhaltlich wie auch räumlich den jeweiligen Bedürfnissen möglicher Kund:innen anpassen. Die Marketing-Strategie sollte folgende Aspekte beinhalten: Ansätze zur Marktbeobachtung und Zielgruppenanalyse sowie Formen der Akquise von Kund:innen (siehe Modul 8).

Die Marketingaktivitäten können z.B. per E-Mail, Telefon, schriftliche Bewerbungen auf Ausschreibungen, Internetauftritt, Visitenkarten, persönliche Kontakte/ Empfehlungen, Flyer/Broschüren enthalten. Hierzu kann man sich gut an den 4Ps orientieren. Produkt, Preis, Werbung (Promotion) und Platzierung. Zudem kann man auch die 4Ks betrachten: Konsument, Kosten, Kommunikation & Bequemlichkeit (Convenience). Während diese Prüfpunkte bereits einen groben Überblick über zukünftige Marketingaktivitäten erlauben, gehören weitere Aspekte zum Marketing. Hierzu sollte über Konzepte der Corporate Identity (CI), dem Corporate Design und dem Customer-Relationship-Management nachgedacht werden. Wichtig ist, dass die konkrete Strategie sich an der Situation und den Interessen der möglichen Nutzer\*innen ausrichtet.

### **Beispiel: Gründung eines Dienstes für haushaltsnahe Dienstleistungen**

Für das effektive Marketing des neuen Dienstes nutzt die Gründerin einen Mix aus traditionellen und sozialen Medien. Neben Inseraten in der Zeitung sollen daher soziale Medien, wie Facebook und Instagram erfolgen. Die Marketing-Prämisse dabei ist, dass die Zielpersonen durch die Inserate direkt angesprochen werden sollen und durch die sozialen Medien insbesondere jüngere Familienangehörige angesprochen werden sollen. Für ausführliche Informationen wird zudem ein Internetauftritt geplant. Dieser soll verständlich darstellen, welche Kosten auf die Klienten zukommen, wie diese gestaffelt sind und welche genauen Leistungen dafür erwartet werden können. Als letztes wirksames Werkzeug wird

ein Handy samt Telefonnummer nur für den direkten Kontakt über Whatsapp und Telefon eingerichtet. Die Gründerin nimmt an, dass insbesondere jüngere Menschen ihre Informationen in Bezug auf ihre älteren Angehörigen über diese Kanäle generieren möchten.

### **1.3.6 Finanzplan:**

Im Weiteren gilt es, einen Finanzplan aufzustellen. Dieser sollte jegliche fixen und variablen Kosten sowie Erlöse darstellen, die anfallen können. Fixe Kosten sind hierbei Kosten, die unabhängig von der Menge der erbrachten Dienstleistungen oder produzierten Produkte entstehen. Dazu gehören Mieten, Versicherungen, Löhne und sonstige fixe Verträge, die man eingegangen ist. Variable Kosten sind hingegen solche, die erst anfallen, wenn ein Produkt oder eine Dienstleistung entsteht. Das beinhaltet Verbrauchsmaterial, Rohstoffe, Hilfs- und Betriebsmittel. Gleiches gilt für die Erlöse. Man sollte bereits eine erste Vorstellung dazu durch entsprechende Vorüberlegungen haben, welche Erlöse zu erwarten sind. Eine Besonderheit bei der Gründung stellen allerdings noch private Ausgaben dar. Sollte man keine Nebeneinkünfte zur Absicherung der eigenen Lebensführung haben, müssen diese zu den Kosten hinzugerechnet werden. Schlussendlich sollte die Liquidität (Zahlungsfähigkeit) geplant werden. Abgänge und Zugänge monetärer Mittel müssen ausreichend vorhanden sein, um weiterhin zahlungsfähig zu sein, ansonsten droht eine Insolvenz. Hierzu bietet das Bundesministerium für Wirtschaft und Klima mit dem Praxisleitfaden „Soziales Unternehmertum“ gute Hilfen, die unter den Stichpunkten Finanzplan und Liquiditätsplan gefunden werden können. (s. Literaturverzeichnis am Kapitelende)

### Beispiel: Gründung eines Dienstes für haushaltsnahe Dienstleistungen

Die Gründerin kann die Finanzplanung nicht vollkommen eigenständig vornehmen. Zwar hat sie bereits einige Erfahrungen in ihrem bisherigen Job gemacht, allerdings kann sie einzelne Kostenpunkte nicht verlässlich kalkulieren. Hierzu nimmt sie zusätzliche Hilfe durch die Hausbank und eine Finanzberatung in Anspruch. Sie plant, zunächst selbst zusammen mit drei weiteren Mitarbeiter:innen zu arbeiten, eine Verwaltungsfachkraft einzustellen und eine Reinigungsfachkraft mit ins Unternehmen zu nehmen. Sie errechnet realistisch, wie viele Einkünfte über die Basis- und Zusatzleistungen erzielt werden können, wenn alle Personen in Vollzeit angestellt sind. Demgegenüber stehen die Kosten aus den Leistungen, für Verbrauchsmaterial und der Hauptkostenpunkte Fuhrparks und Raummieten usw. Sie orientiert ihre Kalkulation an folgendem Schema für eine Umsatz- und Rentabilitätsvorschau:

Rentabilitätsvorschau (Jahresrechnung)

Betriebliche Einnahmen	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3
Bildungsdienstleistungen			
Summe Einnahmen			
Betriebliche variable Ausgaben			
Ausgaben "Bildungsdienstleistungen"			
Summe variable Ausgaben			
Betriebliche fixe Ausgaben			
Haftpflichtversicherung			
Rechtsschutzversicherung			
Summe fixe Ausgaben			
Sonderausgaben			
Gesetzliche Rentenversicherung			
Krankenversicherung (freiwillig)			
Gesetzliche Pflegeversicherung			
Gesetzliche Unfallversicherung			
Arbeitslosenversicherung (freiwillig)			
Private Altersvorsorge			
Summe Sonderausgaben			
Zusätzliche private Einnahmen			
Gründungszuschuss			
Zuschuss zur sozialen Absicherung			
Über-/Unterdeckung			

(Aus: Krapf 2016, S. 22)

#### 1.3.7 Rechtsform:

Um die zukünftige Geschäftsidee auch zu realisieren, ist es notwendig, den richtigen Rahmen für das eigene Unternehmen zu wählen. Hier sind besonders drei Fragen wichtig: Gründe ich allein oder als Team? Wie wichtig ist eine Separierung der Haftbarkeit für das Unternehmen von meinem Privatvermögen? Werde ich vornehmlich in gemeinnütziger Form Dienste und Produkte erstellen? Durch die Beantwortung dieser Fragen kann die richtige Rechtsform gewählt werden. Für eine sichere Planung empfiehlt es sich, den Rat eines Steuerberaters einzuholen. Dieser kann genaue Auskunft über die Vor- und Nachteile im Zusammenhang mit der Geschäftsidee geben.

### Beispiel: Gründung eines Dienstes für haushaltsnahe Dienstleistungen

Bei der Wahl der Rechtsform stellt sich für die Melanie Muth die Frage, inwiefern eine flexible Auszahlung von Gewinnen und die Gemeinnützigkeit im Vordergrund stehen. Nach reichlicher Überlegung und



Rücksprache mit einem Steuerberatungsbüro, hat sich die Gründerin für eine Unternehmergeellschaft (UG) entschieden. Diese soll im nächsten Schritt zu einer GmbH umfirmiert werden, sobald das nötige Stammkapital vorhanden ist.

### **1.3.8 Finanzierung:**

Alle Überlegungen wurden getätigt, eine Rechtsform wurde auch gewählt. Jetzt gilt es die richtigen Finanzpartner zu identifizieren. Es gibt verschiedene Formen der Finanzierung einer Unternehmensgründung. Die wohl klassischste und bekannteste Finanzierungsform bilden Bankkredite. Diese sind oftmals festverzinst und erfordern Bürgschaften, sind allerdings auch die stabilsten Kredite. Weitere Optionen können in sogenannten „Business Angels“ gefunden werden. Diese Partner bieten neben finanziellen Mitteln oft auch Know-How. Im Gegenzug werden meistens Unternehmensanteile verlangt. Nicht zuletzt lohnt es sich immer, nach Förderprogrammen Ausschau zu halten. Ministerien und Kommunen bieten manchmal Anreize zur Gründung neuer Unternehmen, um Bedarfe zu decken. Diese Finanzierungen sind fast immer an Rechenschaftsberichte gebunden, die darstellen, wie die Fördergelder verwendet wurden und ob ausreichender Fortschritt erzielt werden konnte. Um überzeugend argumentieren zu können, ist es hilfreich, in einem Businessplan alle Fakten schriftlich darzustellen.

### **Beispiel: Gründung eines Dienstes für haushaltsnahe Dienstleistungen**

Melanie Muth finanziert sich zunächst hauptsächlich über einen Kredit, dessen Konditionen sie mit der Hausbank gemeinsam erarbeitet hat. Wegen der guten Aussichten im Markt, der besonders stabilen Marktwerte und der guten Konzeption, konnte ein geringer Zins ausgehandelt werden. Zudem finanziert sich ein Teil der Ausgaben über eine Förderung innovativer Pflegedienstideen aus einem Innovationsförderprogramm ihres Bundeslandes. Dadurch werden die anfänglich hohen Investitionskosten gut gedeckt.

### **1.3.9 Gründung:**

Die Idee ist ausgearbeitet, die Finanzierung steht, die Realisierung wartet. Jetzt geht es darum, die notwendigen Formalia der Gründung abzuwickeln. Dazu gehört die Anmeldung des Unternehmens beim örtlichen Gewerbeamt unter einem Firmennamen sowie bei der Berufsgenossenschaft, die steuerliche Erfassung beim Finanzamt und je nach Firmenprofil auch bei weiteren Behörden. Erst wenn dies alles erfolgt ist, ist das Unternehmen oder die Organisation formell betriebsrechtlich zugelassen und als neue Firma handlungsfähig.

### Beispiel: Gründung eines Dienstes für haushaltsnahe Dienstleistungen

Die eigentliche Gründung des Dienstes ist mit verschiedenen Schritten verbunden. Melanie Muth hat sich u.a. auf folgender Web-Seite informiert: <https://www.unternehmerheld.de/start/unternehmen-anmelden/>.

Melanie Muth hat ihrer neuen Firma den Namen „Nur-Muth- Moderne Hilfen zuhause“ gegeben. Damit gilt es die üblichen Regularien zur Selbstständigkeit zu erfüllen. Dies bedeutet einerseits die Eintragung im Handels- und Gewereregister, als auch eine Eintragung in der Handelskammer. Dies geschieht ähnlich einer GmbH mit dem niedrigeren Stammkapital auf einem Konto. Ebenso ist es notwendig, sich beim Finanzamt als auch bei der Handelskammer zu registrieren. Erst dann sind formal alle Schritte zur Gründung des neuen Dienstes erfolgt.

#### 1.3.10 Die Bedeutung externer Beratungsmöglichkeiten

Die hier vorgestellten Aufgaben zur Erstellung von Konzeption und Businessplan müssen nicht vollkommen eigenständig erfolgen. Insbesondere bei fehlenden Kenntnissen oder bei Unsicherheiten ist es sehr hilfreich, externe Beratungsmöglichkeiten in Anspruch zu nehmen, um die eigenen Überlegungen voranzutreiben. Besonders unterstützend können auch regionale Gründungsinitiativen sein. Diese haben bereits ein breites Netzwerk und kennen sich sehr gut mit den lokalen Begebenheiten aus. Nähere Informationen zu Angeboten im Kreis Siegen-Wittgenstein finden sich auf in Modul 9 (S. 73). Es ist daher sinnvoll, bei Gründungsprozessen den Austausch mit solchen Anlaufstellen zu suchen, auch um mögliche Förderprogramme (z.B. Gründungsdarlehn) zu identifizieren und in das Netzwerk aufgenommen zu werden. Oftmals ergeben sich dadurch neue Sichtweisen auf die eigenen Ideen und mögliche Kooperationen, die sonst verborgen blieben.



#### Aufgaben

Bitte skizzieren Sie in Stichworten Antworten zu folgenden Fragen:

- Welche der Schritte sind besonders kritisch?
- Lohnt es sich immer im Team zu gründen?
- Welche Partner sind von besonderer Relevanz?
- Warum ist die Rechtsform so wichtig?
- Welche Förderprogramme können wo gefunden werden?

## 1.4 Literatur zu Modul 1

Blanchflower, D.G. & Oswald, A. J. (19989): *What makes an Entrepreneur?* In: *Journal of Labor Economics*. 16 (1), S. 26–60.

Boessenecker, K.-H. (2005): *Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege*. 3. Auflage. Weinheim/Basel: Beltz-Verlag.

Bundesministerium für Wirtschaft und Klima (2023): *Praxisleitfaden Soziales Unternehmertum*. <https://www.bing.com/ck/a?!&&p=306090f41707a6b2JmltdHM9MTcxOTQ0NjQwMCZpZ3VpZD0yNzgyMjYxOS03Y2E2LTY3NzktMjllNy0zNWZjN2RhMDY2MjQmaW5zaWQ9NTE4NQ&ptn=3&ver=2&hsh=3&fclid=27822619-7ca6-6779-29e7-35fc7da06624&u=a1aHR0cHM6Ly93d3cucHVibGlrYXRpb25lbi1idW5kZX-NyZWdpZXJ1bmcuZGUvcHAtZGUvcHVibGlrYXRpb25zc3VjaGUvcHJheGlzbGVpdGZlZGVuLXNvemlhbGVzLXVudGVybmVobWVydvHVtLTcyODE5NA&ntb=1>

Cull, R. & Morduc, R.C. (o.J.): *Microfinance and Economic Development* <https://documents1.worldbank.org/curated/en/107171511360386561/pdf/WPS8252.pdf>

Deutsche Bundesregierung (2013): *Nationale Strategie für Soziale Innovationen und Gemeinwohlorientierte Unternehmen*. [https://www.bmbf.de/SharedDocs/Downloads/de/2023/230912-sigustrategie-download.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](https://www.bmbf.de/SharedDocs/Downloads/de/2023/230912-sigustrategie-download.pdf?__blob=publicationFile&v=1)

Deutscher Startup-Monitor (2021): [https://startupverband.de/fileadmin/startupverband/mediaarchiv/research/dsm/dsm\\_2021.pdf](https://startupverband.de/fileadmin/startupverband/mediaarchiv/research/dsm/dsm_2021.pdf).

Evers, A. & Ewert, B. (2010): *Hybride Organisationen im Bereich sozialer Dienste. Ein Konzept, sein Hintergrund und seine Implikationen*. In: Klatetzki, T. (Hg.): *Soziologische Perspektiven sozialer Dienstleistungsorganisation*. Wiesbaden: VS Verlag, S. 103–128.

Heinze, R. G.; Grobs, St. & Schneiders, K. (2011). *Social Entrepreneurship im deutschen Wohlfahrtsstaat - Hybride Organisationen zwischen Markt, Staat und Gemeinschaft*. In: Hackenberg, H. & Emptner, St. (Hg.): *Social Entrepreneurship – Social Business: Für die Gesellschaft unternehmen*. Wiesbaden: VS Verlag.

Krapf, Manfred (2016): *Selbstständigkeit in sozialen Berufen. Beitrag für eine berufliche Alternative*.

veröffentlicht unter den socialnet Materialien Publikationsdatum: 23.08.2016 URL: <http://www.socialnet.de/materialien/27640.php>

Liekmeier, F. (2022). *Das Konzept Social Entrepreneurship – Organisationszentrierte Überlegungen zu regionalen und internationalen Forschungsperspektiven vor dem Hintergrund seiner Entstehungsgeschichte*. In: Bertelmann, L. et al. (Hrsg.): *Planung und Entwicklung von Sozialen Diensten für Menschen mit Behinderungen*. Siegen: Universi, S. 95-111.

Millner, R. (2013): *Social Entreprises und Social Entrepreneurship. Konzepte und Begrifflichkeiten*. In.: *Kurswechsel 2/2013*, S. 28 – 41. <http://www.beigewum.at/wordpress/wp-content/uploads/Social-Enterprises-and-Social-Entrepreneur.pdf>

Schneiders, K. (2015): *Social Entrepreneurship als neues Leitbild*. In: Grillitsch, W. & Brandl, PI & Schuller, S. (Hrsg.) (2015): *Gegenwart und Zukunft des Sozialmanagements und der Sozialwirtschaft. Aktuelle Herausforderungen, strategische Ansätze und fachliche Perspektiven* (2. Aufl), Springer VS, Wiesbaden, S. 345 – 358)

Spiegel, P. (2006): *Muhammad Yunus – Banker der Armen. Der Friedensnobelpreisträger; sein Leben, seine Vision, seine Wirkung*. Herder-Verlag, Freiburg im Breisgau, Basel, Wien 2006

Spiess-Knaff u.a. (2013): *Eine Vermessung der Landschaft deutscher Sozialunternehmen*. In: Jansen. S. A. & Heinze, R.G. & Beckmann, M. Hg.) (2013): *Sozialunternehmen in Deutschland. Analysen, Trends und Handlungsempfehlungen*. Wiesbaden: VS Verlag. S, 21 - 34

Schumpeter, J. A. (1912) [1997]: *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. 9. Aufl. Berlin: Dunker & Humblot

Vaudt, S. (2022): *Sozialökonomie. Eine kritische Einführung*. Springer VS, Wiesbaden



# Modul 02

## Intrapreneurship in sozialen Unternehmen



### Überblick

In diesem Modulelement wird der Ansatz des **„Social Intrapreneurship“** vorgestellt. Hier geht es darum, dass Mitarbeiter\*innen innerhalb ihres Sozialunternehmens durch unternehmerisches Handeln Innovationen initiieren und vorantreiben. Wie Unternehmen in anderen Bereichen auch, so müssen auch Sozialunternehmen bemüht sein, sich an veränderte Umgebungen anzupassen. Dies beinhaltet die Anforderung, für neue Erwartungen ihrer Klient\*innen, der Sozialleistungsträger, der Kooperationspartner im Feld, aber auch gegenüber veränderten Vorgaben von Politik und Gesellschaft offen zu sein. Allerdings kommt es auch darauf an, zukunftsweisende Innovationen organisationsintern umzusetzen. Solche internen Innovationsprozesse geschehen aber nicht im Selbstlauf, sondern bedürfen des proaktiven Handelns der Beschäftigten und auf allen Ebenen eines Sozialunternehmens. Das Modul schließt mit einem Fallbeispiel sowie einem Handlungskonzept.

## 2.1 Was ist ‚Social Intrapreneurship‘?

Der Begriff setzt sich aus den Bestandteilen ‚Social‘ und ‚Intrapreneurship‘ zusammen und lässt sich nicht ohne Weiteres ins Deutsche übersetzen. Begriffsgeschichtlich wird **„Intrapreneurship“** zumeist auf Publikationen des US-amerikanischen Autorenpaars Gifford and Elizabeth Pinchot zurückgeführt, die als erfolgreiche Unternehmensberater die Frage beantworten wollten *„Why you don’t have to leave the corporation to become an entrepreneur“* (Pinchot 1985). Wirtschaftspolitischer Hintergrund war die Anfang der 1980er Jahre in den USA verbreitete Einschätzung der mangelnden internationalen Wettbewerbsfähigkeit von US-Unternehmen. Dies galt insbesondere im Vergleich zu den stärker werdenden japanischen Industriekonzernen, die aufgrund effizienterer Organisationsmodelle zunehmend als bedrohlich wahrgenommen wurden. Gleichsam als Antwort empfahlen die Pinchots die Rückbesinnung auf den amerikanischen Unternehmergeist:

*„In this time of rapid economic and technological change, the entrepreneurial spirit can be a unique and important advantage, but only if we learn how to use it“* (ebd. S. 4).

Diesen „entrepreneurial spirit“ sahen die Pinchots auch bei Mitarbeiter\*innen in US-Unternehmen. Sie wiesen die Annahme zurück, dass es sich beim „organization man“, d.h. dem abhängig in einem Unternehmen beschäftigten Menschen einerseits und dem „independent entrepreneur“, also dem selbständigen Unternehmer um zwei unvereinbar sich gegenüberstehende Konzepte handele. Vielmehr hänge es vom jeweiligen Unternehmensmanagement ab, ob in der Mitarbeiterschaft unternehmerischer Geist (d.h. Innovationsinteresse, Risikobereitschaft, Tatkraft und Bereitschaft, unkonventionelle Wege zu gehen etc.) zum Tragen kommen kann oder ob dieser durch eine starre Unternehmensbürokratie erdrückt wird (ebd. S. XIII). Es gehe darum, deren Potentiale für höheren Ertrag und höhere Wettbewerbsfähigkeit zu stärken und Frustration und Zynismus zu vermeiden. Pinchot III fordert die Unternehmensleitungen dazu auf, systematisch im Unternehmen nach „Intrapreneur-Persönlichkeiten“ Ausschau zu halten, diesen die erforderlichen Freiräume und auch ggfs. das erforderliche Investitionskapital zu geben, das für die Entwicklung und Verbreitung innovativer Geschäftsideen erforderlich ist.

Mittlerweile hat „Intrapreneurship“ als Management-Konzept insbesondere für Großunternehmen weltweite Verbreitung gefunden. Für Deutschland werden insbesondere immer wieder die Deutsche Bahn (<https://intrapreneurs.deutschebahn.com>) oder die BMW-Stiftung (<https://www.tbd.community/de/was-ist-social-intrapreneurship>) als Beispiele genannt.)

Der begriffliche Zusatz des **‘Social’** Intrapreneurship ist in seiner Entwicklung eher schillernd und wird je nach Autor und Perspektive unterschiedlich genutzt. Möglicherweise wurde mit zunehmender



Verbreitung des Begriffs ‚Social Entrepreneurship‘ das Potential eines Parallelkonzepts ‚Social Intrapreneurship‘ deutlich. Es kann darunter ein Konzept verstanden werden, bei dem es darum geht, dass Mitarbeiter\*innen durch unternehmerisches Handeln in einer Organisation (wie z.B. einer Firma) nachhaltige, innovative Lösungen finden, mit denen das kollegiale Miteinander, die Unternehmenskultur, das Organisationsimage oder die Ökobilanz verbessert werden. Dabei werden dann auch Überschneidungen zum Konzept der „Corporate Social Responsibility„ (CSR) deutlich<sup>2</sup>.

**Im vorliegenden Zusammenhang wird „Social Intrapreneurship“ verwendet für Ansätze unternehmerischen Handelns und der Verwendung von Start-up Praktiken innerhalb bestehenden Sozialunternehmen, mit denen die bisherigen Arbeitsweisen nachhaltig verändert werden<sup>3</sup>. Auf diese Weise sollen Innovationen im Unternehmen verwirklicht werden. Mit Innovationen gemeint sind hier neue Wege, soziale Dienstleistungen zu erbringen, die fachlichen Standards besser entsprechen als die bisherige Praxis und die Abläufe im Unternehmen effektiver machen. In der Regel geschieht dies durch kreative Kombinationen von konzeptionellen Ideen, um damit bekannte Probleme wirksamer bearbeiten zu können (Schroer & Händel 2020, S. 191).**

## 2.2 Was ist die Bedeutung von ‚Social Intrapreneurship‘ für Sozialunternehmen?

Viele Sozialunternehmen sehen sich einem erheblichen Innovationsdruck ausgesetzt. Die Gründe dafür sind vielfältig und liegen im Bereich veränderter konzeptioneller oder gesetzlicher Anforderungen, veränderter Klientenwünsche, und in schwieriger werdenden Bereich der Personalausstattung. In diesem Zusammenhang ist der Social-Intrapreneurship-Ansatz sowohl für die Leitung von Sozialunternehmen als auch für deren Mitarbeiterschaft von Bedeutung. Die Leitungsebene sollte eine ausreichende Sensibilität für unternehmerische Begabungen im Kreis der Beschäftigten entwickeln. Ausgehend von Formen des betrieblichen Vorschlagswesens kann eine förderliche Kultur gebildet werden, um die Innovationskraft und das damit verbundene Potential für das Gesamtunternehmen zu nutzen.

2 Vgl. die Zusammenstellung im Portal Nachhaltige Jobs: <https://www.nachhaltigejobs.de/social-intrapreneurship/m>, Abruf am 15.08.2023

3 Zum Begriff der Innovation siehe Kurselement 6

### Wer ist ein/e ‚Social Intrapreneur/in‘?

Der Social-Intrapreneurship-Ansatz will die Mitarbeiter\*innen gezielt dabei unterstützen, ihre Innovationskraft zu erkennen, zu stärken und die notwendigen Fähigkeiten zur Umsetzung ihrer Ideen zu erlernen. Sicherlich sind nicht alle Mitarbeiter\*innen eines Sozialunternehmens daran interessiert oder geeignet, im Betrieb unternehmerische Aktivitäten zu entfalten. In diesem Zusammenhang mag es für den Einen oder Anderen von Interesse sein sich zu prüfen, ob und in welchem Maße dies für die eigene Person zutrifft. Gifford Pinchot hat die Kriterien dafür hoch gesteckt. Eine/e Intrapreneur\*in ist für ihn

*„any of ‘the dreamers who do’. Those who take hands-on responsibility for creating innovation of any kind within an organization“. The intrapreneur may be the creator or inventor but is always the dreamer who figures out how to turn an idea into a profitable reality“ (Pinchot 1985, S. ix).*

Mit anderen Worten, für Pinchot ist ein Social Intrapreneur beides ein ‚Träumer und ein ‚Macher‘.

Durchaus diskussionswürdig sind auch die ‚Zehn Gebote‘ (ebd.), die aus seiner Pinchots Sicht für Intrapreneurs gelten sollen:

#### Zehn Gebote für Intrapreneurs, nach Pinchot (1985)

1. Gehe jeden Tag zur Arbeit, und lege es drauf an, dass sie Dich feuern.
2. Umgehe Anweisungen, die darauf abzielen, die Verwirklichung Deines Traums zu verhindern.
3. Mach‘ alles was nötig ist, um Dein Vorhaben ins Laufen zu bringen, egal was in deiner Stellenbeschreibung steht.
4. Finde Personen, die Dir helfen.
5. Hör bei der Auswahl der Personen auf Deine innere Stimme und arbeite nur mit den besten.
6. Arbeite so lange wie möglich im Verborgenen - öffentliche Aufmerksamkeit triggert den Abwehrmechanismus Deines Unternehmens.
7. Wette nie in einem Rennen, an dem Du nicht selber teilnimmst.
8. Denke immer daran, dass es leichter ist, um Entschuldigung zu bitten, als um Erlaubnis zu fragen.
9. Stehe zu Deinen Zielen, aber sei realistisch, wenn es darum geht, auf welchen Wegen sie erreicht werden können.
10. Halte Deine Unterstützer in Ehren.



### Aufgabe:

Überlegen Sie anhand folgender Fragen, was Sie von diesen ‚Zehn Geboten‘ halten.

- Inwieweit handelt es sich hierbei um eine überzogene Idealisierung von Personen mit Unternehmergeist
- Würden die dabei skizzierte Grundhaltung in einem Sozialunternehmen ohne Weiteres akzeptiert werden?
- Wie verhält sich ein solches Verständnis von Teamarbeit für erfolgreiche Entwicklung und Umsetzung von Innovationen?

## 2.3 Wie kann ‚Social Intrapreneurship‘ in Sozialunternehmen gefördert werden?

Zur Art und Weise, wie ‚Social Intrapreneurship‘ in Unternehmen gefördert werden kann, sind eine Vielzahl von Beratungsangeboten verschiedener Beratungsfirmen im Internet verfügbar<sup>4</sup>. In der Regel wird Unternehmensleitungen vorgeschlagen, ein sogenanntes ‚Intrapreneurship-Programm‘ zu schaffen, mit dem innovative Ideen durch geeignete Mitarbeiter\*innen zusammengestellt und zu mehr oder weniger machbaren ‚Prototypen‘ aufbereitet werden. Dazu gilt es dann die ‚richtigen‘ Mitarbeiter\*innen als „Intrapreneure“ zu finden, die dann entsprechende inhaltliche und zeitliche Freiräume erhalten. Für entscheidend wird es gehalten, dass die Unternehmensleitung den ‚Intrapreneuren‘ gegenüber Vertrauen hat und ihnen ‚unternehmerische Freiräume‘ auch für das Eingehen bestimmter Risiken bis hin zu Investitionsentscheidungen gibt.

So vielversprechend der Ansatz erscheint, er ist offensichtlich keineswegs konfliktfrei. In der Literatur wird etwa ein „Social Intrapreneurship Lab“, mit dem ein großes Sozialunternehmen die Innovationskultur fördern wollte (Schroer & Händel 2020). Es handelt sich dabei um einen großen diakonischen Dienstleister, der mit ca. 1700 Mitarbeiter\*innen in 40 Einrichtungen an 19 Standorten etwa 6.000 Menschen pro Jahr betreut. Die Mitarbeiter\*innen konnten sich mit ihren innovativen Ideen für die Teilnahme am Labor bewerben, unabhängig von ihrer Position und Tätigkeit in der Organisation. Als Aufgabenstellung war vorgegeben, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln und ein sukzessiver Kulturwandel der Gesamtorganisation zu erzielen. Hierzu sollten unternehmerisches Handeln der Mitarbeitenden gestärkt werden. Dies beinhaltet Eigeninitiative, kreativen Umgang mit vorhandenen

4 Z.B. <https://blog.movingworlds.org/the-complete-guide-to-corporate-social-intrapreneurship-updated-for-2018/#how> oder [https://assets.website-files.com/62e1218b188c8c60813483f0/64469721a2c343f4e4030020\\_Why%20venture%20building%20is%20key%20to%20successful%20intrapreneurship.pdf](https://assets.website-files.com/62e1218b188c8c60813483f0/64469721a2c343f4e4030020_Why%20venture%20building%20is%20key%20to%20successful%20intrapreneurship.pdf) ,Abruf am 14.08.2023

Ressourcen, das Erschließen neuer und ungenutzter Ressourcen sowie die bedarfsorientierte und experimentelle Entwicklung von Lösungsansätzen.

Die ausgewählten Mitarbeiter\*innen wurden in einem Assessment-Verfahren ausgewählt. Kriterien waren zum einen die Qualität der eingereichten Ideen, zum anderen das unternehmerische Potential der einzelnen Bewerber\*innen. Es folgten zehn eintägige fachlich begleitete Workshops, in denen u.a. Methoden der Bedarfsanalyse, des ‚Design Thinking‘, der Erstellung eines Business Plans vermittelt wurden.

Im Ergebnis wurde das wesentliche Ziel des Labors, die Entwicklung von innovativen Geschäftsmodellen für das Unternehmen durch die Förderung von Intrapreneurship, aus Sicht der wissenschaftlichen Begleitung erreicht. Deutlich wurden jedoch grundsätzliche Schwierigkeiten im Hinblick auf die Bereitschaft der Unternehmensleitung, die entwickelten Vorschläge tatsächlich umzusetzen.



---

#### Hier eine Aufgabe für Sie:

Halten Sie Ihre Gedanken zu folgenden Fragen in Stichworten fest.:

- a. Wo liegen die Stärken des Konzepts?
  - b. Passen die vorgeschlagenen Konzepte des Social Intrapreneurship nur für große Unternehmen?
  - c. Wie realistisch sind die konzeptionell geforderten Freiräume für ‚Social Intrapreneurs‘ in Sozialunternehmen?
  - d. Wie können bestimmte konzeptionelle Teile des Social Intrapreneurship für Sozialunternehmen nutzbar gemacht werden?
  - e. Wie könnten auch kleinere Sozialunternehmen von den Konzeptideen des Social Intrapreneurship profitieren?
-

## 2.4 Richard Rockit: Ein Beispiel für Innovation im bestehenden Sozialunternehmen

Im Folgenden wird die Geschichte eines Innovationsvorhabens in einem bestehenden Sozialunternehmens dargestellt. Die Inhalte sind fiktiv, orientieren sich aber an entsprechenden Innovationserfahrungen aus neuerer Zeit.



### Richard Rockit – zu Person und Vorhaben

Richard Rockit ist 32 Jahre alt, verheiratet und Vater eines 4-jährigen Jungen. Er lebt in einer mittelgroßen Stadt in einem sonst auch ländlich strukturierten westfälischen Flächenkreis. Nach dem Abitur absolvierte er ein Bachelorstudium der Sozialen Arbeit. Anschließend trat er eine Stelle im Sozialen Dienst des Jugendamts an. Nach zwei Jahren wechselte er zu einem großen freigemeinnützigen Sozialunternehmen, das in mehreren Feldern tätig ist. Seit fünf Jahren ist er im Bereich des Ambulant Betreuten Wohnens für Menschen mit kognitiven Beeinträchtigungen tätig. Richard Rockit war immer schon an internetgestützten Technologien und ihren Anwendungsmöglichkeiten bei der häuslichen Unterstützung der Klient\*innen interessiert. Er hat in letzter Zeit mehrfach Fortbildungen zu assistiven Technologien besucht. Organisationsintern wird er immer häufiger auch um entsprechenden Rat gefragt. Insgesamt gilt er als ein ambitionierter Kollege mit vielen Ideen, der sich für Neuerungen einsetzt, aber der in den Augen mancher Vorgesetzter oft zu viel auf einmal will. Richard Rockit arbeitet gern bei seinem jetzigen Unternehmen, so lange man ihm den Raum gibt, den er braucht.

Im Rahmen seiner Arbeit lernte Richard Rockit vielfältige Lebenssituationen von Menschen mit verschiedensten Behinderungen kennen, er wurde mit leistungsrechtlichen Grundlagen der Finanzierung von Hilfen vertraut und kam in Kontakt zahlreichen anderen sozialen Einrichtungen verschiedenster Art. Ihm war immer deutlicher geworden, wie sehr die ambulante Unterstützung in der eigenen Wohnung die Lebensqualität der Klient\*innen erhöhte. Dabei ging es weniger um pflegerische Angebote als vielmehr um deren allgemeine Unterstützung im Alltag. Je mehr er in die Potentiale assistiver Technologie Einblick bekam, umso mehr bedauerte er es, dass sein Dienst vielen Menschen mit Unterstützungsbedarfen nicht oder nicht ausreichend helfen konnte. Dabei handelte es sich es nicht nur um Menschen mit sehr hohem Hilfebedarf, sondern gerade auch um Menschen, die aus psychosozialen Gründen oder altersbedingt Schwierigkeiten mit der selbständigen Haushaltsführung hatten. Im eigenen Familienkreis hatte er es erlebt, wie schnell Schwierigkeiten bei der Alltagsorganisation zur Überforderung und zur Heimunterbringung seiner Großmutter führen können.

Richard Rockit wollte sich beruflich weiterentwickeln. In ihm wuchs die Idee, eine neue Art von ambulantem Angebot zu schaffen, der die Potentiale digitaler Technologien mit flexiblen haushaltsnahen Dienstleistungen verbindet. Die Integration der digitalen Technologien in das konzeptionelle Profil sollte sich zum einen auf das Angebot an die Klient\*innen beziehen und diesen zu einem Hilfearrangements verhelfen, das personen- und haushaltsorientierte Dienstleistungen sowie geeignete assistive Technologien umfasst. Zudem sollen Beratungsangebote die Klient\*innen in die Lage versetzen, das Internet souverän für ihre Zwecke zu nutzen. Zum anderen sollen in der Organisation des Angebots die Strukturen und Prozesse des Management selbst wo immer möglich und sinnvoll digital aufgesetzt werden. Klar war für Richard Rockit, dass es für eine Umsetzung notwendig wäre, den bestehenden Dienst neu aufzubauen und das bestehende Angebot des Ambulant Betreuten Wohnens strukturell und konzeptionell weitgehend ‚umzukrempeln‘ – mit Auswirkungen auf das Gesamtunternehmen. Da er in seiner Idee aber auch ein vielversprechendes Geschäftsfeld für sein Gesamtunternehmen sah, wandte er sich an seine Vorgesetzten mit der Bitte um einen Termin.

Im Ergebnis eines intensiven Gesprächs wurde Richard Rockit gebeten, konkrete Vorschläge auszuarbeiten, wie seine neue Geschäftsidee im Unternehmen umgesetzt werden könnte.



---

#### Hier eine Aufgabe für Sie:

Stellen Sie sich vor, Sie wären Richard Rockit und beantworten Sie die folgenden Fragen in Stichworten!

1. Soll man überhaupt als Mitarbeiter im eigenen Unternehmen Vorschläge für neue Konzepte und Strukturveränderungen machen?
  2. Warum willst Du mit Deiner Geschäftsidee in Deinem Unternehmen bleiben?
  3. Welche Ressourcen brauchst Du, um Deine innovative Geschäftsidee beratungsreif auszuarbeiten?
  4. Ist Deine innovative Geschäftsidee wirklich tragfähig?
  5. Kann Dein Unternehmen einen solchen neuen Dienst aufbauen und nachhaltig führen?
  6. Was genau hast Du jetzt vor?
-



## 2.5 Handlungsmodell Social Intrapreneurship

Nachdem Beispiel von Richard Rocket soll nun ein Handlungsmodell für soziale Innovationen in bestehenden Sozialunternehmen vorgestellt werden.

Initiativen von engagierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Sozialunternehmen stoßen keineswegs immer auf offene Ohren und Unterstützungsbereitschaft. Dies gilt insbesondere dann, wenn mit der Innovation weitreichende Veränderungen in den routinisierten Organisationsabläufen und den Organisationsstrukturen verbunden sind. Häufig werden bei relevanten Beteiligten und Entscheidungsträgern Widerstände mobilisiert, die mit Befürchtungen von Macht- und Kontrollverlust oder hohen Übergangskosten verschiedenster Art sowie allgemeiner Veränderungskepsis verbunden sind. Eine gute Idee allein ist somit nicht ausreichend, um zu ihrer Einführung in einem Sozialunternehmen zu führen. Die Innovationsidee muss von proaktiven Persönlichkeiten im bestehenden Unternehmen aufgegriffen und durch deren Einfluss, Engagement und kluges Handeln umgesetzt werden.

Das Handlungsmodell für Innovationsprozesse in Sozialunternehmen geht davon aus, dass sich Prozesse unternehmerischen Handelns in Sozialunternehmen in Form von ‚Innovationsepisoden‘ beschreiben lassen. Die einzelnen Innovationsprojekte können jeweils zumindest idealtypisch in verschiedene Handlungsschritte gegliedert werden, deren Umsetzung durch Social Intrapreneure als Beitrag zum organisationalen Lernen ihres Sozialunternehmens verstanden werden kann. Modellhaft kann dies auch als ‚Handlungsschleife‘ abgebildet werden, die auf anderen Innovationsepisoden aufbaut. Über solche ‚Innovationsepisoden‘ kann sich eine innovationsfreundliche Unternehmenskultur entwickeln.

**Abb.4 Innovationsepisoden und Social Intrapreneurship**



Das Handlungsmodell besteht – wie die Abbildungen zeigen - aus folgenden Schritten, die am Beispiel der Geschichte Richard Rockets erläutert werden sollen:

### **1. Entwicklung der Innovationsidee**

Seine Idee nimmt für Richard Rockit selber immer klarere Formen an. Im Rahmen einer Fortbildungsveranstaltung hat er mit Kollege aus anderen Unternehmen sich dazu ausgetauscht. Bisher noch für ihn offene Fragen sind ihm jetzt deutlich klarer.

### **2. Initiierung des Innovationsprozesses (Pitch / Skizze Kommunikation mit anderen)**

Richard Rockit sucht das Gespräch mit seiner Geschäftsführung. Er fertigt einen Pitch in Form einer ppt-Präsentation an und muss diese nun überzeugend präsentieren. Es gelingt ihm, deren Interesse zu wecken. Er wird gebeten, nachvollziehbar zu auszuarbeiten, wie seine neue Geschäftsidee im Unternehmen umgesetzt werden könnte.

### **3. Konzeptionelle Ausarbeitung der Innovationsidee (Beratungsreife Vorlage)**

Mit Unterstützung von zwei Kollegen erstellt Richard Rockit eine Konzeption, die fachliche, bedarfsbezogene und finanzielle Überlegungen enthält. Das Dokument beschreibt die fachlichen Eckpunkte einer Beratungsstelle für assistive Technologien und erfüllt die wirtschaftlichen Anforderungen eines Business-Plans.

### **4. Zustimmung der Leitungsebene zu Umsetzung herbeiführen (Beschluss)**

Richard Rockit legt das Konzeptionspapier der Geschäftsführung vor und beantwortet überzeugend kritische Fragen zu Nachhaltigkeit, Machbarkeit, Personalbedarf, Kosten und finanziellen Risiken. Die Geschäftsführung gibt ihre Zustimmung für ein Pilotprojekt und stellt die erforderlichen personellen, sächlichen und finanziellen Ressourcen zur Verfügung. Im werden die Kompetenzen der Projektleitung übertragen.

### **5. Umsetzungsstruktur aufbauen (Personal, Zeit, Geld, Räume)**

Richard Rockit legt los und organisiert die erforderlichen personellen und sächlichen Voraussetzungen für die Verwirklichung seiner Idee im Rahmen eines Pilotprojekts.

### **6. Bedarfsanalyse bzw. Marktanalyse durchführen**

Bevor konkrete Entscheidungen über die Anmietung von Räumlichkeiten und die sächliche Ausstattung mit einer umfangreichen Palette elektronischer Hilfsmittel getroffen wird, führt Richard Rockits Team eine Bedarfsanalyse durch. Mit Hilfe eines Klienten-Fragebogens, Interviews mit Selbsthilfegruppen

und Fachleuten aus der Betreuungsarbeit sowie ausführlich Recherche von relevanten Praxiserfahrungen im Internet kommen sie zu einer positiven Einschätzung gegebener Bedarfe.

### **7. Konzeptionsarbeit abschließen und Prototyp entwickeln**

Zusammen mit seinem Team bereitet Richard Rocket nun die Eröffnung der Beratungsstelle vor. Dazu gehören nicht nur die räumlichen und ausstattungsbezogenen Aufgaben, sondern auch eine zielgerichtete Öffentlichkeitsarbeit, um das neue Angebot bekannt zu machen.

### **8. Zustimmung der Leitungsebene zur Erprobung des Prototyps herbeiführen (Beschluss)**

Richard Rocket holt die finale Zustimmung der Geschäftsführung ein.

### **9. Umsetzen und Auswerten**

Endlich kann die Beratungsstelle für assistive Technologien ihre Arbeit aufnehmen. Wie mit der Geschäftsführung vereinbart, wird eine praxisbegleitende Evaluation durchgeführt.



---

#### **Aufgabe**

Bitte gehen Sie die einzelnen Schritte nochmals durch und versuchen Sie, für jeden Handlungsschritte zu formulieren:

1. Welche Bedingungen sind förderlich?
2. Welche Probleme und Widerstände kann es geben?
3. Welche Gründe sprechen für eine enge Abstimmung mit der Geschäftsführung?

**Halten Sie die Ergebnisse in Stichworten fest!**

---

## 2.6 Literatur zu Modul 2

Draeger-Ernst A (2003) Vitalisierendes Intrapreneurship. Gestaltungskonzept und Fallstudie. Rainer Hampp, München, Mering

Gerald F. D. & White, C. J. (2015): Changing Your Company from the Inside Out: A Guide for Social Intrapreneurs, Harvard Business Review Press, Chicago

Pinchot G (1988) Intrapreneuring. Mitarbeiter als Unternehmer. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th., Wiesbaden

[https://books.google.de/books?hl=de&lr=&id=5hjKBgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA9&ots=Cnyd81Y4BH&sig=9EUk4gB9g-lyJjBQDJdpNZpmTT4&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.de/books?hl=de&lr=&id=5hjKBgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA9&ots=Cnyd81Y4BH&sig=9EUk4gB9g-lyJjBQDJdpNZpmTT4&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

[https://www.amazon.com/Intrapreneuring-leave-corporation-become-entrepreneur-ebook/dp/B07NNTPM1Y/ref=sr\\_1\\_1?keywords=intrapreneuring&qid=1564597217&s=gateway&sr=8-1&asin=B07NNTPM1Y&revisionId=&format=4&depth=1](https://www.amazon.com/Intrapreneuring-leave-corporation-become-entrepreneur-ebook/dp/B07NNTPM1Y/ref=sr_1_1?keywords=intrapreneuring&qid=1564597217&s=gateway&sr=8-1&asin=B07NNTPM1Y&revisionId=&format=4&depth=1)

Schröer, A. & Händel, R.B.: Social Intrapreneurship Labs – organisationspädagogische Grundlegung und empirische Befunde. In: Schröer, A. et.al: (2020) Organisation und Zivilgesellschaft (2020): Beiträge der Kommission Organisationspädagogik, S- 189 – 201, [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-18005-8\\_18](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-18005-8_18)

Kolberg, S. (2019): Innovationsmanagement innerhalb von Verwaltungsstrukturen. Auf Webseite Verwaltung der Zukunft (vdz): <https://www.vdz.org/transformation/innovationsmanagement-innerhalb-von-verwaltungsstrukturen> Abruf am 15.08.2023




# Modul 03

## Sozialunternehmen als Organisationen der Sozialwirtschaft

### Überblick

In diesem Modul erhalten Sie einen Überblick darüber, was Sozialunternehmen ausmacht, warum es von Bedeutung ist, sie als Organisationen zu verstehen, und welche Handlungsfelder in der Sozialwirtschaft bestehen.



## 3.1 Warum bezeichnen sich Soziale Dienste als Sozialunternehmen?

Seit einigen Jahren beschreiben sich immer mehr Einrichtungen, Dienste und Stellen des Sozial- und Gesundheitsbereichs mit großer Selbstverständlichkeit als *Sozialunternehmen*, auch wenn sie eine freigeinnützige Rechtsform haben. Sie wollen damit u.a. betonen, dass sie ihre Dienstleistungen nicht nur qualitativ hochwertig, sondern auch mit unternehmerischem Anspruch erbringen. Darin drückt sich die erfolgte *Ökonomisierung* des Leistungsgeschehens in der Sozialen Arbeit aus, die seit Mitte der 1990er Jahren auch das System sozialer Dienste in Deutschland erfasst hat (Heinze & Schmid & Strünck 1997). Was heißt das?

Zum einen bedeutet Ökonomisierung, dass die internen Abläufe in sozialen Einrichtungen und Dienste immer mehr wie in Betrieben der Erwerbswirtschaft organisiert werden. Traditionell orientierten sich die sozialen Einrichtungen meist entweder an eher starren behördlichen Verwaltungsmodellen, an genossenschaftlichen Vorstellungen oder an patriarchal-klösterlichen Organisationsformen. Im Zuge der „*Verbetriebswirtschaftlichung nach innen*“ begannen Geschäftsführungen in den sozialen Einrichtungen nun damit ihren einzelnen Arbeitseinheiten Zielvorgaben zu machen, Controllingstrukturen einzuführen oder interne Kunden-Lieferanten-Beziehungen zu etablieren. Solche Aufgaben der Leitung und Steuerung von Sozialunternehmen mit betriebswirtschaftlichen Instrumenten wurden zunehmend mit dem Begriff des *Sozialmanagements* beschrieben (vgl. Merchel 2001).

Zum anderen ging die Ökonomisierung mit der Schaffung von Markt- und Wettbewerbsstrukturen einher. Gezielt wurde seit den 1990er Jahren von politischer Seite daran gearbeitet, die Einrichtungen und Dienste in ein Konkurrenzverhältnis zu anderen, im gleichen Feld tätigen Sozialunternehmen zu bringen („*Vermarktlichung nach außen*“). Damit verbunden waren Annahmen, dass Wettbewerbsstrukturen sowohl Qualitätsverbesserungen als auch höhere Kosteneffizienz bewirken könnten. Ein zentraler Ansatzpunkt hierfür war die Veränderung der Finanzierungsstruktur in wichtigen Bereichen des Sozial- und Gesundheitswesens in Deutschland. Bis in die 1990er Jahre hinein war allgemein das *Prinzip der Selbstkostendeckung* gültig, wonach die Erbringer von Leistungen die jährlich anfallenden Kosten den staatlichen Behörden in Rechnung stellen konnten. Diese Logik wurde durch das *Kontraktprinzip* ersetzt. Mittlerweile können Sozialunternehmen nur noch dann ihre Leistungen mit einem öffentlichen Kostenträger abrechnen, wenn sie mit der jeweiligen Behörde zuvor eine Vereinbarung über Inhalt, Umfang und Qualität ihrer Leistungen abgeschlossen haben (Pabst 2000). Hinzu kamen neue Finanzierungsformen, wie 2001 das ‚persönliche Budget‘ im SGB IX oder die Geldleistung bei häuslicher Pflege im SGB XI, das den Leistungsberechtigten statt nur Sach- nun auch

Geldleistungen zur Verfügung stellte. Damit sollten innovative Hilfearrangements ermöglicht und die Anspruchsberechtigten vom Hilfeempfänger in eine ‚Kundenrolle‘ gebracht werden, die ihre Selbstbestimmungsmöglichkeiten stärkt. Damit war die Erwartung an Sozialunternehmen verbunden, dass sie sich nicht nur aus fachlichen und rechtlichen, sondern auch aus wirtschaftlichen Gründen an den Wünschen ihrer Klient:innen orientieren.

Sozialunternehmen sind Teil der *Sozialwirtschaft* (Wöhrle 2003). Dieser Begriff ist, wenn man so will, ein europäischer Begriff. Im europäischen Zusammenhang wird von ‚social economy‘ gesprochen. Dies steht für die Übersetzung der französischen „*économie sociale*“ (Wendt 2015) und findet zunehmend Eingang in die deutsche Fachdiskussion. *Sozialwirtschaft als Sammelbegriff bringt* zum Ausdruck, dass alle gemeinnützigen, öffentlichen und erwerbswirtschaftlichen Organisationen, die Dienstleistungen in den verschiedenen Feldern der Sozialen Arbeit erbringen, zusammengenommen einen eigenen volkswirtschaftlichen Bereich bilden. Der Begriff ermöglicht die Sichtbarkeit des Sektors im Vergleich zu anderen volkswirtschaftlichen Bereichen (wie Handel, Industrie, Rohstoffgewinnung) herzustellen bzw. zu verbessern



#### Hier eine Aufgabe für Sie:

- Skizzieren Sie in Stichworten, was der Begriff ‚Ökonomisierung‘ im Sozialbereich bedeutet.
- Recherchieren Sie in einem Bereich Ihrer Wahl (z.B. Kinder- und Jugendhilfe, Eingliederungshilfe etc.) im entsprechenden Leistungsrecht, wie Leistungsvereinbarungen formuliert sind und wie diese in der konkreten Vergütung für Anbieter von sozialen Dienstleistungen umgesetzt werden!
- Überlegen Sie, welche Bedeutung den gesetzlichen Vorgaben zur Qualitätssicherung oder Qualitätsentwicklung zukommt!
- Machen Sie sich kundig, was die Europäische Union unter dem Begriff „social economy“ versteht. Nutzen Sie dazu folgende EU-Info-Seite: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=10117&furtherNews=yes#navItem-1>

## 3.2 Welches Organisationsverständnis ist für Sozialunternehmen hilfreich?

Für die Gründer\*innen eines Sozialunternehmens, mehr noch aber für ‚Social Intrapreneurs‘, ist es wichtig sich bewusst zu machen, dass ihre Aktivitäten eine organisationale Dimension haben. Was bedeutet das?



Das Verständnis von *Organisationen* hat sich über die Zeit verändert. Max Weber, einer der noch immer bedeutendsten Soziologen, sah vor hundert Jahren in der „*bürokratischen Organisation*“ die rationalste und effizienteste Form, mit der Betriebe jeder Art ihren Zwecke und Aufgaben erfüllen können (Weber 1972, 126ff.). Zur bürokratischen Organisation gehört demnach eine Struktur mit *festgelegten Zuständigkeiten und Hierarchien*, wobei die Vorgesetzten ihren Untergeordneten gegenüber eine klar definierte *Weisungsbefugnis* haben. Daraus entsteht eine ‚*Stablinien-Struktur*‘, die sich in einem *Organigramm* abbilden lässt, das auch die sogenannten Dienstwege sichtbar macht. Kennzeichnend ist weiterhin, dass die *Ressourcen*, die zur Verfügung stehen, zur Organisation gehören und nicht den Organisationsmitgliedern. Die Mitarbeiter\*innen in bürokratischen Organisationen - Weber sprach damals von ‚*Beamten*‘ – werden aufgrund ihrer Qualifikation ausgewählt. Sie besetzen eine *Stelle*, die durch eine *Stellenbeschreibung* gekennzeichnet ist, und die *Stelleninhaber* sind dauerhaft im Betrieb beschäftigt.

In der Managementtheorie wurde das Organisationsverständnis Max Webers beständig weiterentwickelt. Im Mittelpunkt der Weiterentwicklung stand der Weber'sche Begriff der Zweckrationalität, der durch Erkenntnisse institutionalistischer Organisationssoziologie relativiert wurde. Über die Zeit fanden auch motivationspsychologische und gruppenbezogene Theorien Eingang in das Verständnis von Organisationen. Sie konnten erklären, warum Menschen in ihrem Betrieb oft nicht effizient und rational handeln. Auch der *organisationssoziologische Neo-Institutionalismus* konnten zur Klärung beitragen, warum Mitarbeiter:innen in Unternehmen eher Routinen ausführen als bewusst rational im Sinne des Unternehmenszwecks zu handeln (vgl. u.a. Drepper 2010; Klatetzki 2018). Soziale Dienstleistungsunternehmen sind demnach Organisationen im Kontext sozialer Sicherungssysteme, die sich bemühen, Organisationsziele in einem oder mehreren Hilfebereichen zu verwirklichen. Wie genau sie das tun, hängt von den konkreten Akteuren in Organisationen und ihrer organisationalen Umgebung ab.

Es lassen sich eine Reihe weiterer grundsätzlicher Annahmen nennen, die für ein angemessenes Organisationsverständnis gerade auch von Sozialunternehmen relevant sind. Einige davon werden im Folgenden kurz aufgelistet:

- a) Kennzeichnend für Organisationen ist das strukturierte Zusammenwirken verschiedener Personen und Gruppen, das auf der Grundlage *maßgeblicher, dauerhafter und verbindlicher Regeln* (formaler und informeller) abläuft.
- b) Diese verfestigten Regelwerke sind Ergebnisse von *Routinenbildung* für Kernprozesse in einer Organisation.
- c) Die geltenden Regelwerke können als ‚*Institutionen*‘ bezeichnet werden. Man kann sagen: Organisationen werden von Institutionen getragen.
- d) Sozialunternehmen haben eine *geschichtliche Erzählung* entwickelt, die auf *Gründungsmythos* beruht.

- e) Sozialunternehmen durchlaufen in ihrer Entwicklung verschiedene Phasen: z.B. Entstehung, Pionierphase, Differenzierungsphase, Assoziationsphase (Glasl & Lievegoed 2016).
- f) Der *Entwicklungspfad* eines Sozialunternehmens ist geprägt durch den wohlfahrtstaatlichen Rahmen auf nationaler Ebene, regionale und örtliche Bedingungen, personelle Konstellationen und durch die Kommunikation mit anderen Organisationen mit ähnlichem Organisationszweck.
- g) Es kann vorkommen, dass einseitige Pfadabhängigkeiten Organisationen in *Locked-in Positionen* führen, die die Organisation insgesamt in Gefahr bringen können. Dies geschieht insbesondere dann, wenn keine *Innovation* im Sinne einer Pfadbrechung bzw. -abweichung vorgenommen wird, obwohl dies erforderlich wäre (Schädler 2018).
- h) Ein Sozialunternehmen zu gründen, bedeutet eine Organisation zu schaffen, in der bestimmte Regeln für die Beteiligten zu Routinen werden, die sich immer mehr verfestigen (,institutionalisieren‘). Innovationen in bestehenden Sozialunternehmen umzusetzen, bedeutet geltende Regelwerke zu verändern. Dies kann zu Widerständen führen, da bestehende Routinen allen Beteiligten Sicherheit geben.
- i) Die Sozialunternehmen sind über bestimmte Interaktionsformen mit anderen Organisationen verbunden, die den gleichen Zweck verfolgen und mit denen sie „*organisationale Felder*“ bilden (Di Maggio & Powell 1991). Je länger solche Felder existieren, desto ähnlicher werden sich die Organisationen, die dazugehören (Isomorphie-Effekte).



#### Hier eine Aufgabe für Sie:

- Formulieren Sie in eigenen Worten, warum Sozialunternehmen ‚Organisationen‘ sind, warum sie eine ‚Geschichte‘, eigene ‚Institutionen‘ und ein ‚Gedächtnis‘ haben und in ein ‚organisationales Feld‘ eingebettet sind.
- Überlegen Sie: Kann ein solches entwickeltes Organisationsverständnis dazu beitragen zu erklären, warum die Umsetzung von sozialen Innovationen in einem Unternehmen meist schwierig ist?

**Zum besseren Verständnis der Ausführungen empfiehlt es sich folgenden Text zu lesen:** Klatetzki, T. (2018): Soziale Arbeit in Organisationen: Soziale Dienste und Einrichtungen. In: Graßhoff, G. & Renker, A. & Schröer, W. (Hrsg.) (2018) Soziale Arbeit. Eine elementare Einführung S, 457 - 472

### 3.3 Was sind die Felder der Sozialwirtschaft?

Für die Gründung eines Sozialunternehmens genauso wie für ‚Social Intrapreneurs‘ ist es wichtig sich bewusst zu machen, dass ihre Aktivitäten in einem bestimmten Feld stattfinden, die hier Handlungsfelder genannt werden. Jedes einzelne Handlungsfeld hat bestimmte Eigenheiten, derer man sich bewusst machen sollte. Dies beginnt mit einer spezifischen Geschichte der Ursprünge und Professionalisierung, es gibt feldspezifische Trägerstrukturen, oft auch ein spezifisches Leistungsrecht, spezifisches Fachwissen, Berufsprofile der Beschäftigten Fachgremien etc. und von anderen Feldern abgegrenzte Kooperationsstrukturen, die sich oft auch auf der örtlichen Ebenen wiederfinden. Die nachfolgende Tabelle gibt einen groben Überblick über die Felder der Sozialwirtschaft in Deutschland:

*Handlungsfelder der Sozialen Arbeit (in Anlehnung an Wöhrle 2003, S. 80)*

Handlungsfelder in der Sozialwirtschaft - Überblick	
1. Altenhilfe und Pflege	11. Jugendgerichtshilfe/-strafvollzug
2. Antidiskriminierung/Gewaltprävention /Gleichstellungspolitik	12. Migration und Flucht
3. Behindertenhilfe /Rehabilitation	13. Rechtliche Betreuung
4. Berufliche Integration	14. Selbsthilfe und Lebensberatung
5. betriebliche Sozialarbeit	14. Sozialarbeit im Gesundheitswesen
6. Erwachsenenbildung	15. Schulbezogene Sozialarbeit
7. Gemeindepsychiatrie	16. Suchtprävention und -krankenhilfe
8. Gemeinwesenarbeit	17. Strafvollzug / Resozialisierung
9. Kinder- und Jugendarbeit	18. Wohnungslosigkeit
10. Kinder- und Jugendhilfe	19. Vorschulische Bildung / Kindertagespflege
	20. ...n.n.

Es bestehen erhebliche strukturelle Unterschiede zwischen einzelnen Feldern, z.B. zwischen der Kinder- und Jugendhilfe und der Pflege. In der Praxis der Kinder- und Jugendhilfe haben privat-gewerbliche Träger im Verhältnis zu frei-gemeinnützigen Trägern bisher nur eine relative geringe Bedeutung. Im Wesentlichen handelt es sich dabei um private Anbieter von ambulanten Jugendhilfeleistungen (vgl. Infosystem: Kinder und Jugendhilfe in Deutschland 2018). Allerdings ist der Anteil privater Anbieter in der Kleinkind-Betreuung z.B. in Form von freiberuflichen Tageseltern kontinuierlich steigend. Dagegen sind im Bereich der Pflege insgesamt mehr als die Hälfte der Anbieterorganisationen privat-gewerblich organisiert (Im Bereich der ambulante Dienste: ca. 68 %,

bei den Pflegeheimen ca. 43 %) (Vgl. Sozialpolitik aktuell 2021). Solche strukturellen Unterschiede lassen sich auch mit Verweis auf andere Handlungsfelder, wie etwa die Gemeindepsychiatrie oder die Behindertenhilfe deutlich machen.



#### Hier eine Aufgabe für Sie:

Vergleichen Sie mit eigenen Recherchen in Stichworten zwei Handlungsfelder der Sozialwirtschaft im Hinblick auf: Geschichte, Anbieterstrukturen, Leistungsrecht, dominierende Berufsbilder, Größe (Beschäftigtenzahlen bzw. Anzahl der Klient:innen). etc.

## 3.4 Literatur

Drepper, Th. (2010): *Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisation in neoinstitutionalistischer Perspektive*. In: Klatetzki, T. (Hg.) (2010): *Soziologische Perspektiven sozialer Dienstleistungsorganisation*. Wiesbaden: VS Verlag. S. 129 - 166

Glasl, F. & Lievegood, B.C. (2016): *Dynamische Unternehmensentwicklung: Grundlagen für nachhaltiges Change Management*, Bern Stuttgart Wien. Haupt. 5. Auflage

Evers, A. & Ewert, B. (2010): *Hybride Organisationen im Bereich sozialer Dienste. Ein Konzept, sein Hintergrund und seine Implikationen*. In: Klatetzki, T. (Hg.): *Soziologische Perspektiven sozialer Dienstleistungsorganisation*. Wiesbaden: VS Verlag, S. 103–128.

Heinze, R. G. & Schmid, J. & Strünck, Chr. (1997): *Zur politischen Ökonomie der sozialen Dienstleistungsproduktion. Der Wandel der Wohlfahrtsverbände und die Konjunkturen der Theoriebildung*. in: *Kölner Zeitschrift für Soziologie* (49) 242 – 271.

Klatetzki, T. (2018): *Soziale Arbeit in Organisationen: Soziale Dienste und Einrichtungen*. In: Graßhoff, G. & Renker, A. & Schröder, W. (Hrsg.) (2018) *Soziale Arbeit. Eine elementare Einführung* S, 457 - 472

Merchel, J. (2001): *Sozialmanagement*, Münster. Votum

Pabst, S. (2000): *Rahmenbedingungen und Trends in der Bundesrepublik Deutschland. Die Veränderungen gesetzlicher Grundlagen für die Erbringung sozialer Dienstleistungen*. In: Boessenecker, K.H. & Trube, A. & Wohlfahrt, N. (Hrsg.): *Privatisierung im Sozialsektor. Rahmenbedingungen, Verlaufsformen und Ausgliederung sozialer Dienste*. Münster. Votum

Heinze, R. G. & Schmid, J. & Strünck, Chr. (1997): *Zur politischen Ökonomie der sozialen Dienstleistungs-*

produktion. *Der Wandel der Wohlfahrtsverbände und die Konjunkturen der Theoriebildung*. in: Kölner Zeitschrift für Soziologie (49) 242 – 271.

Schädler, J. (2018): *Vollzugsdefizit? - Örtliche Implementation als unterschätzte Herausforderung für behindertenpolitische Innovationen*. In: Teilhabe 4/2018, Jg. 57, S. 150 – 155

Schädler, J. & Reichstein, M. F. (2019): *Sektoralisierung Sozialer Dienste als kommunales Koordinationsproblem – Empirische Befunde am Beispiel der Behindertenhilfe, Pflege und Sozialpsychiatrie*, in: Sozialer Fortschritt, 68 (2019), 819 – 838, Duncker & Humblot, 12165 Berlin

Schneiders, K., Schönauer, AL. (2022). *Fachkräftemangel in der Sozialwirtschaft: Empirische Befunde zu Ursachen und Handlungsbedarfen*. In: Gehrlach, C., von Bergen, M., Eiler, K. (eds) *Zwischen gesellschaftlichem Auftrag und Wettbewerb. Perspektiven Sozialwirtschaft und Sozialmanagement*. Springer VS, Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-35381-0\\_21](https://doi.org/10.1007/978-3-658-35381-0_21)

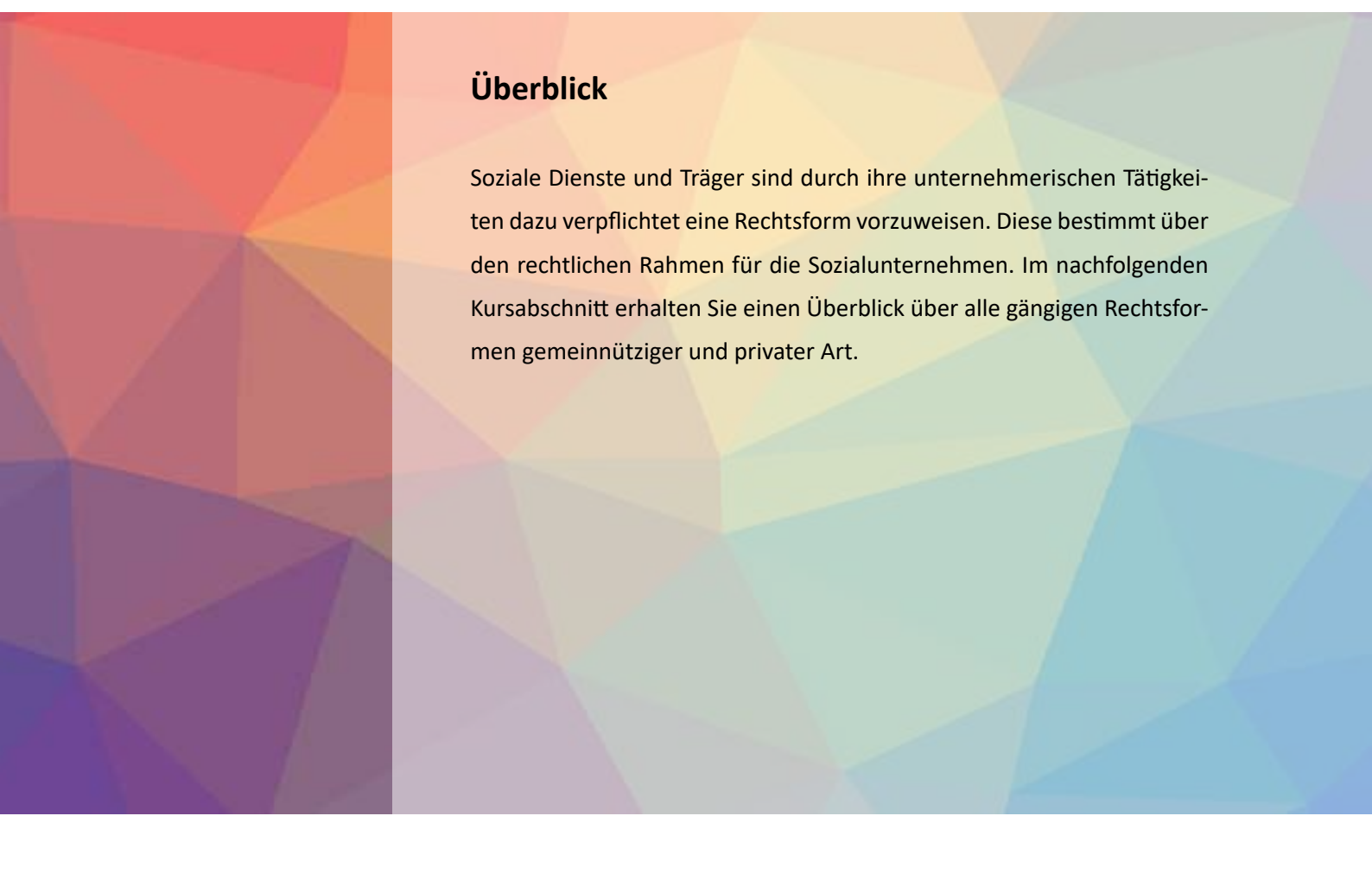
Vaudt, S. (2022): *Sozialökonomie. Eine kritische Einführung*. Springer VS, Wiesbaden

Wöhrle, A. (2003): *Grundlagen des Managements in der Sozialwirtschaft*. Freiburg. Nomos



# Modul 04

## **Bedeutung von Rechtsformen und Trägerstrukturen in der Sozialwirtschaft**



### **Überblick**

Soziale Dienste und Träger sind durch ihre unternehmerischen Tätigkeiten dazu verpflichtet eine Rechtsform vorzuweisen. Diese bestimmt über den rechtlichen Rahmen für die Sozialunternehmen. Im nachfolgenden Kursabschnitt erhalten Sie einen Überblick über alle gängigen Rechtsformen gemeinnütziger und privater Art.

## 4.1 Warum benötigen soziale Dienstleistungsorganisationen eine Rechtsform?

Die allermeisten professionell tätigen Personen in der Sozialwirtschaft sind in sozialen Dienstleistungsorganisationen beschäftigt, die hier als Sozialunternehmen gefasst werden. Sozialunternehmen benötigen entsprechende *Rechts- und Unternehmensformen*, um vertragsfähig zu werden, damit ihnen Finanzen zuerkannt werden können und sie als Arbeitgeber für Personal fungieren können, das die angebotenen Leistungen erbringt (Vgl. Wöhrle 2003, S. 85ff.). Welche konkrete Rechtsform sich eine Dienstleistungsorganisation gibt, liegt in der Entscheidung der jeweils Verantwortlichen.

## 4.2 Welche Rechtsformen kommen für soziale Dienstleistungsorganisationen in Frage?

Generell können im Unternehmensrecht *privat-rechtliche Formen* von *öffentlich rechtlichen* unterschieden werden. Zu den öffentlich-rechtlichen Unternehmensformen gehören die ‚Anstalten öffentlichen Rechts‘ (z.B. ARD, ZDF, Sparkassen, staatliche Banken wie die KfW), ‚Körperschaften‘ (z.B. Bund, Länder, Gemeinden, Krankenkassen) sowie staatliche Stiftungen (z.B. Stiftung Umwelt).

Privat-rechtliche Formen von Organisationen in der Sozialwirtschaft sind unter anderem *Vereine*, *Gesellschaften* und *private Stiftungen*. Wenn Organisationen sich die Form eines Vereins geben, müssen sie bestimmte Vorgaben des Vereinsrechts erfüllen und können sich dann als Verein beim örtlichen Amtsgericht eintragen lassen. Wenn in diesem Zusammenhang der Satzungszweck des *eingetragenen Vereins (e.V.)* als ‚gemeinnützig‘ anerkannt wird, wird die Dienstleistungsorganisation steuerrechtlich privilegiert und darf ihrerseits Spendenbescheinigungen ausstellen. Im Hinblick auf die Gesellschaftsform können *Personengesellschaften* von *Kapitalgesellschaften* unterschieden werden. Wenn Sozialunternehmen sich die Form einer Personengesellschaft geben, dann handelt es sich dabei i.d.R. um sogenannte Gesellschaften bürgerlichen Rechts (GbR).

Eine Mischform aus Kapitalgesellschaft und gemeinnützigem Verein bildet die sogenannte *gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung (gGmbH)*, die die Vorteile der steuerrechtlichen Gemeinnützigkeit mit reduzierter Haftungspflicht für die Geschäftsführungen verbindet. Allerdings sind mit der Rechtsform der gGmbH im Vergleich zur e.V. Konstruktion aufwändigere jährliche Berichts- und Prüfungspflichten und damit auch erhebliche Kosten verbunden.



Vor allem bei großen Trägern der Sozialen Arbeit findet sich auch die Form einer  *Holding*, die Einrichtungen und Dienste in verschiedenen Rechtsformen zusammen organisiert, wobei meist die Form eines eingetragenen Vereins (e.V.) gewählt wird, in der verschiedene gGmbHs zusammengefasst sind. Erhöhte Aufmerksamkeit erfährt in jüngerer Zeit auch wiederum die Rechtsform der Genossenschaft, etwa im Bereich innovativer Wohnungsbauinitiativen.

Auch private Stiftungen können als Rechtsform für Sozialunternehmen gewählt werden.

Bedingt durch politische Entscheidungen und konkrete Veränderungen in der Finanzierungslogik haben sich seit den 1990er Jahre vermehrt Sozialunternehmen gegründet, die privat-gewerblich ausgerichtet sind. Dies gilt v.a. im Bereich der ambulanten und stationären Pflege. Diese privat-gewerblich tätigen Anbieter können die Rechtsform einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) oder einer Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR) aufweisen oder auch Unternehmergesellschaften (UG) sein, wenn es sich um relativ kleine Organisationen handelt. Sie können aber auch, wie insbesondere im Bereich der stationären Pflege in Form von Kapitalgesellschaften verfasst sein.

Zudem gibt es eine Reihe von Bereichen der Sozialen Arbeit, in denen Professionelle mit verschiedenen Qualifikationen *freiberuflich* tätig. Dies können Tätigkeiten sein u.a. in der Kindertagesbetreuung, in der Erwachsenenbildung, Organisationsberatung, Supervision, individueller Lebensberatung, rechtliche Betreuung Beratung sind. Die freiberuflich Selbständigen arbeiten fachlich und wirtschaftlich alleinverantwortlich sowie erwerbsorientiert.

Von besonderer Bedeutung für Sozialunternehmen sind also folgende Rechtsformen:

- Eingetragener Verein mit anerkannter Gemeinnützigkeit (e.V.)
- gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung (gGmbH)
- Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)
- gemeinnützige Stiftung
- Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR)
- freiberufliche Selbständigkeit
- Genossenschaft
- Stiftung




---

**Hier eine Aufgabe für Sie:**

Überlegen Sie bitte, welche Rechtsform Sie Melanie Muth (siehe Modul 2) für ihren neuen Dienst empfehlen würden und begründen Sie dies in Stichworten?

---

## 4.3 Literatur:

Wöhrle , A. (2003): *Grundlagen des Managements in der Sozialwirtschaft*. Freiburg. Nomos

Zu Informationen über die einzelne Rechtsformen siehe: <https://www.bwl-lexikon.de/wiki/rechtsformen/>



# Modul 05

## Innovation im Sozialbereich



### Überblick

Der Anspruch, innovativ zu sein, gehört zum Kern des Selbstverständnisses von Social Entrepreneurship und Social Intrapreneurship. In diesem Modul soll vermittelt werden, was man unter sozialer Innovation versteht, wie Innovationen sich in einem bestimmten Bereich der Sozialen Arbeit durchsetzen und welche Rolle Sozialunternehmer:innen dabei spielen können.

## 5.1 Was ist eine Innovation?

In der Betriebswirtschaft wird unternehmerisches Handeln eng mit *Innovation* (dt „Neuerung“ oder „Erneuerung“) verbunden. Diese Sichtweise stützt sich auf theoretische Arbeiten zum Unternehmertum des Wirtschaftswissenschaftlers Josef Alois Schumpeter, die dieser Anfang des letzten Jahrhunderts veröffentlicht hatte und die aber noch immer als wichtige Bezugspunkte herangezogen werden. Nach Schumpeter besteht der Kern einer Innovation darin, dass in einem neuen Produkt unterschiedliche Produktionsfaktoren auf neuartige Weise kombiniert werden. Er unterscheidet verschiedene Typen von Innovationen wie z.B. neue Produkte, neue Herstellungs- oder Verkaufsmethoden, neue Märkte, neue Bezugsquellen für Rohstoffe oder eine neue Branchenstruktur. Aber nicht die Erfindung des neuen Produkts oder einer neuen Dienstleistung ist die Innovation, sondern deren Umsetzung und Verbreitung in einem Marktbereich. Den Prozess der Umsetzung und Verbreitung des neuartigen Produkts bezeichnet Schumpeter als *Diffusion*.

Schumpeter sagt, Innovation geht einher mit „schöpferischer Zerstörung“ durch den Unternehmer<sup>5</sup>. Eine neue Idee allein sei nicht ausreichend, um zu ihrer Umsetzung zu führen. Sie müsse von einer starken Persönlichkeit (Unternehmer\*in) aufgegriffen und von ihr willentlich und gezielt umgesetzt werden. Dies sei -so Alois Schumpeter - „das Wesen des Kapitalismus“.

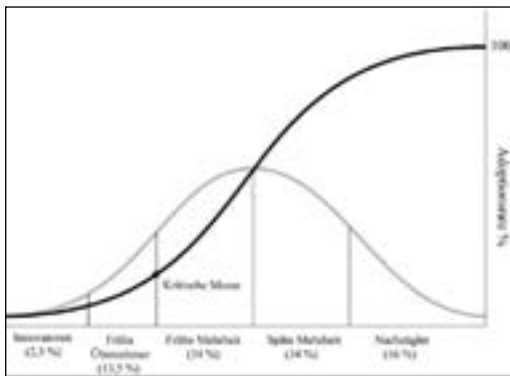
Ein stärker sozialwissenschaftliches Verständnis von Innovation wurde von Everett Rogers (2003) entwickelt. Der US-amerikanische Sozialwissenschaftler befasste sich intensiv mit der Übernahme und Verbreitung von Innovationen durch Einzelpersonen, Gruppen und soziale Systeme. Auch Rogers spricht diesbezüglich von Diffusion. Aus seiner Sicht basiert die Übernahme einer Innovation auf Entscheidungsprozessen von Individuen oder Organisationen, die in größere Populationen eingebettet sind. Ob und wie schnell sich eine Innovation verbreitet, hängt – so Rogers – von einer Vielzahl von Bedingungen ab. Diese haben mit der Beschaffenheit der Innovationsidee, mit kommunikativen und zeitlichen Aspekten sowie Bedingungen der jeweiligen sozialen Systeme zu tun .

Die nachfolgende Kurvengrafik zu Diffusion und „kritischer Masse“ ist sehr bekannt geworden. In ihr unterscheidet Everett Rogers dabei die Gruppen der „Pioniere“ und der „frühen Übernehmer“ sowie die frühe Mehrheit“, die späte Mehrheit“ und die „Nachzügler“. Seine These ist, dass immer wenn eine Innovation von einer „kritischen Masse“ (13 – 18 %) einer Population übernommen wurde, findet nahezu im Selbstlauf eine dynamische Weiterverbreitung (Diffusion) statt. Everett Rogers Innovationstheorie hat auch in der Diskussion um Innovationen im Sozialbereich eine hohe Aufmerksam-

5 Allerdings hat Schumpeter sein etwas idealisierendes Bild des Unternehmers, der schöpferisch zerstört in späteren Jahren deutlich relativiert (Sledzik 2013)

keit erfahren. Seine Erkenntnisse darüber, über welche Mechanismen sich Innovationen verbreiten, werden anschließend insbesondere in Bezug auf ‚Change Agents‘ weiter aufgegriffen.

**Abbildung 5: Innovationsprozess und Unternehmerkategorien nach Rogers, 1983, S.243 ff.)**



## 5.2 Was sind soziale Innovationen?

Innovationen, die sich auf soziale Phänomene beziehen und sich darüber legitimieren, können als soziale Innovationen bezeichnet werden. Die soziale Dimension wird darin gesehen, dass bestimmte soziale Bedarfe auf neue Weise gedeckt werden können und dadurch gesellschaftlicher Nutzen entsteht. Gemäß der Nationalen Strategie für Soziale Innovationen und Gemeinwohlorientierte Unternehmen der Bundesregierung umfassen soziale Innovationen

*„vor allem neue soziale Praktiken und Organisationsmodelle, die zu tragfähigen und nachhaltigen Lösungen für die Herausforderungen unserer Gesellschaft beitragen. Soziale Innovationen drücken sich in zahlreichen wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Neuerungen aus, unabhängig davon, ob sie kommerziell oder gemeinnützig organisiert sind. Sie lösen gesellschaftliche Probleme teilweise anders und möglicherweise auch besser als frühere Praktiken. Sie haben einen eigenständigen Wert und können technologieunabhängig entstehen oder aber durch technologische Innovationen begünstigt und flankiert werden.“* (Bundesregierung 2023: 4)

In Bezug auf soziale Dienste können Innovationen die Form von Unterstützungsprozessen oder neuen Angeboten für bestimmte Zielgruppen annehmen. Als innovativ kann eine Änderung oder Neuerung gelten, wenn sie sich substantiell von Bestehendem unterscheidet (Neuartigkeit), eine qualitative Verbesserung verspricht und auch in der Praxis durchgesetzt wird (Nachhaltigkeit). Dabei geht es in vielen Variationen um die nachhaltige Verbesserung der Lebenssituation von Menschen, die in der Gesellschaft Benachteiligungen erfahren. Aus professioneller Sicht bedeutet dies, dass die neuartige Praxis erheblich mehr den einschlägigen fachlichen Standards entspricht als die vorige.

Grob können drei mögliche Formen der Innovation in sozialen Dienstleistungen unterschieden werden:

- **Produktinnovation:** eine neuartige oder verbesserte Dienstleistungen, die neue Bedarfe adressiert oder bestehende Bedarfe besser bearbeitet.
- **Prozessinnovation:** neue oder verbesserte Abläufe bei der Erbringung von Dienstleistungen, die eine Verbesserung dieser Dienstleistung bewirken.
- **Rahmeninnovation:** neue oder verbesserte Formen der Regulierung und Unterstützung von Dienstleistungen, einschließlich neuer oder veränderter politischer und gesellschaftlicher Leitbilder.



**Hier eine Aufgabe für Sie:**

Klären Sie für sich anhand von Beispielen den Unterschied zwischen den drei genannten Innovationstypen!

## 5.3 Wie entstehen soziale Innovationen?

Soziale Dienstleistungsunternehmen stehen aufgrund andauernder gesellschaftlicher Entwicklungen immer wieder vor Modernisierungserfordernissen. Genannt werden kann z.B. der demografische Wandel, der dazu führt, dass es eine größer werdende Gruppe hochaltriger Menschen gibt, die spezifische Pflegebedarfe haben. Innovationsbedarfe können sich auch aus neuen gesetzlichen Vorschriften oder aus Situationen ergeben, in denen bestehende Praktiken von sozialen Diensten nicht mehr den Erwartungen der Nutzer\*innen, den einschlägigen fachlichen Standards, der Gesellschaft oder der geldgebenden Stellen entsprechen. Des Weiteren kann es vorkommen, dass bestimmte Unterstützungsangebote vor Ort fehlen oder erfolgreiche Konzepte aus anderen Hilfebereichen übernommen werden sollen.

Kennzeichnend aber ist in jedem Fall, dass die Übernahme einer sozialen Innovation durch eine Person oder eine Organisation immer auf einer Entscheidung beruht. Das bedeutet, dass die maßgeblichen Personen etwa in einem Sozialunternehmen zu der Überzeugung kommen müssen, dass die Umsetzung der Innovation eine substantielle Verbesserung mit sich bringt oder ein größeres Problem löst.

## 5.4 Wie setzen sich soziale Innovationen durch?

Innovative Ideen, Praktiken oder Dienstleistungsangebote sollen auf bestimmte Weise bestehende Angebote ergänzen bzw. ersetzen. Interne Innovationen können zu Konflikten in Leitung und Mitarbeiterschaft führen, denn oft sind mit Veränderungen auch ernsthafte Sorgen im Hinblick auf Macht-

und Kontrollverlust, persönliche Umstellungen oder materielle Nachteile verbunden. Ein bestehender Innovationsdruck kann daher auf Sozialunternehmen treffen, die sich damit schwer tun, sich für neue Wege zu entscheiden. Daher bedarf es einer Innovationsstrategie. Diese kann umso leichter verwirklicht werden kann, mächtiger und glaubwürdiger die innovationsinteressierten Personen sind und je anschlussfähiger die Innovation an bestehende Praktiken eines Sozialunternehmens ist. Entsprechende Erfahrungen sowie zutreffende Bedarfseinschätzungen oder m.a.W. ‚Marktanalysen‘ erfordern gute Kenntnisse des betreffenden sozialen Handlungsfeldes.

Eine Innovation trägt somit zwei Aspekte in sich: ihre Neuartigkeit und ihre Durchsetzungsdynamik. Everett Rogers hat sich in seinen Arbeiten in zahlreichen Feldern mit der Übernahmentscheidung befasst. Er konnte zeigen, dass es von großer Bedeutung ist, wie und von welchem Entscheider in einer Organisation oder auch Einzelne von einer Neuerung erfahren. Solche Personen, die sich aus ideeller Überzeugung, aus fachlicher Einsicht oder als professionelle Berater:innen für eine Innovation einsetzen, bezeichnet Rogers als „Change Agents“, (zu deutsch „Veränderungsagenten“) . Auch Fachkräfte in Sozialunternehmen („Social Intrapreneurs“) können in ihren Unternehmen die Rolle von Change Agents einnehmen: Aufgrund ihrer Fachkompetenz werden sie von der Unternehmensleitung durchaus ernst genommen, wenn sie als innovative Mitarbeiter:innen die Entwicklungsprozesse in der Organisation mitgestalten wollen.

Wenn die Entscheidung für die Übernahme einer Innovation getroffen ist, dann steht im nächsten Schritt deren „Neuerfindung“ an. Damit gemeint ist, dass die neuartige Idee an die konkreten Bedingungen innerhalb der jeweiligen Organisation angepasst werden muss. Wie dargestellt, kann die Umsetzung in einem Unternehmen zu Widerständen führen, die bis zur erfolgreichen Verhinderung reichen können. Dies kann die innovationsinteressierten Personen evtl. dazu bewegen, die Umsetzung der Innovation doch außerhalb ihres Sozialunternehmens in einer eigenen Firma anzugehen.

## 5.5 Literatur

Deutsche Bundesregierung (2013): *Nationale Strategie für Soziale Innovationen und Gemeinwohlorientierte Unternehmen*. [https://www.bmbf.de/SharedDocs/Downloads/de/2023/230912-sigustrate-gie-download.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](https://www.bmbf.de/SharedDocs/Downloads/de/2023/230912-sigustrate-gie-download.pdf?__blob=publicationFile&v=1)

Karnowski, V. (2011): *Diffusionstheorien*. Baden-Baden: Nomos.

Rogers, Everett M. (2003): *Diffusion of Innovations*, New York: Free Press, 5. Auflage.



Schumpeter, J. A. (1912) [1997]: *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. 9. Aufl. Berlin: Dunker & Humblot

Langer, A & Eurich, J. & Güntner, S.: *Innovation Sozialer Dienstleistungen. Ein systematisierender Überblick auf Basis der EU-Forschungsplattform INNOSERV*. Wiesbaden, VS Springer, <https://doi.org/10.1007/978-3-658-05122-8>



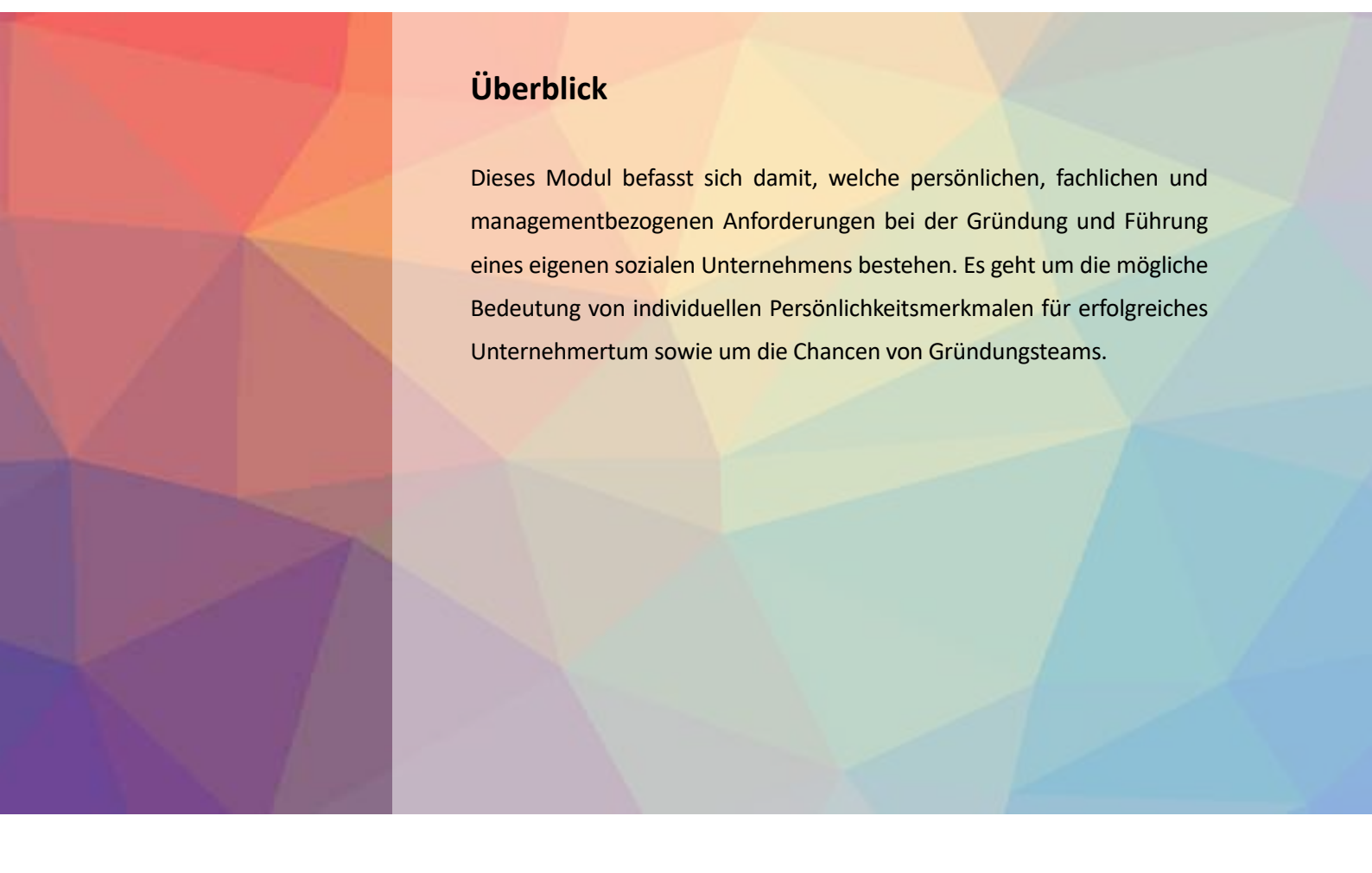
**Hier eine Aufgabe für Sie:**

- Klären Sie für sich den Unterschied zwischen Erfindung und Innovation!
  - Klären Sie für sich den Begriff ‚kritische Masse‘!
  - Klären Sie für sich den Begriff ‚soziale Innovationen‘!
  - Klären Sie für sich den Begriff ‚Change Agents‘!
  - Klären Sie für sich, warum die Einführung einer Innovation in einem Unternehmen immer eine Art ‚Neuerfindung‘ bedeutet!
-



# Modul 06

## **„Unternehmerpersönlichkeit“, Gründungsteams und fachliche Anforderungen an Gründer:innen von Sozialunternehmen**



### **Überblick**

Dieses Modul befasst sich damit, welche persönlichen, fachlichen und managementbezogenen Anforderungen bei der Gründung und Führung eines eigenen sozialen Unternehmens bestehen. Es geht um die mögliche Bedeutung von individuellen Persönlichkeitsmerkmalen für erfolgreiches Unternehmertum sowie um die Chancen von Gründungsteams.

## 6.1 Zu Bedeutung der ‚Unternehmerpersönlichkeit‘

Die Frage, ob jemand eine Initiative zur Gründung und Führung eines eigenen sozialen Unternehmens unternimmt, ist im Rahmen einer persönlichen Entscheidung zu klären. Für gründungsinteressierte Personen kann es hilfreich sein, sich bei diesem Entscheidungsprozess beraten zu lassen. Ebenso macht es Sinn, sich umfassend darüber zu informieren, welche persönlichen, fachlichen und managementbezogene Aufgaben bestehen werden und welche wirtschaftlichen und persönlichen Aspekte zu beachten sind.

Die Gründungsforschung hat sich u.a. damit beschäftigt, Erkenntnisse darüber zu gewinnen, ob bzw. welche Persönlichkeitsmerkmale Einfluss darauf haben, ob ein Gründungsprozess zum Erfolg führt. Dabei wurden eine Reihe von theoretischen Annahmen über entsprechende kausale Zusammenhänge entwickelt, die jeweils auf verschiedenen psychologischen Persönlichkeitstheorien beruhen, welche wiederum von Begabungstheorien, über stilistische Wesenszüge bis zu dynamischen Entwicklungsmodellen reichen. Diese Ansätze haben zur Entwicklung von verschiedenen Klassifizierungen und Assessment-Tools geführt, die vereinfacht gesagt, Aufschluss darüber geben sollen, ob eine bestimmte Person „das Zeug zum Unternehmer hat“.

Vor allem bekannt geworden ist z.B. das sogenannte „Big Five“- Tool, das optimale Persönlichkeitseigenschaften in folgenden Bereichen ermitteln will: Neurotizismus, Gewissenhaftigkeit, Extraversion, Verträglichkeit und Offenheit. Nähere Informationen zur Bedeutung dieses Ansatzes in der Personalwirtschaft finden sich unter <https://www.big-five-modell.de/big-five-persoenlichkeitsmodell/big-five-test-und-big-five-fragebogen/>

Die Modelle zu Persönlichkeit und Gründungserfolg werden in der Gründungsforschung z.T. kontrovers diskutiert. So bleibt in einigen Modellen unklar, was konkret unter ‚Erfolg‘ verstanden wird. Anderen wird vorgehalten, die Abhängigkeit erfolgreicher Gründungsprozesse von konkreten Bedingungen im Einzelfall (wie vorhandenes Investitionskapital, soziale Situation, örtliche Umgebung, Teamkonstellationen etc.) nicht hinreichend abzubilden. Zugleich wird angenommen, dass es „branchenspezifische Persönlichkeitsanforderungen“ gibt. Das Verhältnis von Persönlichkeit und Gründungserfolg ist also unbestimmt, allerdings wird oft ein grundsätzlicher Zusammenhang nicht gänzlich bestritten.

## 6.2 Zur Bedeutung von Gründungsteams

Zu beachten ist, dass ein Unternehmen bei der Gründung selten nur aus einer einzigen Person besteht. Oftmals wird in Teams gegründet, die die wechselseitigen Stärken und Schwächen ausgleichen können. Genauso können weitere Teammitglieder auch Fähigkeiten in das Unternehmen bringen, die über die Fähigkeiten Einzelner hinausgehen. Hierbei sind besonders technisches Verständnis, Analytik und betriebswirtschaftliches Verständnis zu nennen. Solche Teams können unterschiedlich groß sein, ganz abhängig von den jeweiligen Gegebenheiten.

Genauso spielt die Entstehung der Teams eine große Rolle. Oftmals lernen sich Gründungsteams schon weit vor der Entwicklung einer Unternehmensidee, kennen, beispielsweise an der Universität. Dadurch kann sich eine enge Zusammengehörigkeit entwickeln, in einem eingespielten Team mit Wissen über die verschiedenen Fähigkeiten und hohem wechselseitigem Vertrauen.

## 6.3 Grundkenntnisse für Gründer:innen von Sozialunternehmen

Personen, die die Gründung eines eigenen Sozialunternehmens ernsthaft planen, benötigen Grundkenntnisse über Bedeutung und Aufgaben von gutem Management in Sozialunternehmen. Unter Management fallen eine Vielzahl von Aufgaben, die mit dem Gestalten, Lenken und Entwickeln von Unternehmen zu tun haben und drei verschiedene Handlungsebenen betreffen: das normative Management, das operative Management und das strategische Management.

Wesentlich für potenzielle Gründer\*innen im Bereich sozialer Dienste sind zweifellos Basiswissen der Unternehmensführung und sowie Kenntnisse über verschiedene rechtliche Unternehmensformen und deren Folgen für sozialunternehmerisches Handeln. Zu nennen sind weiterhin betriebswirtschaftliche Grundkenntnisse im Bereich der Kostenkalkulation, Buchhaltung sowie bei steuerlichen Fragen. In Bezug auf normatives Management nimmt zudem die Auseinandersetzung mit Prinzipien des nachhaltigen unternehmerischen Handelns einen wichtigen Stellenwert ein.

Unternehmen, die soziale Dienstleistungen im sozialstaatlichen Kontext erbringen, müssen die damit zusammenhängenden Besonderheiten beachten. Diese Besonderheiten sozialer Dienstleistungsproduktion prägen auch die fachlichen Aufgaben des Managements in Sozialunternehmen: So erbringen Soziale Dienste bestimmte Leistungen für Personen mit sozialen Problemen, darunter häufig Menschen,

die nicht oder nur eingeschränkt für sich selbst sorgen können und der Hilfe bedürfen. Der Unterstützungsmodus des Helfens kann allerdings von professioneller Dienstleistungserbringung unterschieden werden. Helfen bedeutet demnach die informelle Unterstützung anderer aufgrund von Mitleid, Barmherzigkeit, Solidarität oder weiteren Motiven als private Wohltätigkeit. Dienstleistungen hingegen sind helfende Tätigkeiten, die auf der Grundlage eines Vertrags erbracht werden, der für Erbringer und Nutzer wechselseitige Rechte und Pflichten festlegt. Dienstleistungen sind aus der Vielfalt alltäglicher Verrichtungen heraus „autonomisierte Alltagshandlungen“, die zeitlich abgegrenzt, beschrieben und dadurch ‚verpreislicht‘ werden können. Als Beispiel kann die Pflegeleistung „Hilfe bei der Nahrungsaufnahme“ genannt werden. Damit können Dienstleistungen zu einem „immateriellen“ Produkt werden, das von darauf spezialisierten Expert:innen angeboten, verkauft und von ihren Klient:innen eingekauft werden kann.

Kennzeichnend ist weiterhin, dass personenbezogene Dienstleistungen „nicht lagerungsfähig“ sind, weil ihre Produktion mit der Nutzung zeitgleich zusammen fällt (uno-actu-Prinzip) und nur eingeschränkt durch Technik rationalisierbar ist. Das bedeutet, dass Dienstleistungskapazitäten im Bereich sozialer Infrastruktur für den Fall, dass sie gebraucht werden, vorgehalten werden müssen, d.h. im Sinne der Daseinsvorsorge Vorhaltekosten entstehen.

In der Regel ist die Qualität einer personenbezogenen Dienstleistung ein Ergebnis gelungener Ko-Produktion von professionellen Erbringern und Nutzer\*innen. Dies sensibilisiert für Ansprüche auf Mitgestaltung sowie Wahlmöglichkeiten der Nutzer\*innen und kann das strukturell bedingte einseitige Machtgefälle mit seiner „Anbieterdominanz“ relativieren.

Die Qualität personenbezogener sozialer Dienstleistungen macht sich auch an ihrer Verlässlichkeit fest, wenn wie etwa im Bereich der Pflegebedürftigkeit tägliche Hilfe erforderlich ist. Verantwortliches unternehmerisches Handeln bedeutet, dass Leistungen zuverlässig erbracht werden müssen und einer leistungsfähigen Dienstleistungsorganisation bedürfen, um gut zu sein.




---

#### Hier eine Aufgabe für Sie:

1. Bitte führen Sie den Big-Five Test durch und reflektieren Sie die Ergebnisse
  2. Formulieren Sie in Stichworten, welche speziellen fachlichen und managementbezogenen Aufgaben sich für angehende Gründer:innen von Sozialunternehmen stellen, die soziale Dienstleistungen anbieten wollen.
  3. Fassen Sie in eigenen Worten zusammen, welche Besonderheiten bei der Erbringungen personenbezogener sozialer Dienstleistungen zu beachten sind.
-

## 6.4 Literatur zu Modul 6


Merchel, J. (2009): *Sozialmanagement. Eine Einführung in Hintergründe, Anforderungen und Gestaltungsperspektiven des Managements in Einrichtungen der sozialen Arbeit*. Juventa Verlag (Weinheim). 3. überarbeitete Auflage.

Ostermann, Chr. & Schulte, R.: (2002): *Gründungsforschung im NRW-Handwerk. Unternehmerpersönlichkeit und Gründungserfolg Eine empirische Untersuchung im Lichte des Unternehmer-Check*. Landes-Gewerbeförderungsstelle des nordrhein-westfälischen Handwerks e.V. (LGH), Düsseldorf

Runst, P. & Thomä, J. (2022): *Resilient entrepreneurs? Revisiting the relationship between the Big Five and self-employment*. In: ifh Working Paper No.34 &2022, Georg-August-University Göttingen

Schumpeter, Josef Alois *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. Berlin 1912 (2020)

Śledzik, K. (2013): *Schumpeter's View on Innovation and Entrepreneurship*. In: in SSRN Electronic Journal, April 2013. DOI: 10.2139/ssrn.2257783




# Modul 07

## „Leistungsrecht und Businessplan“

### Überblick

Das Modul befasst sich mit den wirtschaftlichen Aspekten, die mit Innovation in einem bestehenden Sozialunternehmen oder mit der Gründung eines eigenen Sozialunternehmens verbunden sind. Es werden die Grundstrukturen des sozialen Leistungsrechts vorgestellt und es wird gezeigt, wie eine Geschäftsidee mit in einem Businessplan unternehmerisch umgesetzt werden kann.





## 7.1 Grundstrukturen des sozialen Leistungsrechts?

Personen, die eine Innovation in einem bestehenden Sozialunternehmen umsetzen wollen oder die Gründung eines eigenen Sozialunternehmens ernsthaft planen, müssen sich damit befassen, wie ihr Vorhaben wirtschaftlich angemessen gestaltet werden soll. Dazu benötigen sie ein hinreichendes sozialpolitisches Strukturwissen zu dem Hilfebereich, in dem sie aktiv werden wollen. Soziale Dienstleistungsorganisationen arbeiten in einem sozialrechtlichen Rahmen. Für das Leistungsgeschehen in den einzelnen Helfefeldern gibt es meist ein spezifisches Leistungsrecht, das durch die einschlägigen Sozialgesetzbücher geregelt ist. Diese enthalten festgelegte Verfahren, die den Zugang zu Leistungen für hilfesuchende Personen regeln (Voraussetzung für Berechtigung zur Inanspruchnahme) und Vorgaben, wie mögliche Leistungen ausgestaltet sein sollen (bedarfsgerechte Hilfe). Für Soziale Dienste ist geregelt, welche Anforderungen sie erfüllen müssen, um als Leistungserbringer anerkannt zu werden und um z.B. über Leistungsvereinbarungen mit staatlichen Behörden abrechnen zu können.

Daneben bieten einige Dienstleistungsorganisationen aber auch Dienstleistungen an, die jenseits bzw. in Ergänzung staatlicher Refinanzierung von den ‚Kunden‘ privat bezahlt werden.

## 7.2 Welches Strukturwissen ist wichtig?

Sozialunternehmerische Handlungsfähigkeit ist umso größer, je mehr die betreffende Person oder das Gründungsteam über Wissen zu strukturellen Aspekte des einschlägigen Versorgungssystems verfügt, in das die eigene Organisation eingebettet ist bzw. werden soll. Dazu gehören Kenntnisse über Fachverbände, relevante Träger und Einrichtungen, Verwaltungsstellen, örtliche Gremienstrukturen u. ä. – m.a.W. Kenntnisse des relevanten organisationalen Feldes. Dies erleichtert auch eine Bedarfsanalyse bzw. das Marketing, wenn im Falle einer Gründungsinitiative ein tragfähiger Businessplan erstellt werden soll.

## 7.3 Was ist ein/e Businessplan/Konzeption/Pitch?

Die eigene Firma zu planen, ist der erste Schritt zum eigenen Unternehmen. Gedanken, Ideen und Pläne systematisch zusammengestellt und verschriftlicht. Die betriebswirtschaftliche Dimension wird in Form eines sogenannten **Business Plans** festgehalten. Der Fokus liegt hier auf der Wirtschaftlichkeit und dem langfristigen Überleben eines Unternehmens. Die **Konzeption** beschreibt im Rahmen sozialpädagogischer Arbeit die Zielsetzung, die Arbeitsweise und die personellen, räumlichen und organisatorischen Aspekte eines Projektes oder eines Sozialunternehmens. Zu einer Konzeption gehört auch ein Finanzierungsplan mit einer Kalkulation von Kosten und Finanzierung. Ein **Pitch** ist eine Art der Präsentation der wichtigsten Eckpunkte eines Unternehmensplans, um darzustellen, dass die Geschäftsidee attraktiv ist. In allen Formen der Dokumente und Präsentationen steht die Überzeugung bestimmter Interessensgruppen (Stakeholder) im Zentrum der Überlegungen. Einen Überblick über die Bedeutung dieser verschiedenen Instrumente zeigt die nachfolgende Abbildung.

### **Businessplan**

Der Businessplan<sup>6</sup> stellt die Basis für betriebswirtschaftliche Entscheidungen dar. Er soll einerseits von Geschäftsideen überzeugen, als auch erläutern, welche kritischen Aspekte wichtig sind. Das Dokument dient der Klärung des Vorhabens, die besonders für Kostenträger, Investoren und Geschäftspartner wichtig ist. Es soll deutlich werden, dass die Geschäftsideen langfristig tragbar und unter optimalen Umständen auch kostendeckend oder ggfs. gewinnbringend sind. Folgende Fragen gelten leitend: Wem soll der Businessplan präsentiert werden? Wie viel Kapital ist notwendig? Wie und wofür wird das Kapital verwendet? Welche Art der Finanzierung soll gewählt werden? Wie schnell kann ein Return on Investment (eine Kapitalrendite) erwartet werden?

6 Weitere Informationen vom Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz: <https://www.existenzgruendungsportal.de/Navigation/DE/So-gehts/Businessplan/businessplan.html>

Ein Businessplans könnte wie folgt gegliedert werden.

**Abbildung 6: Gliederungsvorschlag für Businessplan**

Struktur eines Businessplans	
I.	Executive Summary
II.	Geschäftsidee
III.	Gründerprofil
IV.	Markteinschätzung & Wettbewerb
V.	Marketing und Vertrieb
VI.	Standort
VII.	Finanzwirtschaftliche Planung

Businesspläne können sehr unterschiedliche Schwerpunkte aufweisen. Das hängt vor allem von der Geschäftsidee ab. Hilfreiche Beispiele, Arbeitshilfen und Formblätter können auch beim Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz unter der „Gründerplattform“ gefunden werden. Hinweise hierfür finden Sie im Modul 8 des Workbooks.

### **Konzeption**

Die Begriffe der Konzeption und Konzepte im Sozialbereich werden mitunter synonym verwendet. Sie gelten einerseits als grundlegende Beschreibung eines Vorhaben, aber auch als Controllinginstrument um Projekte zu realisieren, sowie um zu überprüfen, ob die sozialpädagogischen und finanziellen Ziele erreicht werden (Graf & Spengler & Nugel, 2012). Die Konzeption stellt ebenfalls eine Grundlage da, um interne und externe Akteure von einem Projekt zu überzeugen. Die Struktur unterscheidet sich von der des Businessplans in verschiedenen Merkmalen. So ist die Struktur stärker auf das „Wie“ und „Wer“ ausgerichtet und weniger auf die Fragen der Kosten bzw. der Renditen. Auch werden für die Beschreibung ähnliche inhaltliche und finanzielle Dimensionen vorwiegende Begrifflichkeiten verwendet, die sozialpädagogische Perspektiven wiedergeben.

Wie zuvor bei den Business-Plänen beschrieben, sollten die Konzeptionen an die jeweiligen Adressatengruppe angepasst werden. Da öffentliche Geldgeber einen anderen Fokus haben werden als Banken oder Sparkassen, müssen Konzeptionen so geschrieben werden, dass sie die jeweiligen Adressaten optimal erreichen.

## „Pitch“

Der Begriff ‚Pitch‘ kommt aus dem englischen Sprachraum und ist vor allem in der Start-up Szene verbreitet. Man könnte sagen: Ein Pitch ist eine sehr kurze Zusammenfassung des Business-Plans. Üblicherweise werden Pitches genutzt, um Investoren oder Kooperationspartner verschiedenster Art für eine Geschäftsidee zu gewinnen.

Insgesamt können drei verschiedene Formate für Pitches definiert werden: der **One-Sentence-Pitch**, der **Elevator-Pitch** und der **Investor-Pitch**. Die drei Formate unterscheiden sich nach ihrer Ausführlichkeit.

## 7.4 Tipps zur Erarbeitung von Business-Plans, Konzeption und Pitch

Jede dieser Möglichkeiten zur Selbstdarstellung unterliegt der Prämisse, dass der Adressat überzeugt werden soll. Daher sollten alle Angaben stets gut recherchiert sein und die eigenen Argumente unterstreichen. An dieser Stelle ist es nicht nur falsch, sondern auch töricht, einen Versuch der Blendung zu wagen. Die jeweiligen Rezipienten sind fast immer Experten auf ihrem Gebiet. Ein Blendungsversuch wird somit schnell auffallen und zur Ablehnung eines Finanzgesuchs oder einer Antragsbewilligung führen.

Wenn Fragen aufkommen, die nicht direkt beantwortet werden können, ist es hilfreicher eine Lücke zuzugeben und die fehlenden Angaben wenn möglich nachzuliefern. Dies weckt Vertrauen und blockiert nicht zukünftige Wege. Auch mit Blick auf künftige weitere Kooperationen steht Vertrauenswürdigkeit an oberster Stelle. Besonders im Bereich der Finanzen gilt es, transparent alle Überlegungen offenzulegen.

Eine gewisse Prägnanz hilft dabei, die eigenen Kompetenzen zu betonen. Was in der Schule gilt, gilt auch beim Pitch. Wer Wissen nicht kurz und präzise wiedergeben kann, hat den eigentlichen Inhalt nicht verstanden. Ein Fokus sollte besonders auf die Problem- und Lösungsdefinition gelegt werden. Hier müssen die Argumente klar und nachvollziehbar vorgebracht werden.

Kreativität ist gut. Zu viel und zu wenig schreckt aber ab. Dies bezieht sich auf den Stil der Dokumente und der Vorträge. Die Vorträge und Dokumente sollten ein einheitliches und überschaubares Design vorweisen, das allerdings nicht aus schwarzen Buchstaben auf weißem Grund besteht. Es sollte gezeigt werden, dass die Form- und Farbenwelt des eigenen Unternehmens oder Projekts bereits besteht.

Der Rahmen des Vortrags oder des Dokuments sollte immer zu den Vorgaben des Adressaten passen. Wenn lediglich 10 Minuten vorgetragen werden soll, ist es ratsam nicht zu überziehen. Gleiches gilt bei Business-Plänen und Konzeptionen. Sollen die Dokumente nicht länger als 40 Seiten sein, gilt es diese Vorgaben einzuhalten. Überlängen werden selten toleriert und werden ggfs. vom weiteren Prozess ausgeschlossen.



---

**Hier eine Aufgabe für Sie:**

Bitte gehen Sie die einzelnen Schritte des Businessplans, des Konzepts und des Pitches durch und bearbeiten Sie die folgenden Aufgaben:

1. Erstellen Sie einen Pitch für die Gründungsidee von Melanie Muth.
  2. Erarbeiten Sie die Eckpunkte eines Businessplans mit konzeptionellen Überlegungen für die Gründungsidee von Melanie Muth.
  3. Schreiben Sie Konzeption in Stichworten für die Innovationsidee von Richard Rockit.
- 

## 7.5 Literatur

Graf, P. & Spengler, M & Nugel, M.(2012): Leitbild und Konzeptionsentwicklung. Eine Arbeitshilfe für soziale Organisationen, 7. Aufl. Walhalla, Regensburg

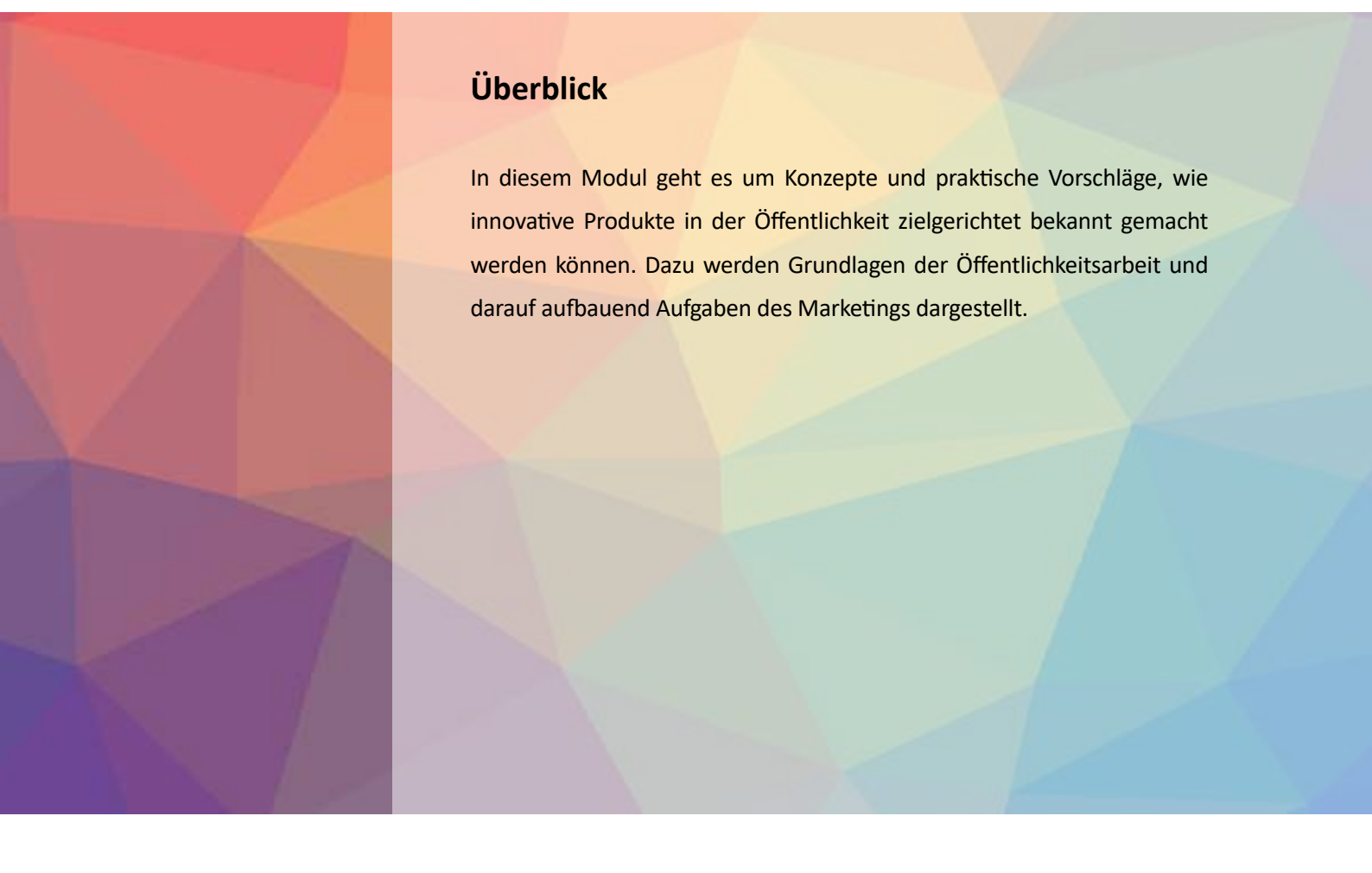


# Modul 08

## „Öffentlichkeitsarbeit und Marketing“

### Überblick

In diesem Modul geht es um Konzepte und praktische Vorschläge, wie innovative Produkte in der Öffentlichkeit zielgerichtet bekannt gemacht werden können. Dazu werden Grundlagen der Öffentlichkeitsarbeit und darauf aufbauend Aufgaben des Marketings dargestellt.



## 8.1. Bedeutung der ‚öffentlichen Meinung‘

Zu vielen wichtigen und weniger wichtigen Themen gibt es eine ‚öffentliche Meinung‘, d.h. eine von der Mehrheit getragene Einschätzung, was von dem jeweils diskutierten Problem oder Thema zu halten ist. In modernen Gesellschaften bildet sich eine öffentliche Meinung in der Öffentlichkeit (Richter, H. 2018) Damit ist die gesellschaftliche Sphäre angesprochen, in der sich alle Bürger:innen ungezwungen und ungehindert versammeln können, um ohne Vorbehalte über Angelegenheiten von allgemeinem Interesse zu diskutieren. Im Ergebnis dieser Diskussion in der Versammlungsöffentlichkeit kann sich dann eine öffentliche Meinung bilden. Die traditionelle Versammlungsöffentlichkeit wird zunehmend durch eine durch Medien hergestellte virtuelle Öffentlichkeit ergänzt bzw. auch z.T. ersetzt<sup>7</sup>. Soziale Medien spielen bei der Herstellung von öffentliche Meinung mittlerweile eine zentrale Rolle.

Dazu können u.a. drei Thesen formuliert werden:

- Die öffentliche Meinung zu einer relevanten Fragestellung beeinflusst gesellschaftliches und politisches Handeln.
- Öffentliche Meinungen entwickeln und verändern sich.
- Öffentliche Meinungen können auch als Produkte von Öffentlichkeitsarbeit auf einem konkurrierenden Medienmarkt gesehen werden, der sich technologisch und zielgruppenspezifisch immer weiter ausdifferenziert.



### Hier eine Aufgabe für Sie:

Konkretisieren Sie die drei Thesen am konkreten Beispiel der außerfamiliären Kinderbetreuung für Kleinkinder unter drei Jahren). Wie ist die öffentliche Meinung hierzu, welche Veränderungen haben sich ergeben, wie wurde diese Entwicklung der öffentlichen Meinung hierzu unterstützt?

7 Richter, Helmut (2018): Öffentlichkeit. In: Otto, H.-U. & Thiersch, U. & Treptow, R. & Ziegler, H. (Hrsg.): Handbuch Soziale Arbeit. Grundlagen der Sozialarbeit und Sozialpädagogik. Ernst-Reinhardt. München. 6., überarbeitete Auflage./ S. 1301ff.



## 8.2 Öffentlichkeitsarbeit‘ und ‚Marketing‘?

Öffentlichkeitsarbeit meint die Aufgabe, die Kommunikationsbeziehungen zwischen einer Organisation und der Öffentlichkeit bewusst zu gestalten. Sie umfasst alle Maßnahmen, die im Zuge von Informationsaktivitäten eingesetzt werden, um das Ansehen der Organisation, ihre Ziele und Produkte in der Öffentlichkeit zu stärken<sup>8</sup>. Der Begriff wird inhaltsgleich mit dem Begriff ‚Public Relations‘ (PR) gebraucht, der ausdrücklich die Beziehungsdimension der Kommunikationsarbeit betont. Es geht dabei um das dauerhafte Bemühen um ein Vertrauensverhältnis zwischen Unternehmen, Institutionen oder Personen und ihrer Umwelt. Zentrales Mittel der PR ist die Medienarbeit. Insgesamt kann Öffentlichkeitsarbeit verstanden werden als geplante Kommunikation einer Organisation, die sich in strategischer Absicht an ausgewählte Teilöffentlichkeiten richtet.

Öffentlichkeitsarbeit ist nicht mit Marketing für den Absatz eines bestimmten Produkts gleichzusetzen, da sie meist indirekter operiert und mit einer langfristigen Wirkungsabsicht auf eine breitere Öffentlichkeit ausgerichtet ist. Gleichwohl kann gute Öffentlichkeitsarbeit die Marketingkommunikation eines Unternehmens unterstützen. Marketing ist ein wichtiger Bestandteil unternehmerischen Handelns, denn die erfolgreiche Präsenz auf einem in Frage kommenden Markt ist wesentlich für jeden Unternehmenserfolg. Es geht darum, das jeweilige Angebot nicht nur öffentlich bekannt zu machen, sondern auch positiv auf dem Markt zu platzieren. Die Überschneidungen zeigen sich auch darin, dass PR wie Marketing durch bezahlte Aktivitäten in Medien (Inserat, Plakat, Radio-/TV-Spot) sowie in Sozialen Medien erfolgen kann.

## 8.3 Was sind „Zielgruppen“?

Um eine wirksame Öffentlichkeitsarbeit machen zu können, ist es wichtig, die relevanten Teilöffentlichkeiten zu identifizieren, die mit bestimmte Inhalten erreicht werden sollen, m.a.W. die entsprechende Zielgruppe. Zielgruppen bestehen aus verschiedenen Individuen oder Organisationen, die gemeinsame soziale, ökonomische oder motivatorische Merkmale aufweisen und als Interessen- oder Konsumentengruppen wahrgenommen werden. Sie können sich vorübergehend oder für längere Zeit aufgrund soziodemografischer oder anderer Kriterien bilden und bestimmte gemeinsame Bedürfnisse, Bedarfe und Interessen entwickeln. Entscheidend ist, dass sie mit Kommunikationsmaßnahmen erreichbar sind. Gleiches gilt für die Planung und Umsetzung von Marketing-Maßnahmen.

<sup>8</sup> Duden Wirtschaft von A bis Z: Grundlagenwissen für Schule und Studium, Beruf und Alltag. 6. Aufl. Mannheim: Bibliographisches Institut 2016. Lizenzausgabe Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung 2016.

Öffentlichkeitsarbeit kann umso wirksamer sein, wenn es gelingt mit der jeweiligen Zielgruppe in einen Dialog zu treten. Auch im Marketing soll erreicht werden, dass die Adressaten der Maßnahmen den vermittelten Botschaften zustimmen, dass sie reagieren, sich interessieren und informieren. D.h. aus Zielgruppen sollen möglichst „Dialoggruppen“ werden, in denen wechselseitige Kommunikation erfolgt. Auch erfolgreiches Marketing wird nach Formen suchen, um Zielgruppen nicht nur einseitig zu informieren, vielmehr soll den Adressaten eine Reaktionsmöglichkeit angeboten werden. Dies können verschiedene Feed-back-Aktivitäten, Klicks, Kommentare oder Likes auf Social Media Plattformen sein.

Je präziser die Zielgruppen in der PR-Strategie einer Organisation beschrieben sind, umso sicherer sind sie zu erreichen. Werden die Gruppen nicht differenziert beschrieben, ist es schwierig zu planen, auf wen die Maßnahmen, die Inhalte, die Sprache und die geeigneten Medien etc. ausgerichtet sein müssen.

## 8.4 Aufgabenbereiche der Öffentlichkeitsarbeit in sozialen Unternehmen<sup>9</sup>

Im Hinblick auf Ziele und Aufgaben der Öffentlichkeitsarbeit bestehen keine wesentlichen Unterschiede zwischen sozialen Unternehmen und Unternehmen in anderen wirtschaftlichen Bereichen. Zu bewältigen sind Aufgaben der internen und der externen Öffentlichkeitsarbeit, wobei Letztere auch als Unternehmenskommunikation bezeichnet wird.

**Interne Öffentlichkeitsarbeit / Unternehmenskommunikation:** Die Arbeit eines sozialen Unternehmens gewinnt ihre Qualität aus Motivationen, Einsatz und Lernbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Eine gute interne Kommunikation ist die wichtigste Grundlage für ein gutes Arbeitsklima, Mitarbeiterzufriedenheit und letztlich auch für eine erfolgreiche Präsentation der Arbeit in der Öffentlichkeit. Möglichkeiten hierfür bieten interne Newsletter, aber auch kleinere und größere Mitarbeiterversammlungen etc.

**Externe Öffentlichkeitsarbeit:** Aktive, sachbezogene und kontinuierliche Kommunikation ist die Voraussetzung dafür, dass ein soziales Unternehmen in der Öffentlichkeit wahrgenommen wird. Dem dienen unter anderem öffentliche Informationsveranstaltungen wie Tage der Offenen Tür, Straßenstände und -feste, Spiele, symbolische Aktionen, Benefizveranstaltungen, Infomärkte, Exkursionen, kombinierte Aktionen oder kompakte Großveranstaltungen sowie alle Formen IT-gestützter Kommunikation (Newsletter, Kampagnen über Soziale Netzwerke ec.).

9 Vgl. hierzu u.a. Schürmann, E. (2004): Öffentlichkeitsarbeit für soziale Organisationen. Praxishandbuch für Strategien und Aktionen. Beltz Verlag. Weinheim/Basel

Öffentlichkeitsarbeit eines Sozialen Unternehmens muss sich auf Medien bzw. Pressearbeit stützen. Dieses Aktionsfeld der Öffentlichkeitsarbeit wird wohl am stärksten wahrgenommen. Sinnvoll ist die Entwicklung eines **Corporate Designs**. Darunter versteht man das Bemühen um eine einheitliche Außendarstellung des Unternehmens in Form von Logos, Symbolen, Namen und Farben, damit die soziale Initiative und ihr Anliegen in der Vielfalt der öffentlichen Akteure rasch (wieder) erkannt werden.

Erforderlich sind für erfolgreiche PR die passenden **Medien der Selbstdarstellung**. Dazu gehören Darstellungsformen für soziale Themen, Textkonzepte, Grafik- und Bildkonzepte sowie die medialen Darstellungsformen - Printmedien, visuelle Medien, soziale Medien, Info- und Messestand

Um ihre Aufgabe effektiv wahrnehmen zu können, muss die Öffentlichkeitsarbeit wirksam in die Organisationsabläufe eines sozialen Unternehmens eingebunden sein. Deshalb sind **geeignete Arbeitsstrukturen**, personelles Know-how, technische Ausrüstung und finanzielle Mittel erforderlich. Öffentlichkeitsarbeit ist als fester Bestandteil betrieblicher Aufgaben zu sehen.

## 8.5 Praktische Leitfragenfragen für Aktivitäten der Öffentlichkeitsarbeit (PR-Maßnahmen)

Für die Konzipierung einer konkreten PR-Maßnahme haben sich folgende Leitfragen als hilfreich erwiesen.

- a. Was wollen wir vermitteln?
- b. Warum wollen wir es vermitteln?
- c. Wem wollen wir es vermitteln?
- d. Wie wollen wir es vermitteln?
- e. Woran können wir den Erfolg unserer PR-Aktivität einschätzen?

## 8.6 Literatur zu Modul 8

Duden Wirtschaft von A bis Z: Grundlagenwissen für Schule und Studium, Beruf und Alltag. 6. Aufl. Mannheim: Bibliographisches Institut 2016. Lizenzausgabe Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung 2016

Richter, Helmut (2018): Öffentlichkeit. In: Otto, H.-U. & Thiersch, U. & Treptow, R. & Ziegler, H. (Hrsg.): Handbuch Soziale Arbeit. Grundlagen der Sozialarbeit und Sozialpädagogik. Ernst-Reinhardt. München. 6., überarbeitete Auflage./ S. 1301ff.

Schürmann, E. (2004): Öffentlichkeitsarbeit für soziale Organisationen. Praxishandbuch für Strategien und Aktionen. Beltz Verlag. Weinheim/Basel



---

### Hier eine Aufgabe für Sie

- Skizzieren Sie die konzeptionelle Überlegungen zu einer PR-Maßnahme, in der Melanie Muth (siehe Modul 1) über verschiedene Medienkanäle eine Informationsveranstaltung zu ihrem neuen Angebot ankündigt.
  - Beziehen Sie sich dabei auf die Leitfragen in diesem Modul.
-



# Modul 09

## Beratung und Coaching – Gründungsberatung in Siegen



### Überblick

Es gibt verschiedene Anlaufstellen und informative Links, die dabei helfen können eine eigene Gründung voranzutreiben. Man kann dazu auch im örtlichen Umfeld die Fühler ausstrecken und erste Hilfestellungen finden. Aber auch auf Landes- oder Bundesebene findet man Hilfe. Das nachfolgende Kapitel soll einen ersten Überblick über solche Möglichkeiten abbilden.

## 9.1 Gründerökosystem in Siegen Wittgenstein

Das direkte Gründungsumfeld hat oftmals eine bestehende Gründungskultur und Institutionen die dieses Fördern. Neben den offiziellen Einrichtungen, wie den Kammern (IHK, HWK, etc.), bestehen aber auch weitere private und öffentliche Einrichtungen. Im Raum Siegen-Wittgenstein ist das Entrepreneurship Center der Uni Siegen eine empfehlenswerte Anlaufstelle für derzeitige und ehemalige Studierende, Doktoranden und alle weiteren Angehörigen mit einer Gründungsidee. Das Entrepreneurship Center hat langjährige Erfahrungen mit universitären Gründungen und kann an die wichtigen anderen Adressaten verweisen.

Eng verbunden mit dem Entrepreneurship Center ist Startpunkt57 als zentrale Initiative für Gründungen. Startpunkt 57 ist ein Verbund verschiedener lokaler Einrichtungen (z.B. die Universität, Sparkasse, der Kreis und weitere), die Events, Bildungsangebote, den Inkubator und den Akzelerator anbieten. Vor allem wenn bereits die erste Idee besteht und nun realisiert werden soll, kann es sehr hilfreich sein, in die Programme aufgenommen zu werden. Nicht zuletzt engagieren sich auch andere öffentliche Institutionen wie z.B. die Sparkasse Siegen im Bereich der Gründungsunterstützung. Neben den Aussichten darauf, zukünftige Geschäftspartner kennenzulernen, gilt es hier, die lokale Infrastruktur zu stärken und das Portfolio zu erweitern. Schlussendlich können die Industrie -und Handelskammer (IHK) oder die Handwerkskammer (HWK) sowie kommunale und staatliche Einrichtungen wie das Amt für Wirtschaftsförderung oder das Finanzamt dabei helfen, wichtige Informationen zu einem Gründungsvorhaben zu liefern. Im Bereich der Sozialunternehmen kann es zudem sinnvoll sein, sich mit den einzelnen Ämtern und Stellen auf örtlicher Ebene in Verbindung zu setzen. Diese können neben feldspezifischen Informationen (z.B. Bedarfe, lokale Unterschiede, etc.) auch erste Auskunft zur Finanzierung geben. Diese sind für das Gründen von Sozialunternehmen bzw. deren nachhaltiges Wirken im Feld essenziell.

## 9.2 Weiterführende Beratungsmöglichkeiten

Insbesondere im Internet können verschiedene weitere Informationsangebote gefunden werden. Die meisten Kommunen, Länder und der Bund haben ein weitreichendes Informationsangebot zu Gründungsthemen. Hierzu gehören unter anderem spezifische Angebote wie EXIST, eine Initiative des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klima. Das Landesministerium in NRW hat Gründen.nrw als eigenes Angebot aufgebaut. Beide Informationsportale liefern umfassendes Gründungswissen. Zusätzlich lassen sich auf diesen Seiten oftmals Möglichkeiten zur Förderung finden. Neben Stipendien sind auch

langfristige Finanzierungsoptionen hier beschrieben. Andere Internetseiten können Hilfestellungen zu den verschiedenen Teilen eines Businessplans liefern, aber auch Zugang zu Netzwerke ermöglichen. Besonders interessant ist im Zusammenhang mit Sozialunternehmen die „SEND“-Initiative, die sich besonders auf Social Entrepreneurship spezialisiert.

Institution	Link
Entrepreneurship Center Universität Siegen	<a href="https://www.ec.uni-siegen.de/">https://www.ec.uni-siegen.de/</a>
Startpunkt57 Die Initiative für Gründer	<a href="https://www.startpunkt57.de/">https://www.startpunkt57.de/</a>
Gründerwerk Sparkasse Siegen	<a href="https://www.gruenderwerk-siegen.de/">https://www.gruenderwerk-siegen.de/</a>
IHK Gründerberatung Sie- gen	<a href="https://www.ihk-siegen.de/gruendung-sicherung-und-nachfolge/informationen-fuer-gruender/">https://www.ihk-siegen.de/gruendung-sicherung-und-nachfolge/informationen-fuer-gruender/</a>
Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland	<a href="https://www.send-ev.de/">https://www.send-ev.de/</a>
Für-Gründer.de	<a href="https://www.fuer-gruender.de/">https://www.fuer-gruender.de/</a>




---

**Hier eine Aufgabe für Sie:**

Recherchieren Sie zu Möglichkeiten der Gründungsförderung im Kreis Siegen-Wittgenstein.

---






# Modul 10

## Beratung und Coaching – Gründungsberatung in Siegen

### Überblick

Die Bedeutung von nachhaltigem Wirtschaften für alle Unternehmen, sowohl für neue als auch für bestehende Unternehmen ist von wachsender Bedeutung. Das allgemeine Bewusstsein für soziale und ökologische Nachhaltigkeit steigt stetig und zieht Unternehmer in die Verantwortung. Nachfolgend soll die Bedeutung von Umweltbewusstsein beschrieben und mögliche Handlungsfelder dargestellt werden.

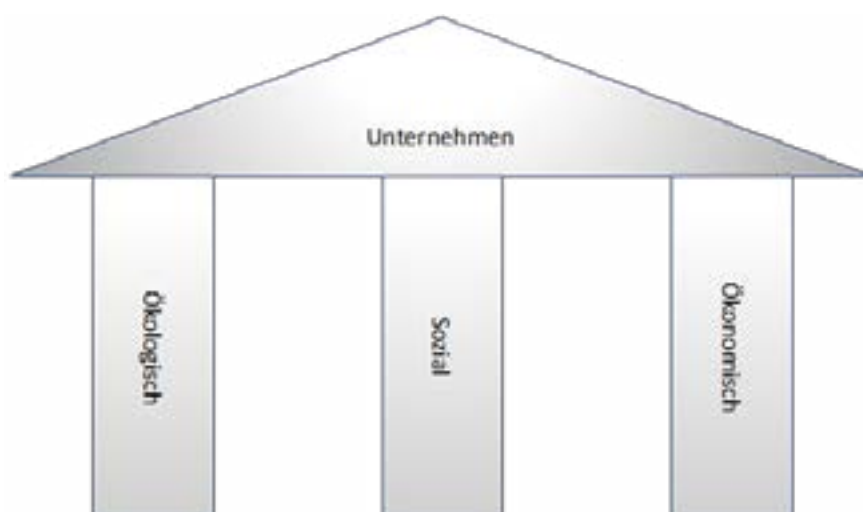


## 10.1 Wieso nachhaltig wirtschaften?

Die Notwendigkeit für nachhaltiges Wirtschaften wurde bereits vor Jahrzehnten durch den Club of Rome (1972) eindringlich formuliert. Demnach trägt der menschliche Konsum, die Profitmaximierung von Unternehmen und die Ausbeutung von Menschen und des Planeten zu einer bedrohlichen Verschlechterung des Klimas und der Umwelt bei. Konsumenten werden erst langsam wach und verstehen die Implikationen des eigenen und wirtschaftlichen Handelns auf den Zustand der Erde. Dadurch ergibt sich für viele Unternehmen ein ständig wachsender Druck dem Wunsch der Kunden zu folgen. Entwickelt wurde u.a. das Konzept des „Corporate Social Responsibility“. Das bedeutet insbesondere, dass sich Unternehmen nicht nur an gesetzliche Vorgaben halten sollen, sondern ethisch und moralisch darüber hinaus gehen und soziale und ökologische Ziele erfüllen. Eine Klassifizierung dieser Ziele zum nachhaltigen Wirtschaften ergibt sich durch die Tripple Bottom Line.

## 10.2 Triple Bottom Line

Die Triple Bottom Line (TBL) beschreibt nachhaltiges Wirtschaften in drei verschiedenen Dimensionen. Diese bestehen aus der ökologischen, der ökonomischen und der sozialen Dimension. Durch die Einhaltung und Verfolgung von Zielen in diesen drei Dimensionen soll gewährleistet werden, dass das Bestehen des Unternehmens gesichert wird, ohne einen langfristig negativen Effekt auf den Planeten oder



die Gesellschaft zu haben. Bildlich beschrieben tragen die ökologische, soziale und ökonomische Dimension als dreie Säulen das Dach des Unternehmens. Sie finden im Workbook unter Kapitel 10 weitergehende Erläuterungen und eine Abbildung für das bessere Verständnis der Triple Bottom Line.

## 10.3 Green Washing

Diese Vorstellung eines ganzheitlich nachhaltigen Wirtschaftens ist sehr ambitioniert. Oft erschweren es reale Zwänge den Unternehmen, in allen drei Dimensionen prinzipienorientiert zu handeln. Nicht selten wird aber auch das Konzept der Corporate Social Responsibility' missbraucht, um das eigene Image und das Prestige zu maximieren. D.h. dass Unternehmen in einer Art und Weise arbeiten, die zwar Nachhaltigkeit suggeriert, diese jedoch aber nicht praktiziert. Ein solches Verhalten ist als „Green Washing“ bekannt. Sprichwörtlich wird hier die eigene Ausbeutung von Umwelt und Menschen durch ein Tuch grün angestrichen und suggeriert, dass man sich gegen Ausbeutung stellt. Diese Praktiken sind insbesondere schädlich für die Umwelt, da sie Käufer:innen dazu animieren ein Produkt oder eine Dienstleistung zu kaufen, welche nachhaltig der Umwelt oder Menschen Schaden zufügt. Solche Kampagnen werden zwar manchmal aufgedeckt, haben allerdings bis zu diesem Zeitpunkt bereits schädliche Effekte bewirkt.

## 10.4 Nachhaltiges Wirtschaften: Empfehlungen

Auch wenn die hier angesprochenen problematischen Verhaltensweisen überwiegend auf große Korporationen in der freien Marktwirtschaft zu finden sind, bedeutet dies nicht, dass kleine und mittelgroße Unternehmen, Start-ups oder Sozialunternehmen nicht davon betroffen sind. Viel mehr, fangen solche Probleme in kleinem Umfang an und werden erst mit der Zeit oder einem steigenden Volumen größer. Besonders zu betonen ist hier, dass gerade Sozialunternehmen eine höhere ethisch moralische Verantwortung zugeschrieben wird. Diese gilt es dann zumindest im Rahmen der gesetzlichen Normen und Gesetze zu erfüllen. Insbesondere Start-ups in den Feldern der sozialen Arbeit können von einer kritischen Öffentlichkeit begleitet werden.

Um möglichst konsequent nachhaltig zu arbeiten, gibt es verschiedene Möglichkeiten: Zum einen kann bereits als Start-Up, aber auch als etabliertes Unternehmen das Sustainable Business Model Canvas genutzt werden. Hier werden neben den allgemeinen Feldern eines Business Models auch die Sozio-ökologischen Kosten und Chancen betrachtet. Dies führt zu einem ganzheitlichen Bild eines Unternehmens und erlaubt langfristige Planung. Eine gute Orientierung bieten auch die 17 Nachhaltigkeitsziele der Agenda 2030, die ökologische, soziale und wirtschaftliche Dimensionen beinhalten. Das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung stellt zu jedem der Ziele Handlungsempfehlungen und praktische Tipps vor, welche die Unternehmen zur Unterstützung nutzen können.

## 10.5 Transparenz: Offenlegung der Nachhaltigkeit

Während einige Unternehmen durch die gesetzliche Vorschrift nach § 289 HGB bereits zur Offenlegung nichtmonetärer Faktoren verpflichtet sind, gilt dies noch nicht für alle. Besonders Kapitalgesellschaften und große Unternehmen sind hier in einer Bringschuld gegenüber dem Gesetzgeber. Eine weitere deckende Norm gibt es nicht. Nichtsdestotrotz gibt es Anreize z. B. im Hinblick auf den Gewinn an neuen Kunden, eine solche Offenlegung vorzunehmen. Besonders transparente Unternehmen wirken auf Kunden vertrauenswürdiger. Einheitliche Richtlinien zum Reporting von CSR gibt es nicht. Während bestimmte Gütekriterien für eine Zertifizierung nach ISO-Standards existieren, gibt es diese nicht für alle Bereiche. Hier können freiwillige Reporting-Initiativen helfen. Die Global Reporting Initiative (GRI) stellt ein Gerüst für eine Offenlegung in Unternehmensberichten zur Verfügung. Hier wird auf alle drei Dimensionen der Triple-Bottom-Line eingegangen und ein ganzheitlicher Rahmen dargestellt. Große Unternehmen, die besonderen Wert auf CSR legen, nutzen diese bereits, wie z.B. SAP. Wichtig ist, dass diese Offenlegungsrichtlinien nicht für Green Washing benutzt werden.



---

### Hier eine Aufgabe für Sie:

Lesen Sie die Fragen aufmerksam durch und notieren Sie sich Ihre Gedanken.

1. Wie steht das Konzept des CSR im Zusammenhang mit Sozialunternehmen.
  2. Sind Ihnen weitere Fälle von Greenwashing bekannt?
  3. Welche unternehmerischen Nachteile können sich durch CSR ergeben?
  4. Wie transparent müssten Melanie Muth und Richard Rockit Ihre Bemühungen hinsichtlich der Nachhaltigkeit offenlegen?
-



# Modul 11

## Gründung der Großtagespflege „Kuki-Land und mehr“ (GbR)



### Überblick

Nachdem der Einführung in die begrifflichen und konzeptionellen Grundlagen von Social Entrepreneurship, Social Intrapreneurship und innovativem Handeln, geht es abschließend um Transfer des erworbenen Wissens. Zu diesem Zweck sollen – wie in einem Planspiel - vorbereitete Aufgaben einer Gründungsgeschichte bearbeitet werden. Inhalt der Gründungsinitiative ist das Vorhaben einer Großkindertagespflege, die privat gewerblich geführt werden soll.

### **Ausgangssituation des ‚Planspiels‘**

Frieda Frühling (geb. 1988) und Sonja Sommer (geb. 1993) hatten sich vor acht Jahren in einem Geburtsvorbereitungskurs kennengelernt. Wieder getroffen und angefreundet haben sie sich an der Universität in einem Seminar im BA-Studiengang Soziale Arbeit, den sie beide mit Kind und nicht ohne Mühe erfolgreich absolvieren konnten. Schon während des Studiums war für beide Frauen das Thema Kinderbetreuung eine ständige Herausforderung, dies trotz des Engagements ihrer jeweiligen Partner. Mittlerweile besuchen die Kinder die Grundschule, wo sie auch Mittagessen können. Seit dem Ende des Studiums sind beide auf Teilzeitstellen für einen freigemeinnützigen Verein in der Offenen Ganztagsbetreuung tätig. So richtig zufrieden mit dieser Tätigkeit sind beide nicht und könnten dafür viele Gründe nennen. Vor kurzem überraschte Frieda Frühling ihre Freundin Sonja mit einer Idee („Was hältst du davon, wenn wir uns selbständig machen?“) und diese antwortete: „cool, aber womit?“

Frieda Frühlings Onkel hatte seine Bäckerei aufgegeben und das Ladenlokal in einer Seitenstraße mit Garten hinterm Haus stand leer. Frieda Frühlings Idee ist, zusammen mit Sonja Sommer aus der alten Bäckerei eine ‚Großtagespflege plus‘ zu machen. Der Onkel wäre bereit, ihnen die Räume dafür zu (sehr) fairen Bedingungen zu überlassen, würde aber vorher noch Genaueres über das Vorhaben wissen wollen. Die beiden Frauen überlegten nicht lange und teilten dem Onkel Folgendes mit:

„Wir wollen eine ‚Großpflegestelle‘ in den Räumen der ehemaligen Bäckerei gründen. Die Räumlichkeiten sollen so renoviert werden, dass sie für Kindertagespflege geeignet sind. Wir planen, dort für bis zu neun Kinder eine familienähnliche pädagogische Betreuung anzubieten, die flexibel auf die zeitlichen Betreuungswünsche der Eltern eingeht. Zudem wollen wir im Rahmen einer GbR einen Vermittlungsdienst für alltagsorientierte flexible Betreuungs- bzw. Unterstützungsleistungen in den Familien aufbauen. Schau mal hier: <https://www.youtube.com/watch?v=WAE08qORnyM>!“ – „An mir soll’s nicht scheitern“, antwortete der Onkel, „aber mir scheint, als wäre dafür noch eine Menge zu tun!“



#### **Hier die Aufgabe für Sie!**

Was nun auf dem Weg zur Gründung der Großtagespflege folgen soll, haben wir in vier Spielschritten unterteilt. Wir möchten Sie bitten, sich in die Rolle von Frau Frühling und Frau Sommer zu begeben und in dieser Perspektive die anstehenden Aufgaben zu bearbeiten. Nachfolgend finden Sie die näheren Erläuterungen zu den einzelnen Spielschritten!

### **Spielschritt 1: Vorbereitung und Durchführung eines Gesprächs beim Jugendamt**

Nach eingehender Befassung mit ihrer Gründungsidee wurde Frieda Frühling und Sonja Sommer klar, dass ein Gespräch mit der für Kindertagespflege zuständigen Stelle im örtlichen Jugendamt sinnvoll und notwendig wäre. Recht kurzfristig gelang es ihnen, einen Termin zu vereinbaren. Zur Vorbereitung des Gesprächs wurden sie seitens des Jugendamtes gebeten, doch in Form eines ‚Pitches‘ ihre Ideen zu einer Großpflegestelle „Kuki-Land und mehr“ vorzustellen.



#### **Aufgabe 1:**

Sie sind Frühling & Sommer! Erarbeiten Sie einen ‚ppt-Pitch‘ für eine ca. 10-minütige Präsentation, in der Sie das Vorhaben der Großpflegestelle „Kuki-Land und mehr“ vorstellen und ggfs. offene Fragen an das Jugendamt formulieren! Präsentieren Sie Ihren Pitch im Plenum!

Wenn Sie möchten, können Sie sich dabei auf die Folienvorlage 1 und die dort vorgeschlagene Gliederung stützen.

Sie könnten für die Ausarbeitung folgende Materialien heranziehen:

- Handreichung Kindertagespflege in Nordrhein-Westfalen, insbes. S. 49 ff.- (Download unter: <https://www.kita.nrw.de/system/files/media/document/file/handreicherung-kindertagespflege-in-nordrhein-westfalen-fassung-15.04.2023.pdf> )
- Infoportal Kita.NRW: Kindertagespflege (Download unter: <https://www.kita.nrw.de/kinder-betreuen/kindertagespflege> )
- Bundesverband Kindertagespflege: Kindertagespflege im Verbund / Großtagespflege (Download unter: [https://www.bvktp.de/media/bvktp-broschuere\\_grosstagespflege\\_02.pdf](https://www.bvktp.de/media/bvktp-broschuere_grosstagespflege_02.pdf) )
- Großtagespflege Rappelkiste (Download unter: <https://www.grosstagespflege-rappelkiste.de/> )



## Spielschritt 2: Ausarbeitung der pädagogischen Konzeption und des Businessplans

Das Gespräch im Jugendamt verlief äußerst positiv und ermutigte Frieda Frühling und Sonja Sommer, die nächsten Schritte anzugehen. Dazu gehört die Beantragung der Erlaubnis zur Kindertagespflege und die Schaffung der dafür notwendigen Voraussetzungen (vgl. Handreichung Kindertagespflege in NRW, Punkt 4, S. 31ff.). Dies schließt die Vorlage einer pädagogischen Konzeption ein. Zudem gilt es, einen Businessplan auszuarbeiten und versicherungs- und steuerrechtliche Fragen zu klären



### Aufgabe 2a:

Sie sind Frühling & Sommer! Erarbeiten Sie Eckpunkte einer pädagogischen Konzeption für die Großpflegestelle „Kuki-Land“ (in Stichworten)!

### Sie könnten sich bei ihre Aussagen an folgenden Gliederungspunkten orientieren:

1. Selbstverständnis, Ziele und Aufgaben der Kindertagespflegepersonen sowie mögliche Schwerpunkte der Förderung im ‚Kuki-Land‘ (z.B. Montessori-Orientierung oder Betreuung von Kindern mit Behinderungen oder Kinder aus Flüchtlingsfamilien);
2. Gestaltung des Alltags, des Tages- und Wochenablaufs mit den Kindern;
3. Gestaltung der Zusammenarbeit mit den Eltern, Vermeidung von pädagogischen Brüchen und Sicherstellung möglichst hoher Kontinuität;
4. Ausstattung und Rahmenbedingungen für die Förderung der Kinder;
5. Sicherstellung der Qualität des Angebots;
6. Gestaltung der Sprachförderung;
7. Umgang mit Ernährung, Pflege, Sauberkeitsentwicklung, kranken Kindern, Notfällen;

Kooperation mit anderen Stellen der Kindertagesbetreuung oder anderen Akteuren.

### Sie könnten für die Ausarbeitung folgende Materialien heranziehen:

- Handreichung Kindertagespflege in NRW, Punkt 4, S. 31f. und Punkt 12, S. 109.ff.). (Download unter: <https://www.kita.nrw.de/system/files/media/document/file/handreicherung-kindertagespflege-in-nordrhein-westfalen-fassung-15.04.2023.pdf> )
- Pädagogisches Konzept der Rappelkiste Lummerland (Download unter: <https://lummerland-rappelkiste.de/konzept/> oder <https://www.mg-kindertagespflege-lummerland.de/paedagogisches-konzept.html>)



### Aufgabe 2b:

Sie sind Frühling & Sommer!) Erarbeiten Sie Eckpunkte eines Businessplans (in Stichworten)

**Sie könnten sich bei ihre Aussagen an folgenden Gliederungspunkten orientieren:**

1. Beschreibung des Angebots der „Kuki-Land und mehr“ – Großtagespflege plus
2. Qualifikation
3. Bedarfsanalyse – Einschätzungen zur Nachfrage
4. Nachhaltigkeitsanalyse - Einschätzungen zum wirtschaftlichen Potential des Vorhabens
5. Wirtschaftsplan bestehend aus Investitionskosten, laufende Kosten (z.B. räumlich-sächliche Kosten, betriebliche Organisation, Personal) sowie erwartbare Einnahmen verschiedenster Art
6. Marketingkonzept-Öffentlichkeitsarbeit

**Sie könnten für die Ausarbeitung noch folgende Materialien heranziehen:**

- Handreichung Kindertagespflege in NRW, Punkt 6, S. 53ff. (Download unter: <https://www.kita.nrw.de/kinder-betreuen/kindertagespflege/handreichung-zur-kindertagespflege-nordrhein-westfalen>)
- Die Vergütungstabelle für Kindertagespflege des Jugendamtes im Kreis Siegen-Wittgenstein (siehe moodle-Seite)
- Für steuerliche Fragen und Marketing-Ideen: <https://www.youtube.com/watch?v=3UaNctxGxe0>

### **Spielschritt 3: „Kuki-Land und mehr“ goes public!**

Frieda Frühling und Sonja Sommer können zurecht stolz auf sich sein: Die pädagogische Konzeption ist erstellt, der Business-Plan ist überzeugend, die Zusatzqualifizierung für Kindertagespflege haben beide absolviert und das Jugendamt hat seine Erlaubnis zur Durchführung der Großtagespflege für beide Frauen erteilt. Mehr noch: Die alte Bäckerei war mit einigem Aufwand umgestaltet worden, inklusive einer Schlaf- und einer Spielecke. „Kuki-Land und mehr“ war sozusagen bereit, loszulegen. Grund genug also, um damit an die Öffentlichkeit zu gehen. Zu erstellen war ein Konzept für die Öffentlichkeitsarbeit insgesamt, konkret aber auch Einladungsschreiben für eine Informationsveranstaltung in den Räumen des „Kuki-Lands“, die Frieda Frühling und Sonja Sommer für interessierte Eltern und die interessierte Öffentlichkeit für Donnerstag, 22. März 2024, 18 Uhr angesetzt hatten.

**Aufgabe 3a:**

Sie sind Frieda Frühling & Sonja Sommer! Erarbeiten Sie Kernelemente eines Konzepts zur Öffentlichkeitsarbeit für das KuKi-Land.

---

**Sie könnten für die Ausarbeitung folgende Materialien heranziehen:**

- Informationen zu „Öffentlichkeitsarbeit“ aus Modul 8

**Aufgabe 3b:**

Erarbeiten Sie ein Einladungsschreiben und einen Ablaufplan für die Infoveranstaltung zur Eröffnung des „Kuki-Lands“

---

**Sie könnten für die Ausarbeitung folgende Materialien heranziehen:**

- Informationen zu „Öffentlichkeitsarbeit“ aus Modul 8

**Spielschritt 4: Rollenspiel!- Infoveranstaltung „Kuki-Land und mehr“****Aufgabe 4:**

Sie sind Frieda Frühling & Sonja Sommer. Spielen Sie den Vortrag zur Eröffnung der Infoveranstaltung zum „Kuki-Land“ vor einem Spiegel: Begrüßen Sie, informieren Sie, werben Sie und laden Sie zu kritischen Fragen ein! Erarbeiten Sie für sich einen ‚Sprechzettel‘.

---

# Modul 12

## „Zabelchen – flexible Kindertagespflege im ländlichen Raum“ (Soziale Innovation durch Intrapreneurship)

### Überblick

Auch in diesem Modul geht es um den Transfer des bisher im Kurs erworbenen Wissens. Allerdings steht die Umsetzung einer sozialen Innovation aus einem bestehenden Sozialunternehmen im Sinne des Social Intrapreneurship im Mittelpunkt. Den szenischen Rahmen bildet wiederum eine Innovation im Bereich der Kindertagespflege. Zu diesem Zweck sollen – wie in einem Planspiel - vorbereitete Aufgaben der Innovationsepisode bearbeitet werden. Die Innovationsidee bezieht sich auf die Schaffung von drei Großkindertagespflegestellen koordiniert durch eine zentrale Anlaufstelle für Eltern mit Kinderbetreuungsbedarf in einer ländlichen Kreisregion (Zabelchen‘).

### Die Ausgangssituation des ‚Planspiels‘?

Lena Lang (geb. 1988) und Karl Kurz (geb. 1991), beide studierte Sozialarbeiter:innen, sind seit mehreren Jahren in einer Sozialberatungsstelle bei der ‚Inkluso e.V.‘ im Kreis Neustadt beschäftigt. Der Verein ist ein anerkannter Bildungsträger, der vor allem im Bereich der Hilfen zur beruflichen Eingliederung von Menschen mit verschiedenen Ausbildungs- und Beschäftigungshemmnissen engagiert ist. Im Jahr 2004 wurde die ‚Inkluso gGmbH‘ als Zweckbetrieb gegründet und betreibt u.a. drei Inklusionsformen im Gartenbau-, Recycling- und Gastronomiebereich. Zu den Zielgruppen gehören neben Menschen mit Lernschwierigkeiten, Behinderungen, psychosozialen Problemen, migrationsbedingten Schwierigkeiten auch Frauen, die nach der ersten Familienphase wieder stärker beruflich tätig werden wollen. Über die Jahre ist die ‚Inkluso gGmbH‘ zu einem recht großen Sozialunternehmen mit mehr als 150 Beschäftigten geworden, deren Arbeit kreisweit eine hohe Anerkennung erfährt.

In ihrer Beratungsarbeit mit jungen Familien, Alleinerziehenden und Frauen in benachteiligten Lebenssituation müssen Lena Lang und Karl Kurz immer wieder feststellen, wie problematisch sich fehlende Angebote der Kinderbetreuung im Frühbereich auf die Chancen einer erfolgreichen Berufstätigkeit auswirken. Insbesondere im ländlichen Teil des Kreisgebiets bestehen erhebliche Angebotsdefizite in der Tagesbetreuung von Kleinkindern.

Vor kurzem überraschte Lena Lang und ihren Kollegen Karl Kurz mit einer Idee :„Was hältst du davon, wenn wir in der ‚Inkluso gGmbH‘ für ‚unsere Leute‘ die Kinderbetreuung selber anbieten? Karl Kurz antwortete: „Cool, aber hast Du eine Idee, wie das gehen soll?“ – „Im Groben ja“, antwortete Lena und legte los:“

„Es fehlt vor allem im südlichen Kreisgebiet, d.h. in Gründorf, Blaudorf und Gelbdorf an Kita-Plätzen für unter 3-Jährige und Tagesmütter gibt es auch zu wenige. Wenn man mit einem kleinen Kind nicht auf Großeltern zurückgreifen kann und arbeiten will oder muss, dann wird’s schwer. Noch schwerer wird’s, wenn man mal spontan eine Kinderbetreuung braucht. Deswegen schwebt mir vor, dass wir, also die Inkluso gGmbH im Südkreis eine oder mehrere ‚Großpflegestellen‘ schaffen. Die könnten wir mit einer zentrale Anlaufstelle für Betreuungslösungen (Zabl) verknüpfen, an die sich Eltern mit festen oder spontanen Betreuungsanfragen wenden können. Wir könnten in den Rathäusern der drei Gemeinden fragen, ob sie uns bei der Raumsuche helfen und uns evt. auch finanziell unterstützen können. Immerhin haben ja die Eltern auch einen Rechtsanspruch auf einen Betreuungsplatz! Schau mal so ähnlich wie hier:

<https://www.rauschenberg.de/rathaus-politik-buergerservice/aktuelles-aus-dem-rathaus/drk-schwes-ternschaft-marburg-e-v-und-stadt-rauschenberg-weihen-neue-u3-kleinkinderbetreuung-zablchen-ein>

– „An mir soll’s nicht scheitern“, antwortete der Kurt, „aber mir scheint, als wäre dafür noch eine Menge zu tun!“.



### Hier die Aufgabe für Sie!

Was nun auf dem Weg zur Umsetzung der Innovationsidee folgen soll, haben wir in vier Spielschritte unterteilt. Wir möchten Sie bitten, sich in die Rolle von Lena Lang und Karl Kurz zu begeben und in dieser Perspektive die anstehenden Aufgaben zu bearbeiten. Sie finden die näheren Erläuterungen zu den einzelnen Spielschritten im Modul 12 des Workbooks.

Der Gesamttablauf orientiert sich an dem bereits vorgestellten Handlungsmodell für soziale Innovationen und Social Intrapreneurship: (siehe auch Modul 2)

## „Handlungsmodell Social Intrapreneurship“ zur Umsetzung eines Innovationsprojekts



### Spielschritt 1: Vorbereitung und Durchführung eines Gesprächs mit der Geschäftsleitung

Nach eingehender Befassung mit ihrer Innovationsidee wurde Lena Lang und Karl Kurz klar, dass zunächst ein Gespräch mit der Geschäftsleitung der ‚Inkluso e.V.‘ notwendig ist. Recht kurzfristig gelang es ihnen, einen Termin zu vereinbaren. Zur Vorbereitung des Gesprächs wurden sie von der Geschäftsführerin gebeten, doch in Form eines ‚Pitches‘ ihre Ideen Schaffung von drei Großkindertagespflegestellen koordiniert durch eine zentrale Anlaufstelle für Eltern mit Kinderbetreuungsbedarf (‚Zabelchen‘) aufzubereiten.

**Aufgabe 1:**

Sie sind Lena Lang und Karl Kurz. Erarbeiten Sie einen ‚ppt-Pitch‘ für eine ca. 10-minütige Präsentation, in der Sie das Vorhaben des ‚Zabelchen‘ aufbereiten, mögliche nächste Schritte und offene Fragen an die Geschäftsleitung formulieren! Präsentieren Sie Ihren Pitch in einer fiktiven Arbeitssitzung mit der Geschäftsleitung!

**Sie könnten für die Ausarbeitung folgende Materialien heranziehen:**

- Zu Orientierung bezüglich des fiktiven Sozialunternehmens (Inklusio gGmbH) siehe: <https://integra-walldorf.de/integra-walldorf/ueber-integra-walldorf/>
- Zu Orientierung bezüglich des ‚Zabelchen‘-Konzepts siehe: <https://www.drk-schwesterschaft-marburg.de/aktuelles/aktuelles-details/news/eroeffnung-zablchen.html>
- Handreichung Kindertagespflege in Nordrhein-Westfalen, insbes. S. 49 ff.- (Download unter: <https://www.kita.nrw.de/kinder-betreuen/kindertagespflege/handreichung-zur-kindertagespflege-nordrhein-westfalen>)
- Infoportal Kita.NRW: Kindertagespflege (Download unter: <https://www.kita.nrw.de/kinder-betreuen/kindertagespflege>)
- Bundesverband Kindertagespflege: Kindertagespflege im Verbund / Großtagespflege (Download unter: [https://www.bvktp.de/media/bvktp-broschuere\\_grosstagespflege\\_02.pdf](https://www.bvktp.de/media/bvktp-broschuere_grosstagespflege_02.pdf))
- Großtagespflege Rappelkiste (Download unter: <https://www.grosstagespflege-rappelkiste.de/>)



## **Spielschritt 2: Ausarbeitung der pädagogischen Konzeption und des Businessplans**

Das Gespräch mit der Geschäftsleitung verlief äußerst positiv. Lena Lang und Karl Kurz wurden offiziell beauftragt, die nächsten Schritte anzugehen. Die Geschäftsleitung ermöglichte es den beiden Intrapreneuren zudem, zunächst für sechs Monate die Hälfte ihrer Arbeitszeit dafür zu verwenden, das Projekt weiter voranzutreiben und dafür auch falls nötig weitere Kolleg\*innen in angemessener Weise einzubeziehen. Die Geschäftsführerin nahm Kontakt mit dem Jugendamt auf und stieß mit dem Vorhaben auf ‚offene Ohren‘, da ein erheblicher Bedarf an U3-Betreuungsangeboten bestätigt wurde. Auch die Bürgermeister der drei betreffenden Gemeinden (Gründorf, Blaudorf und Gelbdorf) hätten ihre Unterstützung signalisiert. Allerdings bat das Jugendamt um die Vorlage einer aussagekräftigen Konzeption. Diese sei auch für die formale Beantragung der Erlaubnis zur Kindertagespflege und die Schaffung der dafür notwendigen Voraussetzungen (vgl. Handreichung Kindertagespflege in NRW, Punkt 4, S. 31ff.) erforderlich. Die Geschäftsleitung bat auch noch um die Erstellung eines Businessplans, allerdings nur zur internen Verwendung.



### **Aufgabe 2a:**

Sie sind Lena Lang und Karl Kurz! Erarbeiten Sie Eckpunkte einer pädagogischen Konzeption für das ‚Zabelchen-Angebot‘ (in Stichworten)!

### **Sie könnten sich bei ihre Aussagen an folgenden Gliederungspunkten orientieren:**

- Ausstattung der zentralen Anlaufstelle in Gründorf und der ‚Zabelchen‘ in Gründorf, Blaudorf und Gelbdorf
- Selbstverständnis, Ziele und Aufgaben der Kindertagespflegepersonen sowie mögliche Schwerpunkte der Förderung in den ‚Zabelchen‘ (z.B. Montessori-Orientierung oder Betreuung von Kindern mit Behinderungen oder Kinder aus Flüchtlingsfamilien);
- Gestaltung des Alltags, des Tages- und Wochenablaufs mit den Kindern;
- Gestaltung der Zusammenarbeit mit den Eltern, Vermeidung von pädagogischen Brüchen und Sicherstellung möglichst hoher Kontinuität;
- Ausstattung und Rahmenbedingungen für die Förderung der Kinder;
- Sicherstellung der Qualität des Angebots;
- Gestaltung der Sprachförderung;
- Umgang mit Ernährung, Pflege, Sauberkeitsentwicklung, kranken Kindern, Notfällen;
- Kooperation mit anderen Stellen der Kindertagesbetreuung oder anderen Akteuren.

Sie könnten für die Ausarbeitung folgende Materialien heranziehen:

- Handreichung Kindertagespflege in NRW, Punkt 4, S. 31f. und Punkt 12, S. 109.ff.). (Download unter: <https://www.kita.nrw.de/system/files/media/document/file/handreicherung-kindertagespflege-in-nordrhein-westfalen-fassung-15.04.2023.pdf> )
- Pädagogisches Konzept der Rappelkiste Lummerland (Download unter: <https://lummerland-rappelkiste.de/konzept/> oder <https://www.mg-kindertagespflege-lummerland.de/paedagogisches-konzept.html> )



### Aufgabe 2b:

Sie sind Lena Lang und Karl Kurz! Erarbeiten Sie Eckpunkte eines Businessplans für das ‚Zabelchen-Angebot‘ (in Stichworten)! Erarbeiten Sie Eckpunkte (in Stichworten)

**Sie könnten sich bei ihre Aussagen an folgenden Gliederungspunkten orientieren:**

1. Beschreibung des Angebots des ‚Zabelchen‘ (bestehend aus zentraler Anlaufstelle für Betreuungslösungen für Kleinkinder sowie den drei dazugehörenden Großpflegestellen)
2. Qualifikation des Personals
3. Bedarfsanalyse – Einschätzungen zur Nachfrage
4. Nachhaltigkeitsanalyse - Einschätzungen zum wirtschaftlichen Potential des Vorhabens
5. Wirtschaftsplan bestehend aus Investitionskosten, laufende Kosten (z.B. räumlich-sächliche Kosten, betriebliche Organisation, Personal) sowie erwartbare Einnahmen verschiedenster Art
6. Marketingkonzept-Öffentlichkeitsarbeit

**Sie könnten für die Ausarbeitung noch folgende Materialien heranziehen:**

- Handreichung Kindertagespflege in NRW, Punkt 6, S. 53ff. (Download unter: <https://www.kita.nrw.de/system/files/media/document/file/handreicherung-kindertagespflege-in-nordrhein-westfalen-fassung-15.04.2023.pdf> )
- Die Vergütungstabelle für Kindertagespflege des Jugendamtes im Kreis Siegen-Wittgenstein (siehe moodle-Seite)
- Für steuerliche Fragen und Marketing-Ideen: <https://www.youtube.com/watch?v=3UaNctxGxe0>

#### **Spielschritt 4: ‚Zabelchen‘ goes public!**

Lena Lang und Karl Kurz können zurecht stolz auf sich sein: Die pädagogische Konzeption ist erstellt, der Business-Plan ist überzeugend, Personal mit der Zusatzqualifizierung für Kindertagespflege wurde gefunden und das Jugendamt hat seine Erlaubnis zur Schaffung von drei ‚Zabelchen‘ für die Inklusio gGmbH erteilt. Mehr noch: Es wurden in jeder der drei beteiligten Gemeinden eine angemessene Räumlichkeit gefunden und bereits entsprechend eingerichtet. Grund genug also, um damit an die Öffentlichkeit zu gehen. Zu erstellen war ein Konzept für die Öffentlichkeitsarbeit insgesamt, konkret aber auch Einladungsschreiben für eine Informationsveranstaltung in den Räumen des „Zabelchens“ in Gründorf, die für interessierte Eltern und die interessierte Öffentlichkeit für Donnerstag, 22. Juni 2024, 18 Uhr angesetzt wurde.



#### **Aufgabe 3a:**

Sie sind Lena Lang und Karl Kurz! Erarbeiten Sie Kernelemente eines Konzepts zur Öffentlichkeitsarbeit für das Zabelchen‘-Angebot!

#### **Sie könnten für die Ausarbeitung folgende Materialien heranziehen:**

- Informationen zu „Öffentlichkeitsarbeit“ aus Modul 8



#### **Aufgabe 3b:**

Erarbeiten Sie ein Einladungsschreiben und einen Ablaufplan für die Infoveranstaltung zur Eröffnung des „Zabelchens“

#### **Sie könnten für die Ausarbeitung folgende Materialien heranziehen:**

- Informationen zu „Öffentlichkeitsarbeit“ aus Modul 8

#### **Spielschritt 4: Rollenspiel!- Infoveranstaltung „Zabelchen“**



#### **Aufgabe 4:**

Sie sind Lena Lang und Karl Kurz. Spielen Sie den Vortrag zur Eröffnung der Infoveranstaltung zum „Zabelchen“ vor einem Spiegel. Begrüßen Sie, informieren Sie, werben Sie und laden Sie zu kritischen Fragen ein! Erarbeiten Sie für sich einen ‚Sprechzettel‘.



# Modul 13

## Test zum Gesamtkurs

Bitte kreuzen Sie die jeweils richtige Antwort an!



### 1. Was macht den Kern des Social Entrepreneurship-Ansatzes nach Mohamed Yunus aus?

Konkurrenz zwischen sozialen Diensten soll die Wirtschaftlichkeit im Sozialbereich erhöhen

Durch ‚faire‘ Mikrokredite sollen Frauen in Armutslagen kleine Sozialunternehmen gründen und mit Gewinn führen können

Banken sollen den Sozialbereich als Geschäftsfeld nutzen

Hilfsorganisationen sollen betriebswirtschaftlich gemanagt werden

### 2. Was ist kennzeichnend für den Social Entrepreneurship-Ansatz im deutschen Sozialwesen?

Das System sozialer Dienste ist stark staatlich reguliert und lässt wenig Raum für private Initiativen

Das System sozialer Dienste ist durch die Tradition der Freien Wohlfahrtspflege vom Staat getrennt.

Die kirchlichen Wohlfahrtsorganisationen sind für die sozialen Dienste verantwortlich

Nur freigemeinnützige Trägerschaften sind für soziale Dienste möglich, privat-gewerbliche Organisationsformen mit Gewinnorientierung sind verboten.

### 3. Was versteht man unter dem „Dritten Sektor“?

Ein Oberbegriff für soziale Organisationen, die in drei sozialen Handlungsfeldern tätig sind

Ein Oberbegriff für soziale Organisationen mitten im Wohlfahrtsdreieck, d.h. die weder im Marktsektor noch im nur staatlichen Sektor tätig sind und auch nicht nur zivilgesellschaftliche Initiativen darstellen

Ein Oberbegriff für Organisationen im Dienstleistungsbereich

Ein Oberbegriff für Betriebe im Industrie- und Landwirtschaftssektor

### 4. Was sind Sozialunternehmen?

Firmen mit hoher sozialer Verantwortung gegenüber ihrer Mitarbeiterschaft

Firmen, die keinen finanziellen Gewinn erwirtschaften

Namentliche registrierte Unternehmen, die in unterschiedlichen Rechtsformen gemeinwohlorientiert soziale Dienstleistungen erbringen

Unternehmen mit hohem sozialen Innovationsanspruch

##### **5. Welche der unten genannten Kategorien gehören nicht zu einem Businessplan?**

Definition der Zielgruppe

Bedarfs- bzw. Marktanalyse

Finanzplan

Offenlegung der Einkommens- und Vermögensverhältnisse

##### **6. Was versteht man unter ‚Social Intrapreneurship‘**

Mitarbeiter\*innen eines Sozialunternehmens initiieren nachhaltige Innovationen und treiben deren Umsetzung im Unternehmen durch unternehmerisches Handeln voran

Die Aufgabe, die eigene Organisation kontinuierlich weiterzuentwickeln

Im Zusammenhang mit Kündigungen einen Sozialplan erstellen

Mitarbeiter:innen übernehmen teilweise oder ganz Aufgaben der Geschäftsführung

##### **7. Wie kann ‚Social Intrapreneurship‘ zur Entwicklung einer innovationsfreundlichen Unternehmenskultur beitragen**

Durch gezielte finanzielle Belohnungen für leistungsstarke Mitarbeiter:innen

Durch flexible Arbeitszeitregelungen

Durch Verknüpfung erfolgreicher ‚Innovationsepisoden‘ im Sinne organisationaler Lernprozesse

Mit klaren Vorgaben und enger Kontrolle der Arbeitsprozesse durch die Geschäftsleitung

##### **8. Was versteht man unter „Ökonomisierung des Sozialbereichs“**

Betriebswirte übernehmen zunehmend Leistungspositionen in Sozialunternehmen

Tendenziell geraten Soziale Dienste in Situation des Wettbewerbs mit anderen Anbietern und organisieren ihre internen Abläufe nach betriebswirtschaftlichen Vorgaben

Große Investmentfirmen drängen in den Sozialbereich.

Die Leistungsberechtigten müssen immer mehr Leistungen selber finanzieren

**9. Welches Merkmal gehört nicht in ein tragfähiges Verständnis von „sozialen Organisationen“?**

Organisationsstruktur

Hierarchien

Routinen

Geselligkeit

**10. Was ist die Bedeutung „organisationaler Felder“ für einzelne Sozialunternehmen?**

Einzelne Sozialunternehmen sind mit andere Organisationen in einem ‚Feld‘ verbunden, das eine eigene Handlungslogik hat

Sozialunternehmen sollen nur sich nur in einem Handlungsfeld engagieren

Einem Sozialunternehmen kann es egal sein, was die anderen in seinem Handlungsfeld machen

Gemeint ist der Immobilienbesitz einer Sozialorganisation

**11. Warum benötigen soziale Dienstleistungsorganisationen eine Rechtsform?**

Damit sie bei Wahlen abstimmen dürfen

Damit sie ‚vertragsfähig‘ werden, d.h. ihnen Finanzen zuerkannt werden und sie als Arbeitgeber für Personal fungieren können

Um persönliche Haftung von Führungskräften auszuschließen

Damit sie einen Betriebsrat gründen können

**12. Welche Rechtsformen kommen für privat-gewerbliche Sozialunternehmen in Frage?**

eingetragener Verein (e.V.)

Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR)

Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)



gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung (gGmbH)

Genossenschaft

**12. Welche Theoretiker haben die Bedeutung von Innovationen für Unternehmen entfaltet?**

Josef Alois Schumpeter

Ernst Bloch

Everett Rogers

Daniel Kahneman

**13. Welche Begriffe sind in der Innovationstheorie von besonderer Bedeutung?**

schöpferische Zerstörung

Diffusion

kritische Masse

Change Agent

Spiritualität

Nachhaltigkeit

**14. Welche Faktoren begünstigen erfolgreiche Unternehmensgründungen (auch) im Sozialbereich?**

Tragfähige Geschäftsidee

berufliche Qualifikation und Strukturkenntnisse

Verfügung über Startkapital

Förderliche Umfeldsituation

Verlässliches Gründungsteam

persönlicher Unternehmergeist und ‚Big-Five-Merkmale‘

Kurse der DAX-Unternehmen

**15. Was ist die Bedeutung des sozialen Leistungsrechts für Sozialunternehmen?**

Für einzelne Handlungsfelder gibt es ein Leistungsrecht, das regelt, welche Anforderungen Sozialunternehmen erfüllen müssen, um als Leistungserbringer anerkannt zu werden und um z.B. über Leistungsvereinbarungen mit staatlichen Behörden abrechnen zu können

Die Sozialgesetzbücher legen fest, wer in einer bestimmten Kommunen ein Sozialunternehmen gründen darf.

Das Sozialgericht bestimmt, wer wieviel Leistungen in Anspruch nehmen kann.

Die örtliche Sozialplanung bei den Kommunen gibt den gesetzlichen Rahmen für Gründungen im Sozialbereich vor.

**16. Welche Aussagen zum Marketing im Sozialbereich sind falsch?**

Marketing beinhaltet Aktivitäten von Sozialunternehmen, um innovative Produkte in der dafür relevanten Öffentlichkeit zielgerichtet bekannt zu machen und ihre Inanspruchnahme zu fördern

Marketing bedient sich der Formen von Öffentlichkeitsarbeit als ‚geplanter Kommunikation‘

Marketing ist Manipulation von Konsumenten

Marketing setzt auf Dialog mit zuvor identifizierten Zielgruppen

**17. Welche der folgenden Dimensionen tragen das Prinzip des nachhaltigen Wirtschaftens?**

ökologische Dimension

soziale Dimension

ökonomische Dimension

religiöse Dimension

