

# Frischer Wind



## VON STINA PREUSS

Dr. Stina Preuß hat im Januar 2017 die Projektleitung Soziale Innovationen in der Mission Leben übernommen. Das diakonische und gemeinnützige Unternehmen, hervorgegangen aus dem Hessischen Landesvereins für Innere Mission, ist in zahlreichen Geschäftsfeldern der Sozialen Arbeit tätig. An 19 Standorten in Hessen und Rheinland-Pfalz arbeiten rund 1.700 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in über 40 verschiedenen Einrichtungen. In der Akademie für Pflege- und Sozialberufe der Mission Leben erlernen jährlich rund 1.100 Menschen einen sozialen Beruf oder bilden sich weiter. [www.mission-leben.de](http://www.mission-leben.de)

## Die Idee des Sozialen Unternehmertums in etablierte Sozialorganisationen tragen – das kann funktionieren, wenn die Rahmenbedingungen stimmen.

Wie kann ein soziales Unternehmen innovative Lösungen sozialer Probleme entwickeln und umsetzen? Woher kommen die Ideen? Und wer setzt sie um?

In der öffentlichen Wahrnehmung sind es oftmals Sozialunternehmer, die Antworten auf diese Fragen bieten. Sie haben tolle Ideen und den Mut, diese umzusetzen. Beispiele sind etwa das Dinner in the Dark oder die Wheelmap. Beim Dinner in the Dark können Sehende in einem Restaurant in völliger Dunkelheit essen und so einen Einblick in den Alltag blinder Personen bekommen. Bedient werden sie dabei von Blinden. Die Wheelmap ist eine App, bei der Nutzer über ein einfaches Ampelsystem mitteilen können, ob ein öffentlicher Ort – etwa ein Restaurant, ein Geschäft oder ein Museum – barrierefrei ist. Dies erleichtert Rollstuhlfahrern die Bewegung im öffentlichen Raum.

Aber warum sollten solche Ideen nicht auch aus sozialen Organisationen heraus entstehen und umgesetzt werden? Diese Frage stellt sich die Mission Leben in Darmstadt. Gemeinsam mit Prof. Dr. Andreas Schröer von der Evangelischen Hochschule Darmstadt wurde daher das Labor für diakonisches Unternehmertum (LaDU) entwickelt.

Hinter dem Projekt stand die Überzeugung, dass die eigenen Mitarbeitenden sozial ausgerichtet sind und eine eigene unternehmerische Energie mitbringen. Innovative Ideen zur Lösung sozialer Probleme sind aus dieser Perspektive auch bei Trägern der Freien Wohlfahrtspflege vorhanden.

Ziel des Vorhabens ist es, die Entwicklung und Umsetzung dieser Ideen mit dem Angebot des Labors für diakonisches Unternehmertum zu unterstützen.

Dadurch sollen Angebote zur Lösung sozialer Probleme in Ergänzung zum Sozialstaat und eine neue Offenheit für eine kreative und innovative Haltung in den Unternehmen gefördert werden.

Damit wird der Ursprungsgedanke der Mission Leben aufgegriffen: 1849 wurde der Hessische Landesverein für Innere Mission – der Rechtsvorgänger der Mission Leben gegründet. Die Innere Mission entstand aus einer Initiative von Bürgern und Christen, die – lange Zeit vor jeglicher Sozialgesetzgebung – selbstständig und kreativ Lösungen für soziale Probleme suchten und fanden.

Diesen Geist will auch das INTRA Lab – das Nachfolgeprojekt von LaDU – durch sein Angebot aufgreifen und fördern. Es ist mit der Hoffnung verbunden, auch gesamtgesellschaftlich eine größere Offenheit für soziale Innovationen zu fördern.

## So funktioniert das Laboratorium

Im Labor für diakonisches Unternehmertum hatten Mitarbeitende der Mission Leben die Möglichkeit ihre Ideen zur Lösung sozialer Probleme in Workshops auszuarbeiten. Für zwei von insgesamt sechs Projekten konnte zum Abschluss eine Anschubfinanzierung zu Verfügung gestellt werden.

Entstanden ist daraus der Hunde(T)raum – ein Gassi-Geh-Service, in dem Wohnungslose die Hunde von Personen ausführen, denen die Zeit dafür fehlt. Außerdem wurde ein Stromsparfonds eingerichtet. Ein Fond der es ermöglicht bei einkommensschwachen Haushalten alte Haushaltsgeräte durch neuere und energiesparende Modelle zu ersetzen. Der Haushalt spart damit Geld und der

sinkende Stromverbrauch kommt der Umwelt zugute.

Das Labor für diakonisches Unternehmertum überzeugte auch innerhalb der Branche. Im Jahre 2015 wurde es mit dem ConSozial-Management-Preis für innovative Projekte im Sozialmarkt ausgezeichnet.

## »In dem Projekt »Hunde(T)raum« führen Wohnungslose die Hunde von Personen aus, denen dafür die Zeit fehlt«

Dieser Erfolg des Projekts hat die Mission Leben davon überzeugt, dass die Idee des Labors genau richtig war. Aus diesem Grund gibt es nun das INTRA Lab. Das Projekt ist eng an das Labor für diakonisches Unternehmertum angelehnt, wurde aber mit Blick auf Erfahrungen aus dem Vorgängerprojekt an einigen Stellen angepasst. Außerdem ist es nun offen für externe Teilnehmende. Mitmachen können Mitarbeitende von Wohlfahrtsorganisationen und Wirtschaftsunternehmen. Darüber hinaus ist das Labor auch offen für die Teilnahme von Einzelpersonen.

### Eine Idee wird zum Geschäftsmodell

Was passiert nun im INTRA Lab? Um am INTRA Lab teilzunehmen melden Interessierte sich mit einer Idee zur Lösung sozialer Probleme an. In sechs Workshops wird innerhalb eines Jahres diese Idee zu einem nachhaltigen Geschäftsmodell weiterentwickelt.

Die Idee wird dazu ganz im Sinne des Design Thinking immer wieder in iterativen Schleifen hinterfragt. So werden etwa die Zielgruppe der Nutzer und relevante Stakeholder zu ihrer Meinung zu dem Projekt befragt. Außerdem werden wichtige Fragen wie rechtliche und finanzielle Aspekte des Geschäftsmodells bearbeitet.

Hilfreich ist dabei der Rückgriff auf eine Version des CANVAS Business Generation Models, das auf die Besonderheiten der Sozialwirtschaft zugeschnitten ist. Unterstützung wird durch externe Experten auf den jeweiligen Gebieten gewährt. Als Inputgeber kommen Sozialunternehmer in die

Workshops, um von ihren Erfahrungen zu berichten. Weitere externe Experten werden zu Themen wie der Finanzierung sozialer Unternehmen oder rechtlichen Fragen eingeladen.

Zwischen den Workshops werden die Teilnehmenden zusätzlich durch Business Paten individuell begleitet. Als Mentoren

stehen die Business Paten den Teilnehmenden beratend zur Seite, wobei sie auf eigene Erfahrungen bei Gründungen oder in dem speziellen Themengebiet des bearbeiteten Projektes zurückgreifen.

### Der Weg in die Praxis

Die praktische Umsetzung der Geschäftsmodelle ist ein weiteres Element, das im INTRA Lab eine wichtige Rolle spielt. Die Etablierung der sozialen Ideen in der Praxis wird durch den in den Workshops verfolgten Ansatz des Lean Start-ups unterstützt.

Bei der Entwicklung der Geschäftsmodelle wird darauf geachtet, die Projekte so zu gestalten, dass eine schnelle, niedrigschwellige Umsetzung möglich ist. Auch dies ist eine Erfahrung aus dem Labor für diakonisches Unternehmertum. Dort zeigte sich, dass es eine große Hürde war, von der Theorie der Konzeptentwicklung in die Praxis zu gehen.

Ein weiterer Vorteil: Es gibt frühzeitig Rückmeldungen von Nutzern und Stakeholdern zu möglichen Anpassungsbedarfen. Denn bei der Umsetzung des Geschäftsmodells ist zu erwarten, dass weitere Anpassungen des ursprünglichen Konzepts notwendig werden. Ähnlich wie in den Workshops – wo bereits Rückmeldungen von Nutzern und Stakeholdern eingeholt wurden – wird so bei der Umsetzung ein fortlaufender Lernprozess beibehalten. Dies ermöglicht es, Erweiterungen und eine Skalierung des Geschäftsmodells auch während seines Betriebs mitzudenken.

Auch hierfür ist der »Hunde(T)raum« aus dem Labor für diakonisches Unternehmertum ein gutes Beispiel. Durch

die Einrichtung des Gassi-Geh-Services zeigte sich, dass der Grundgedanke funktioniert – vielbeschäftigte Personen vertrauen ihre Hunde Wohnungslosen an. Bei dieser Passung von Angebot und Nachfrage können Planungen für das risikoreichere Vorhaben einer Hundepension vorangetrieben werden. Hier gilt es etwa in stärkerem Maße als zuvor Wege der Finanzierung zu finden, da ein Gebäude angemietet und ausgestattet werden muss.

### Die Realisierung: den Weg in die Praxis gehen

Wie der Weg in die Praxis konzeptionell aussehen kann, lässt noch offen, welche Akteure die Umsetzung vorantreiben sollen. Wer ist der Sozialunternehmer, der aktiv wird?

Hier greift ein weiteres Element des INTRA Lab-Konzeptes. Die Erfahrung aus Labor für diakonisches Unternehmertum zeigt, dass die Teilnehmenden eine große persönliche Entwicklung mitmachen. Sie entwickeln oder verbessern ihre Fähigkeiten, Stakeholder zu überzeugen und sind auch im weiteren Verlauf in der Lage, Führungsaufgaben zu übernehmen und kreativ mit neuen Herausforderungen umzugehen. Eine ehemalige Teilnehmende am Labor für diakonisches Unternehmertum fasst dies folgendermaßen zusammen: »Der Begriff »Unternehmer« kommt ja von »etwas unternehmen«. Ich habe bei LaDU gelernt, dass man manche Dinge einfach machen muss. Man muss ins Tun kommen, dadurch entwickelt man sich weiter und eröffnet neue Horizonte.« Die Teilnehmenden sind daher in der Lage, das Geschäftsmodell als soziale Unternehmer im eigenen Unternehmen zu implementieren. Sie werden zu Intreprenuren.

Nichtsdestotrotz ist die Etablierung eines innovativen sozialen Geschäftsmodells eine risikoreiche Angelegenheit. Es können unvorhersehbare Probleme bei der Umsetzung auftreten – so ist es oftmals nicht einfach, passende Räumlichkeiten zu finden. Und auch Widerstände von Stakeholdern gegen neue Ideen sind keine Seltenheit. Dies kann eine enge Auslegung rechtlicher Rahmenbedingungen durch die zuständige Behörde betreffen oder eine fehlende Bereitschaft wichtiger Stakeholder eine Partnerschaft einzugehen.

## Der Auftrag: Soziale Dienstleistungen von der Idee zur Marktreife bringen



Die Gesellschaft ist im permanenten Wandel. Dadurch entstehen ständig neue Bedarfe und auch Nöte. Auf diese Entwicklungen zu reagieren und gesellschaftlichen Wandel aktiv mitzugestalten, Verantwortung zu übernehmen und Lösungen sozialer Probleme in Ergänzung zum Sozialstaat zu finden – das ist die Motivation hinter dem Projekt INTRA Lab. Denn dazu braucht es mehr als eine clevere Idee und Engagement. Es braucht Wissen, Netzwerke und Kompetenzen. Genau will das INTRA Lab leisten: ein zeitlich befristetes Labor zur Entwicklung innovativer sozialer Dienstleistungen bis zur Marktreife. Partner des Projekts INTRA Lab der Mission Leben sind die Stiftung Liebenau, die Diakonie Neuen-dettelsau und die Diakonie Hessen.

[www.intra-lab.de](http://www.intra-lab.de)

Diese Risiken können allerdings von den entsendenden Unternehmen verringert werden. Um einen erfolgreichen Gang in die Praxis zu erreichen, sollte die Förderung der Mitarbeitenden bei der Entwicklung eines innovativen sozialen Geschäftsmodells über eine INTRA Lab-Teilnahme hinausgehen.

Unternehmen, die mitmachen, sollten grundsätzlich bereit sein, der Umsetzung des Geschäftsmodells offen gegenüber zu stehen und die dafür notwendigen Ressourcen und Strukturen zu Verfügung stellen. Welche Form der Unterstützung genau hilfreich ist hängt davon ab, in welcher Form das Geschäftsmodell in das Unternehmen eingebunden wird. Denkbare Beispiele sind die Etablierung einer neuen Organisationseinheit in der Organisation oder auch die Gründung einer neuen Tochtergesellschaft. Auch der Einbezug neuer Partner als Mitgesellschafter ist vorstellbar.

I wie das Projekt schlussendlich umgesetzt wird, wichtig ist in jedem Fall, dass die Organisationsform die (Weiter-) Entwicklung des Projekts im Sinne einer Start-up-Logik ermöglicht.

Zusammenfassend können insbesondere Unternehmen einen dreifachen Nutzen aus einer INTRA Lab-Teilnahme ziehen:

- Erstens entwickeln die eigenen Mitarbeitenden ein innovatives soziales Geschäftsmodell, welches das Angebot des Unternehmens erweitern kann.

- Zweitens bilden die Mitarbeitenden sich in den Workshops weiter. Sie erlernen kreative Wege neue Aufgaben und Probleme zu bewältigen und Führungsaufgaben zu übernehmen. Die Erfahrungen aus dem Labor für diakonisches Unternehmertum zeigen, dass dies mit einem Entwicklungssprung an Kompetenzen und Motivation einhergeht.

- Drittens bringen die Einbettung eines innovativen Geschäftsmodells und die Weiterbildung der Mitarbeitenden frischen Wind in das Unternehmen. Beides trägt dazu bei, die Innovativität der Unternehmenskultur zu stärken. Der Geist des sozialen Unternehmertums wird auf diesem Weg in ein Unternehmen getragen.

Die Entwicklung des Geschäftsmodells und die Weiterbildung eines Mitarbeiters

werden, wie mit der Idee umzugehen ist. Im Idealfall besteht nach dem INTRA Lab allerdings ein Geschäftsmodell, das in der Praxis getestet wurde und bereit ist für die sofortige praktische Umsetzung.

Zuletzt können über die Arbeit im Labor und die Zusammenarbeit mit verschiedensten Experten neue Kontakte geknüpft werden. Dies ermöglicht die Aufnahme neuer Partnerschaften. Im Ergebnis entsteht dabei auch ein gesellschaftlicher Nutzen: Die Start-ups lösen soziale Probleme auf eine Weise, die in Ergänzung zur Sozialgesetzgebung funktionieren. Staatliche Leistungen werden nicht oder nur teilweise benötigt.

### Das Besondere am INTRA Lab

Die Idee, die Kreativität der Mitarbeiter für die Weiterentwicklung des eigenen Unternehmens zu nutzen, ist nicht neu.

**»Eine Erfahrung des Laboratoriums ist, große Achtsamkeit den Hürden bei der Umsetzung einer Idee in die Praxis zu schenken«**

zu dessen Umsetzung gehen im INTRA Lab folglich Hand in Hand. Dabei ist denkbar, dass sich die eingebrachte Idee als nicht tauglich erweist. In diesem Fall konnte dennoch abschließend geklärt

Es gibt eine Vielzahl von unternehmensinternen Laboren, die dies tun. Ein Beispiel ist das Merck Innovation Center – ein Labor für Innovationen des Pharmakonzerns.

Diese Labore sind allerdings inhaltlich auf die Förderung von Ideen in ihrer Branche konzentriert, soziale Innovationen werden selten berücksichtigt. Finanzierbar sind eigene Labore zudem nur für große Unternehmen. Labore, die sich auf die Förderung sozialer Projekte spezialisiert haben, wie das Social Impact Lab, gibt es ebenfalls. Diese richten sich allerdings an individuell entwickelte, kleinste Start-ups, die ihre Idee im Alleingang umsetzen.

Das INTRA Lab kombiniert nun beide Ansätze: Es schafft ein Angebot auch für kleinere und mittlere Unternehmen, in einem Labor innovative Projekte zu entwickeln. Durch die Offenheit für Wohlfahrtsunternehmen und Unternehmen der freien Wirtschaft entsteht dabei eine Heterogenität der Teilnehmenden, die ein großes kreatives Potential eröffnet.

Das INTRA Lab fördert dabei soziales Unternehmertum und Innovativität im Sinne einer Start-up-Kultur innerhalb eines Unternehmens. Dabei werden die Besonderheiten des sozialen Sektors in besonderem Maße berücksichtigt, indem Fachexperten aus der Sozialbranche einbezogen werden. Anders als im Social Impact Lab können die Teilnehmenden dabei auf ihre Unternehmen bauen, wenn sie die Geschäftsmodelle umsetzen. Dies verringert das Gründungsrisiko im Vergleich zu einer Ich-AG enorm.

In diesem Sinne ist das INTRA Lab selbst eine Innovation, was – ähnlich wie bei den geförderten Projekten – eine ständige Selbstreflexion des Konzepts notwendig macht. Aus diesem Grund hat sich die Mission Leben für die Weiterentwicklung des INTRA Lab Unterstützung geholt. Prof. Dr. Schröder, der maßgeblich an der Initiierung des Vorgängerprojekts Labor für diakonisches Unternehmertum beteiligt war, übernimmt auch aus seiner neuen Position an der Universität Trier eine Konzeptberatung und wissenschaftliche Begleitung des INTRA Lab. Zusätzlich ist ein Beirat beratend tätig, der sich aus Mitgliedern aus Wohlfahrtsorganisationen, Politik, Wirtschaft und Wissenschaft zusammensetzt. Unterstützung erhält das Projekt weiterhin durch INTRA Lab Partner, die sich finanziell, aber über eine Beiratmitgliedschaft auch inhaltlich, einbringen. Ein weiterer wichtiger Unterstützer ist das Hessische Ministerium für Soziales und Integration: Es fördert das INTRA Lab aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds. ■

## »ein unentbehrliches Handbuch.«

Prof. Dr. Ulfried Kleinert, SLR 73/2016, zur Voraufgabe



### Resozialisierung Handbuch

Herausgegeben von Prof. Dr. Heinz Cornel, Prof. Gabriele Kawamura-Reindl und Prof. Dr. Bernd Rüdiger Sonnen

4. Auflage 2017, ca. 640 S.,  
brosch., ca. 59,- €  
ISBN 978-3-8487-2860-2  
eISBN 978-3-8452-7263-4

Erscheint ca. Juli 2017

[nomos-shop.de/26769](http://nomos-shop.de/26769)

Zur Umsetzung des Resozialisierungsauftrags bedarf es in der Praxis des Strafvollzugs und der Straffälligenhilfe eines breiten rechtlichen, kriminologischen, methodischen und institutionellen Wissens. Die 4., grundlegend überarbeitete und erweiterte Neuauflage des Handbuchs vermittelt praxisorientierte interdisziplinäre Fachkenntnisse rund um Resozialisierung, Erziehung und Sozialisation. Es berücksichtigt aktuelle rechtliche Entwicklungen und kriminologische Erkenntnisse und zeigt eine Vielzahl von möglichen Resozialisierungsmaßnahmen und Hilfestellungen für straffällig gewordene Menschen auf.

Erweitert um die internationale Dimension, die Gestaltung von Übergängen, die Perspektiven eines Resozialisierungsgesetzes und um das Thema Opferhilfe richtet sich das Handbuch als Basislektüre und praktisches Nachschlagewerk an Studierende der Sozialen Arbeit, Erziehungs-, Rechts- und Sozialwissenschaften, an die Fachkräfte in der Justiz und der Straffälligenhilfe, in Jugendämtern und in Justizvollzugsanstalten.

»Ein solches Buch liest man nicht nur einmal, sondern nimmt es immer wieder zur Hand.«

Wolfgang Wittmann, Informationsdienst Straffälligenhilfe 2/04, zur Voraufgabe



Unser Wissenschaftsprogramm ist auch online verfügbar unter: [www.nomos-elibrary.de](http://www.nomos-elibrary.de)

Portofreie Buch-Bestellungen unter  
[www.nomos-shop.de](http://www.nomos-shop.de)

Alle Preise inkl. Mehrwertsteuer



**Nomos**