

## NEUESTE CMI-STUDIE

# Sozialunternehmen zeigen Handlungsbedarf in Sachen Innovation, Qualität und Führung auf.

DIETMAR VAHS, CLAUDIO GATTARI, MICHAEL DUNST

**Die Ergebnisse der aktuellen bundesweiten Befragung von 70 Führungskräften in Sozialunternehmen zeigen: Innovation, Qualität und Führung sind Erfolgsfaktoren, auch – und gerade – im sozialen Sektor; werden jedoch strategisch ungenügend fokussiert.**

Gerade Unternehmen der Sozialwirtschaft müssen auf die Veränderungen der Makro- und Mikroumwelt reagieren. Zu den wichtigsten Einflussgrößen gehören dabei Qualität, Innovation und Führung. Für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg gilt es, diese Größen miteinander zu kombinieren und entsprechend strategisch zu verankern. Viele Unternehmen haben diesen Stellenwert bereits erkannt, allerdings gibt es häufig noch ein erhebliches Optimierungspotenzial.

### Wie steht es um das Innovationsverständnis deutscher Sozialunternehmen?

Qualität wird in etwa der Hälfte der befragten Sozialunternehmen nicht oder nur teilweise definiert, Innovation in über 75% dieser Unternehmen. Dennoch haben nur 10% der befragten Unternehmen ein übereinstimmendes Innovationsverständnis. Ein übereinstimmendes Qualitätsverständnis gibt es – laut Aussage der Befragten – in immerhin 65% der Sozialunternehmen.

Diese Studienergebnisse verwundern, da sowohl Innovation als auch Qualität für den Großteil der Sozialunternehmen einen sehr hohen Stellenwert einnehmen.

### Inwiefern ist das Thema Innovation bei Sozialunternehmen strategisch verankert?

Von besonderer Relevanz ist dabei eine strategische Gesamtausrichtung, welche dem hohen Stellenwert von Innovation und Qualität gerecht wird. Die meisten Sozialunternehmen haben auch eine Vision (80,3 % der Befragten) und ein Leitbild (92,8 %) definiert. Jedoch verfügen über ein Drittel der Sozialunternehmen über keine verabschiedete Strategie. Es fehlt also die elementare Voraussetzung dafür, dass über alle Hierarchieebenen und Bereiche hinweg nachvollzogen werden kann, mit welchen konkreten Inhalten und Praktiken eine Realisierung von Unternehmensvision und -leitbild verfolgt werden kann. Die zeitliche Reichweite der formulierten Strategien ist in einem Viertel der Sozialunternehmen mit über fünf Jahren oft zu weit gefasst und wird den verschärften Wettbewerbsbedingungen auf dem Arbeitsmarkt im Kontext von Fachkräftemangel und demographischen Herausforderungen nicht gerecht. Schnelle Veränderungen in der Umwelt des Unternehmens erfordern

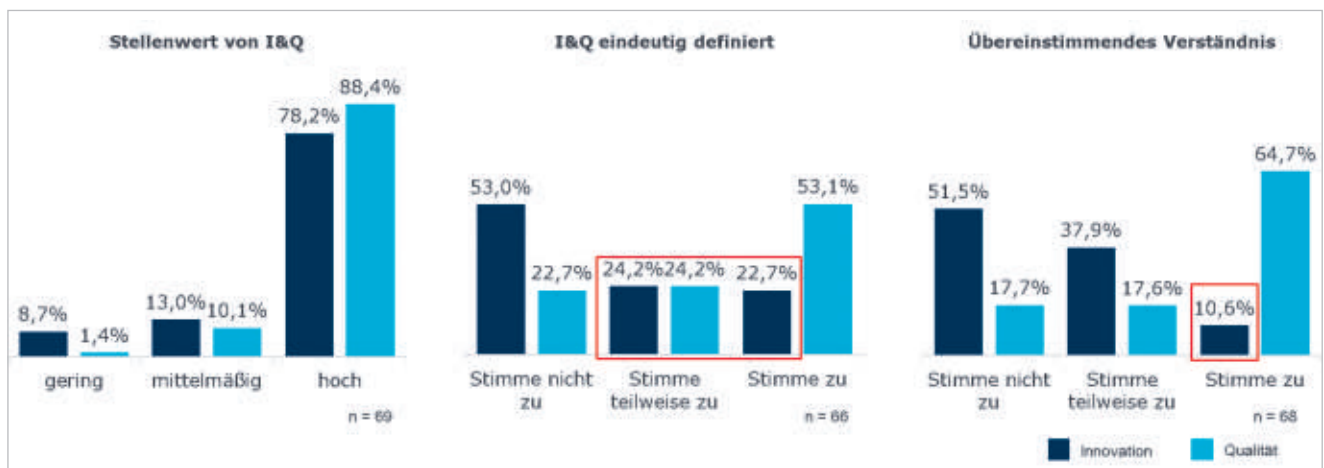


Abb. 1: Stellenwert, Definition und Verständnis von Innovation und Qualität.

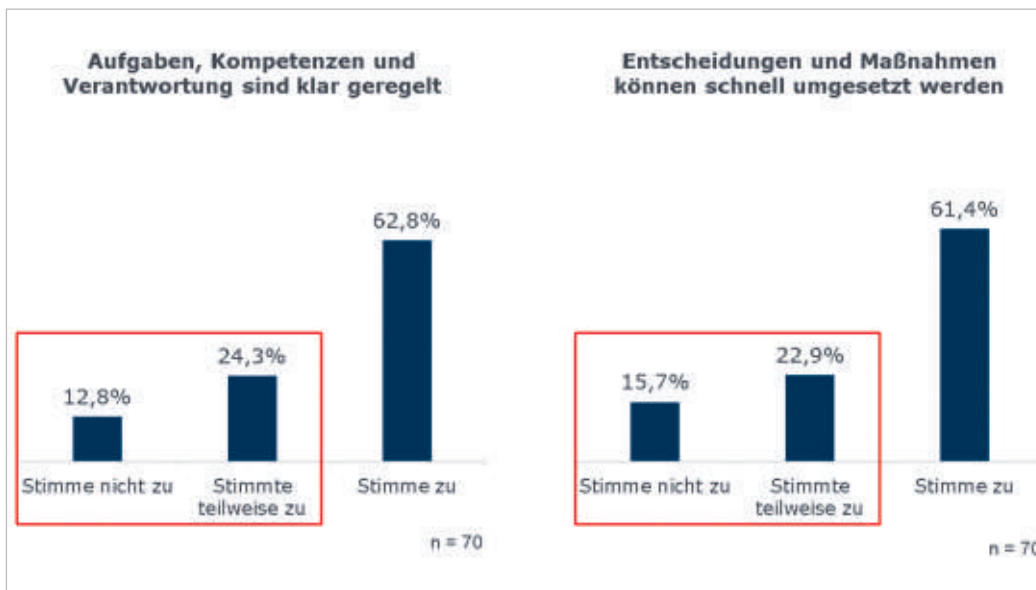


Abb. 2: AKV-Regelung und Maßnahmen-Umsetzung

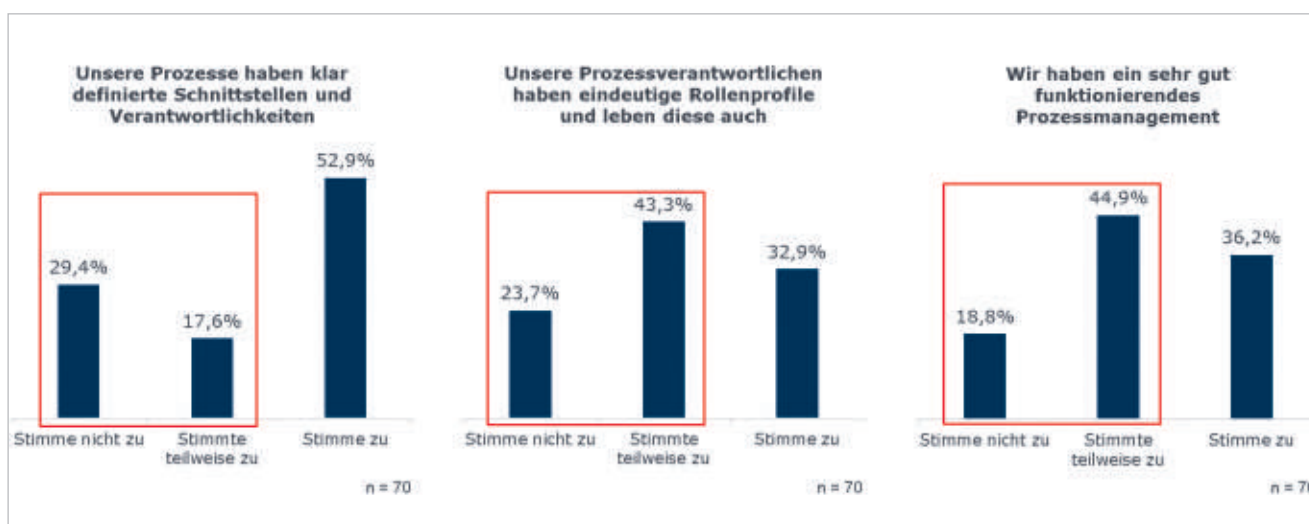


Abb. 3: Regelung von Strukturen und Prozessen.

die Fähigkeit, kurzfristig reagieren zu können. Eine strategische zeitliche Reichweite von drei bis fünf Jahren wäre darum empfehlenswert. Wie aus der Befragung hervorgeht, ist die größte strategische Herausforderung die Gewinnung und Bindung kompetenter Mitarbeiter. Diese sind gerade im sozialen Sektor die wichtigste Ressource und eine unabdingbare Voraussetzung. Ohne eine Gesamtstrategie, die unter Berücksichtigung von Innovation und Qualität als Erfolgsfaktoren, Wege aufzeigt diese Herausforderung zu meistern, besteht die Gefahr den Kampf um die Köpfe an den Wettbewerb zu verlieren.

**Fördert die Prozessstruktur Innovation und die Umsetzung neuer Ideen?**

Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung (AKV) sind in mehr als einem Drittel der Sozialunternehmen nicht oder nur teilweise klar geregelt. Dies kann zu erheblichen Problemen auf der Prozess- und Leistungsebene führen. Fehlt es an klaren und eindeutigen Regelungen, verlangsamt sich die Umsetzung von Maßnahmen und Entscheidungen und erhöht sich das Risiko für Fehler. Zudem bergen unklare Regelungen ein erhebliches Konfliktpotenzial, welches Führungskräfte und Mitarbeitende potentiell zusätzlich belastet. Sozialunternehmen haben gerade beim Prozessmanagement (nach wie vor) erheblichen Handlungsbedarf. Die Hälfte der Sozialunter-

nehmen definieren Schnittstellen im Prozessverlauf nicht klar genug und vernachlässigen die eindeutige Regelung der entsprechenden Verantwortlichkeiten. So haben in zwei Drittel der Unternehmen Prozessverantwortliche keine klaren Rollenprofile. Dementsprechend sind 64% der Befragten der Ansicht, es gäbe in ihren Unternehmen kein gut funktionierendes Prozessmanagement. Auf der Prozessebene fehlt es auf der organisationalen Ebene also offenbar immer noch an klaren Strukturen und auf der mentalen Ebene an einem eindeutigen Prozessverständnis!

Die Organisation des Innovationsmanagements in einer eigenen Abteilung oder im Kompetenzbereich einer verantwortlichen Person bleibt die Ausnahme. Meistens wird dieser Bereich durch die Geschäftsführung bzw. den Vorstand mit abgedeckt. Eine klare organisationale Verortung von Innovation in einer verantwortlichen Organisationseinheit wäre eine Möglichkeit, die Umsetzung von Neuerungen gezielt zu fördern und Leistungs- und Prozessinnovationen erfolgreicher zu machen.

Wenn – wie in den meisten Fällen – dieser so wichtige Erfolgsfaktor allein durch die Geschäftsführung mit abgedeckt wird, bleibt Innovation ein Thema unter vielen. Die klare Verortung in einer eigenen Abteilung oder bei einer verantwortlichen Person verleiht der Innovation ein größeres Gewicht in der organisationalen Struktur und wird dem eigentlich hohen Stellenwert besser gerecht.

#### Unsere wichtigsten Handlungsempfehlungen:

- I Integrieren Sie die Erfolgsfaktoren Innovation, Qualität und Führung in Ihre Gesamtstrategie und gestalten Sie strategische Leitplanken, die eine schnelle Reaktion auf Veränderungen zulassen.
- I Begegnen Sie dem Fachkräftemangel durch die konsequente Umsetzung Ihrer strategischen Kernpunkte: Mitarbeitergewinnung und -bindung.
- I Beschleunigen Sie Ihre Entscheidungs- und Umsetzungsprozesse durch klare organisatorische Regelungen.
- I Optimieren Sie Ihr Prozessmanagement, u. a. durch eindeutige AKV und Rollenprofile.
- I Schaffen Sie klare Strukturen und Prozesse für die Entwicklung und Umsetzung innovativer Ideen.



Abb. 4: Organisation des Innovationsmanagements in Sozialunternehmen.

#### Kontakt

##### Claudio Gattari B.A., M.A.

Wissenschaftlicher Mitarbeiter  
 Institut für Change Management und Innovation (CMI)  
 Hochschule Esslingen  
 Fakultät Betriebswirtschaft  
 Flandernstraße 101  
 73732 Esslingen

#### Autoren

**Prof. Dr. Dietmar Vahs** lehrt an der Hochschule Esslingen in der Fakultät Betriebswirtschaft. Er ist Direktor des Instituts für Change Management und Innovation (CMI) sowie Studiengangleiter des Master-Studiengangs Innovationsmanagement.

**Claudio Gattari B.A., M.A.** ist an der Hochschule Esslingen wissenschaftlicher Mitarbeiter im Institut für Change Management und Innovation.

**Michael Dunst B.Eng., M.Sc.** ist an der Hochschule Esslingen wissenschaftlicher Mitarbeiter im Institut für Change Management und Innovation.