



# Gesellschaftliche und organisationale Innovationsfähigkeit.

Strategien zur Bearbeitung komplexer, aktueller Herausforderungen.

**Prof. Dr. Andreas Schröer**

5. Zukunftsforums Soziale Arbeit: Zukunft gestalten

Berlin, 5. September 2024

## Gliederung

1. Komplexe Herausforderungen
  2. Gesellschaftliche Innovationsfähigkeit – politische Entwicklungen
  3. Organisationale Innovationsfähigkeit – Prinzipien und Beispiele
  4. Strategie und Innovationsfähigkeit sollten stärker zusammen gedacht werden
  5. Fallbeispiel und Handlungsempfehlungen
-

## Herausforderungen

### **Nachhaltigkeit:**

- Neue Zielkonflikte
- Neu zu etablierende Praktiken (Berichte)
- Neue Steuerungsherausforderungen

### **Alternde Gesellschaft:**

- Quantitativ und qualitativ starke Bedarfe nach würdevollem und aktivem Leben zu Hause/Quartier
- Umverteilungsprobleme
- Care als Thema für Sozialunternehmen

### **Digitalisierung:**

- Stärkung von Berechnung, Standardisierung und Formalstruktur
- Mögliche Konflikte zu professionellen Praktiken
- Neue Kompetenzen erforderlich

### **Anti-demokratischer und anti-solidarischer Populismus:**

- Gefahren in organisationaler Umwelt der Sozialunternehmen
- Risiken für Stakeholdergruppen
- Risiken für Legitimität der Finanzierung sozialer Dienste

# Soziale Innovationen: Begriff

- Soziale Innovationen erweisen sich bei der Ermittlung, **Gestaltung und Umsetzung neuer Lösungen für soziale und ökologische Probleme** als wirksam.
- „Soziale Innovationen umfassen **neue soziale Praktiken und Organisationsmodelle**, die darauf abzielen, für die Herausforderungen unserer Gesellschaft tragfähige und nachhaltige Lösungen zu finden.“  
(Hightech Strategie der Bundesregierung 2025)
- Soziale Innovationen entstehen in der Regel auf lokaler Ebene und werden **kollaborativ** entwickelt, wobei ein **erheblicher Wissensaustausch** und die **Beteiligung** relevanter Interessengruppen erfolgt.  
(Krlev, Anheier und Mildemberger, 2019).
- Soziale Innovationen können in unterschiedlicher Form auftreten und **neue Dienstleistungen**, neue **Prozesse** der Arbeitsmarktintegration, neue **Kompetenzen**, neue Arbeitsplätze und neue **Formen der Teilhabe** umfassen, die die Position des Einzelnen, einschließlich der Erwerbstätigen, und seine Lebensqualität verbessern. In der akademischen Literatur werden spezifische Merkmale der sozialen Innovation genannt, wie soziale Zielsetzung, sozialer Wandel, Nachhaltigkeit, Zusammenarbeit, Kreativität und viele andere. (OECD 2021)

# Besonderheiten gesellschaftlicher Innovationen

- Verbreitung nicht nur über (Quasi-)Märkte, sondern auch durch Nachahmung oder Verbreitung in Verbänden
- Nur ca. ein Drittel sozialer Innovationsvorhaben zielt auf systemischen Wandel, die meisten zielen auf die Befriedigung konkreter sozialer Nachfrage (Howaldt, Kaletka und Schröder, 2016).
- Bewertungskriterium ist die erzielte gesellschaftliche, ökologische oder ökonomische Wirkung (impact), nicht so sehr der Neuigkeits- oder Innovationsgrad, z.B. verbesserte Gesundheitsversorgung, verbesserter Zugang zu Gesundheitsversorgung, verbesserter Zugang zu Finanzierungsmöglichkeiten, Hilfe für Migrant\*innen und Geflüchtete, verbesserter Zugang zu Bildung, verbesserte Arbeitsmarktintegration, höhere Lebensqualität...

## Schwab Stiftung

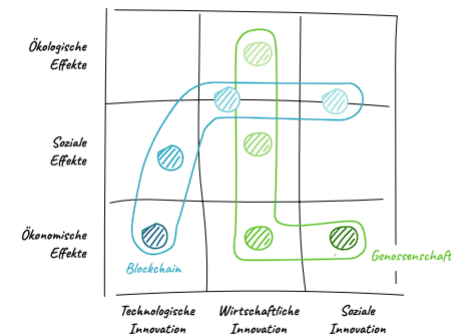


## SI Drive



## ISI

Abb. 1. 3x3-Matrix der inhaltlichen Wirkungsschwerpunkte



# Soziale Innovationsfähigkeit: Politik

<b>2. Handlungsfelder und Maßnahmen</b> .....	<b>13</b>
■ Handlungsfeld 1: Rahmenbedingungen optimieren und strukturelle Hindernisse beseitigen.....	14
■ Handlungsfeld 2: Sozial-innovative und gemeinwohlorientierte Gründungskultur und Unterstützungsstrukturen stärken.....	18
■ Handlungsfeld 3: Vernetzung, Kollaboration und Transfer voranbringen.....	22
■ Handlungsfeld 4: Öffentliche Beschaffung als Hebel nutzen.....	26
■ Handlungsfeld 5: Förderinstrumente bedarfsgerecht entwickeln und ausbauen.....	28
■ Handlungsfeld 6: Wachstum und Wirkung durch optimierte Finanzierungsangebote vorantreiben.....	32
■ Handlungsfeld 7: Forschung zu Sozialen Innovationen und Gemeinwohlorientierten Unternehmen ausbauen.....	38
■ Handlungsfeld 8: Kompetenzentwicklung für Soziale Innovationen und Gemeinwohlorientiertes Wirtschaften vorantreiben.....	40
■ Handlungsfeld 9: Wirkungsorientierung und Wirkungsmessung als Standard etablieren.....	42
■ Handlungsfeld 10: Sichtbarkeit und Anerkennung erhöhen.....	44
■ Handlungsfeld 11: Den europäischen und internationalen Schulterschluss suchen.....	46

## Instrumentarium der Bundesregierung (2021)

- Akteursbezogene Unterstützung
- Öffentliches Beschaffungswesen als Nachfrager und Treiber
- Kommunikations- und Vernetzungsangebote
- Strukturen und Kompetenzen für SI stärken



09/2023

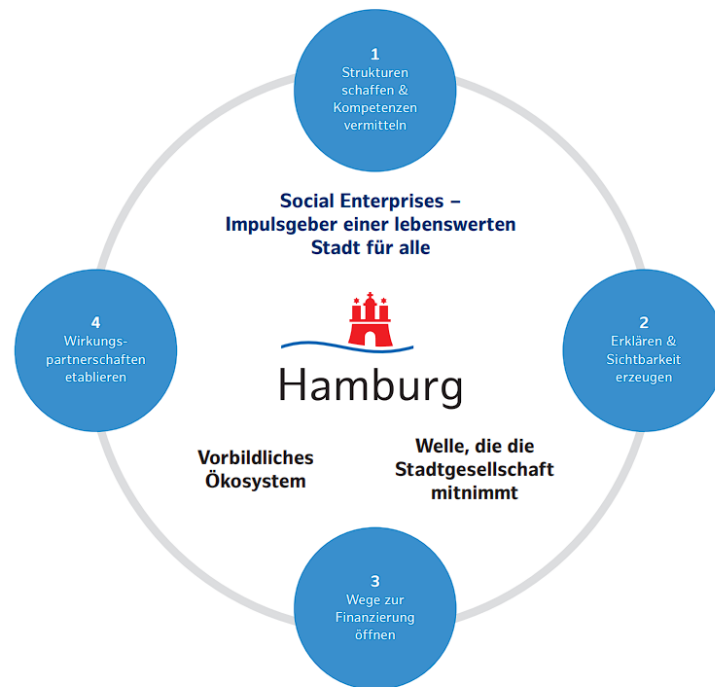


2021

# Soziale Innovationsfähigkeit: Politik

## Die Hamburger Social-Entrepreneurship-Strategie

### Vision, Mission und Handlungsfelder der Social-Entrepreneurship-Strategie



„Es geht bei Social Entrepreneurship nicht nur um Unternehmen. Es geht um die Frage, wie wir es schaffen, wirkungsvoll gesellschaftliche Probleme zu lösen. Und dafür braucht es halt nicht immer das Gründen und Großmachen von Unternehmen, sondern manchmal braucht es ein kluges Invest ins **Zusammenwirken verschiedener Unternehmen.**“ (SES, FFH)

regionale und lokale SI - Ökosysteme

OECD Local Employment and Economic Development (LEED) Papers

### Building Local Ecosystems for Social Innovation

A Methodological Framework

# Organisationale (soziale) Innovationsfähigkeit

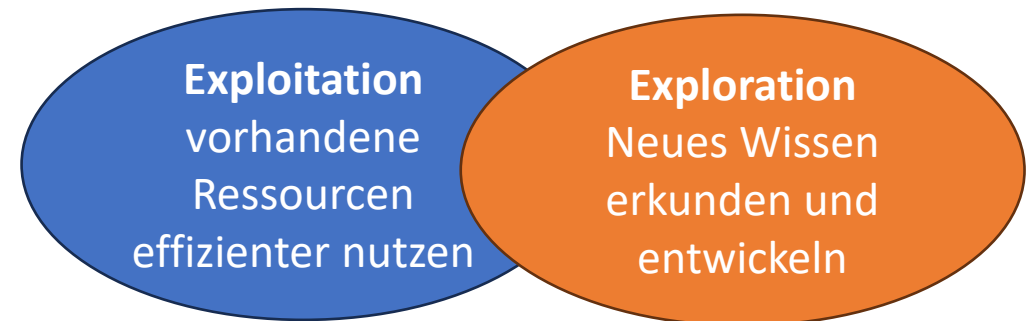
## 1. Wiedereinführung von Frei- und Spielräumen, bzw. Wiedereinführung von ‚Unsicherheit‘...

- als Gegengift zur sicherheitsstiftenden Wirkung organisationaler Routinen und Handlungsschemata
- durch partizipative Verfahren (Open Case (Owen 2008), World Café (Brown/Isaacs 2007))
- Design Thinking (Weinberg et al. 2009)
- Entrepreneurship Education

=> Produktiver Umgang mit Unsicherheit, Mehrdeutigkeit sind Kennzeichen (sozial-) unternehmerischen Handelns.

Beispiel: kontextuelle Ambidextrie bei **Google**:

Mitarbeitende werden dazu angehalten, 80 % ihrer Arbeitszeit mit den täglichen ‚Exploitations‘-Aufgaben zu verbringen. Die restlichen 20% widmen sie der Entwicklung und Erforschung neuer Systeme (‚Exploration‘) (March 1981).





# Organisationale (soziale) Innovationsfähigkeit

## 2. Ermöglichung von Multiprofessionalität und Gestaltung von Multirationalität in Organisationen sozialer Arbeit

- Multiprofessionelle Teamarbeit als Chance unterschiedliche Perspektiven produktiv zu nutzen (Wendt, Schröer, Lackas 2022)
- Perspektivendifferenz in Formaten der Förderung sozialer Innovationen, wie z.B. sozialen Innovationslaboren => methodische Nutzung von konfligierenden Handlungslogiken.
- Aufgabe von (Sozial-)Management = Fruchtbarmachen unterschiedlicher Perspektiven durch Arrangieren organisationaler Möglichkeitsräume (vgl. bereits Mary Parker Follet).
- Beispiele: **Offener Wissensaustausch und Vernetzung** der Akteure (u.a. zur Co-Kreation und zur besseren Abstimmung zwischen Finanzierungsbedarfen und –angeboten)
- **Lernpartnerschaften** (Sozialexperten, Technologieexperten, Wissenschaft, Praxis, Regierung, Verwaltung, Wirtschaft)
- **Räume für Kollaboration und Ko-Kreation**, wie z.B. Innovationslabore

Nina Weimann-Sandig Hrsg.

RESEARCH

## Multiprofessionelle Teamarbeit in Sozialen Dienstleistungsberufen

Interdisziplinäre Debatten zum Konzept der Multiprofessionalität – Chancen, Risiken, Herausforderungen

Simon Haas

Multi-rationales Management  
Dialektische Unternehmen in pluralen Umwelten gestalten

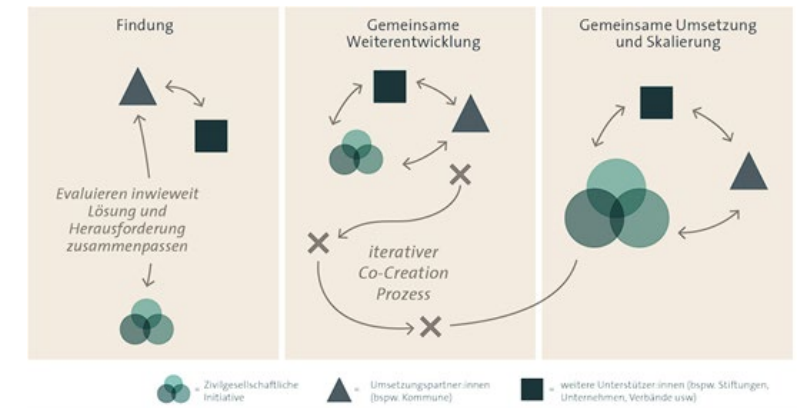


VDW 67

# Organisationale (soziale) Innovationsfähigkeit

## 3. Aufbau sozialer Innovationskompetenz:

- **Bedarfe erkennen, gemeinsam (ko-kreativ) Lösungen entwickeln, Lösungen testen und verbreiten**
- Phasenspezifische Förderung, z.B. durch Ideenwettbewerbe, und Innovationsprogramme (Inkubatoren und Acceleratoren)
- **Bildungs- und Weiterbildungsangebote** zur Entwicklung sozialer Innovationskompetenz (z.B. SEEd. Social Entrepreneurship Education an Schulen; Zertifikat Soziale Innovationsentwickler:in, Universität Trier)
- **Zugänge zu Finanzierung** schaffen (Zuschüsse, Bürgschaften, Kredite, Öffentliche Beteiligungen, Impact Investing, Investoren-Netzwerke)



Das Bild zeigt den Screenshot der Webseite "Social Innovation Education". Die Seite ist in drei Spalten unterteilt:

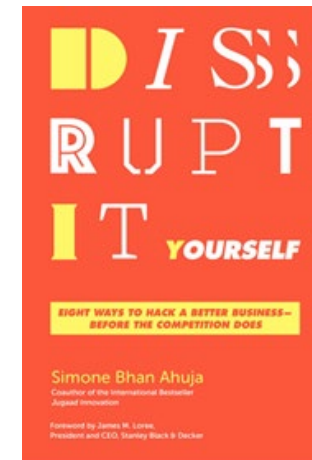
- Was ist SI?** The Social Innovation Education project is a European Union funded project that brought together academics and social innovators from Spain, Germany, Norway and Belgium to produce a comprehensive course for equipping practicing social innovators. <http://socialinnovationedu.eu/>
- Who is it by?** The SEEd project is brought to you by a EU funded consortium that consists of Professors and trainers from VU University (Duisburg), Heidelberg University (Germany), Trier University (Germany), Universidad Carlos III (Madrid) and Eindhoven University of Technology (Eindhoven) (Spain).
- Who is it for?** This course is geared towards both students and executives/managers from the social economy who are looking to add design thinking, deep learning, business model canvases, prototyping and pitching to their skills set in the pursuit of becoming more effective and innovative professionals.

## Herausforderung organisationaler Innovationsfähigkeit

Empirisch: Problem von (sozialen) Innovationslaboren oder Programmen für Intrapreneurship oder zur Innovationsförderung ist die Rückbindung an die Strategie der Organisation, z.B. kerngeschäftsnaher oder kerngeschäftsferner Innovationen (Ahuja 2019)

Theoretisch: Organisationen sind Mechanismen zur Absorption von Unsicherheit (Luhmann 2000, 167), etwa durch Routinen und ‚standard operating procedures‘. Innovation ist die Abweichung von der Routine, das Zulassen von Unsicherheit, das Zulassen von Kreativität und Subjektivität.

Verhältnis von Strategie (Planung) und Innovation erfordert Aufmerksamkeit.



## Schlanke Strategie:

### Kombination geplanter und emergenter Strategie

#### Entrepreneurship-Techniken für die Strategieentwicklung:

- **Vision (ultimate purpose):** einziger permanenter Aspekt des Strategieprozesses, die Vision oder grundlegende Zielsetzung. Visionen sollten ansprechend und motivierend wirken. (z.B. Microsoft: "a personal computer on every desk.")
- **Deliberate Strategy:** „crafted with involvement throughout the organization, from a rigorous evaluation of the firm’s current strengths and weaknesses, internal resources and capabilities, and external opportunities and threats“
  - Objective: kurzfristige Ziele mit klaren Mess- bzw. Erfolgskriterien.
  - Scope: in welchem Markt, bzw. Geschäftsfeld sind wir tätig?
  - Competitive advantage: define „why customers will buy its products rather than those of competitors.“
- **Emergent strategy:** Manager auf allen Ebenen der Organisation treffen permanent viele Entscheidungen, die ebenfalls die Richtung der Organisation verändern können. *„In considering what experiments to undertake, people throughout an organization develop and test hypotheses about how to improve the strategic positioning by identifying current mismatches, gaps, or opportunities in the offering’s fit with the market.“* Nachdem eine Innovation entwickelt wurde, muss geprüft, ob sie zur strategischen Ausrichtung der Organisation passt.

## The Lean Strategy Process

By combining traditional strategy with lean start-up practices, ventures can align employees around a common purpose, make the most of limited resources, learn from the market, and then adjust the strategy.



## Der Nutzen von Strategie für Entrepreneurship und Innovation

**"Die Strategie bietet einen Rahmen für die Interpretation des Marktfeedbacks.** Nur mit einer klaren strategischen Perspektive können Unternehmen *effektiv aus Experimenten lernen*. Wenn das Ergebnis der Innovation einfach eine "No-Go"-Entscheidung ist, gehen alle Informationen und Fähigkeiten, die durch sie entwickelt wurden, verloren. Wenn das Unternehmen jedoch sorgfältig untersucht, wo die Dinge richtig oder falsch gelaufen sind - welche Hypothesen bestätigt oder widerlegt wurden -, kann es die Strategie klug ändern.

(Collis 2016)

Beispiel: Die ursprüngliche Strategie von [Instagram](#) war die Handy-App, Burbn

*„die es Freunden ermöglichte, an Orten einzuchecken, Pläne zu machen (künftige Check-ins), Punkte für das Zusammensein mit Freunden zu sammeln, Bilder zu posten und vieles mehr“.*

# Digitalisierung als Innovationsthema sozialer Arbeit?

- Digitale Vernetzung (u.a. im Quartier)
- Multi-Stakeholder-Plattformen (für Datenaustausch)
- Open Innovation Plattform-Ansatz (offener Wissensaustausch), Lernpartnerschaften, z.B. **CITRIS**: Forscher, Technologen & Innovatoren in Hochschulen, Industrie und Behörden zusammenbringen.
- Beispiel: Aging in a digital society campus:  
**Digital Urban Center for Aging and Health (DUCAH)** zur Vernetzung von Anwendung und Forschung

- Digitale Angebote
- elektronische Pflegedokumentation ermittelt Risikofaktoren (Wundliegen), ambulante Pflegedienste planen Touren, Dienstpläne.
- „Paro“ (Robbe) soll bei Demenzpatienten Emotionen wecken
- Ambient Assisted Living
- Robotik (Assistenzroboter)



© dpa

## Nutzung von KI für soziale Innovationen

(von Richthofen, Gümüşay, Send 2021)



Stakeholder  
engagement



Structural  
flexibility



Breakthrough  
progress



Customization  
at scale

## Kehrseite der Digitalisierung:

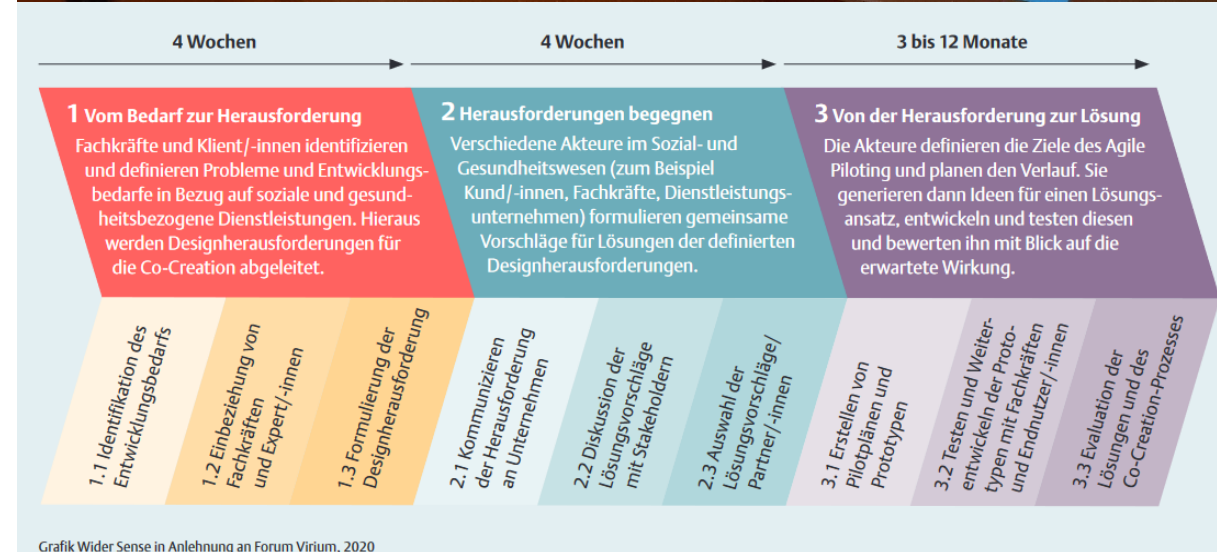
- Stärkung der Formalstruktur der Organisation (Dokumentationssysteme)
- Ersetzen von Entscheidungen durch Algorithmen (Predictive Risk Modeling), d.h. durch Berechnung
- Massive, ungeklärte Datenschutzprobleme

# Soziale Innovation und Digitalität im Quartier

Beispiel: Smart Ageing in Helsinki (Körper Stiftung 2021)

Organisation: „Forum Virium“ (gegründet 2005) als städtischer Innovationstreiber durch ‚**Co-Creation**‘ und ‚**Agile Piloting**‘.

Produkt: Co-Created Health and Wellbeing: Oivalla: digitale, multisensorische Wand für Demenzkranke im Comprehensive Service Center im Stadtteil Kustaankartan erprobt. Entwickelt mit Künstlerkollektiv OiOi



Grafik Wider Sense in Anlehnung an Forum Virium, 2020

# Handlungsempfehlungen zur Förderung Sozialer Innovationen

## In Wohlfahrtsorganisationen

- Bedarfe erkennen u.a. durch von Sozialunternehmen
- Aufbau regionaler Innovationssysteme, Multi-Stakeholder Plattformen, Lernpartnerschaften
- Wissensaufbau zu Methoden innovativer Lösungsentwicklung, Prototypisierung & Testung;
- Qualifikationsprofil Sozialen Innovationsentwickler:in
- Bündnisbildung zur Stärkung der Wirkung bestehender Initiativen

## Im Land

- **Förderung von Infrastruktur** (Inkubatoren, Labs, Acceleratoren) **und Finanzierungsmöglichkeiten für SI** mit niedrighschwelligen, attraktiven Antragsverfahren
- Identifikation und Förderung von Talenten zur Gründung und sozialen Innovationsentwicklung (u.a. an Schulen und Hochschulen)
- Vernetzung bestehender wohlfahrtstaatlicher Akteure, Finanzgebern, Politik und innovationsorientierter Stakeholder (z.B. Forschung)
- Gesetzliche Rahmenbedingungen für die Entwicklung wirksamer sozial-innovativer Geschäftsmodelle schaffen (policy lab oder systems innovation lab)





# Literaturhinweise

- Ahuja, Simone B. (2019): Disrupt-it-Yourself. Eight ways to hack a better business. Before the competition does. Harper Collins
- Anheier, H., G. Krlev and G. Mildenerger (eds.) (2019), Social Innovation: Comparative Perspectives. Abingdon, Oxon, New York: Routledge.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) & Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2023): Nationale Strategie für Soziale Innovationen und Gemeinwohlorientierte Unternehmen. Berlin
- Bundesregierung (2018). Forschung und Innovation für die Menschen. Die Hightech-Strategie 2025. Berlin.
- Follett, M. P. (1940). Constructive conflict. In H. C. Metcalf & L. Urwick (Hrsg.), Dynamic administration. The collected papers of Mary Parker Follett Harper.
- Howaldt, J., Kaletka, C. & Schröder, A. (eds.) (2021), Measuring Social Innovation, Cheltenham: Edward Elgar
- Körper-Stiftung (2021): Smart Ageing. Technologien für die altersfreundliche Stadt. Praxis, Hintergrund und Empfehlungen. Hamburg
- Mair J., Gegenhuber T., Lühsen R., & Thäter, L. (2022). Update Deutschland: Open Innovation weiterdenken und lernen. Learning Report.  
<https://doi.org/10.48462/opus4-4204>
- Schröer, A., Blättel-Mink, B., Schröder, A., Späte, K. (Hrsg.) (2023). Soziale Innovationen in und von Organisationen. Wiesbaden: Springer VS
- Schröer, A. (2019): Grenzen der Multirationalität. Beobachtungen zu Beschränkungen (multi-)rationalen Entscheidens in Organisationen. In: Thorsten Moos (Hrsg.): Multirationalität in der Diakonie. Wuppertal/Bethel: IDM, S. 71-82.
- von Richthofen, G., Gümüşay, A. A., & Send, H. (2021). Künstliche Intelligenz und die Zukunft von Arbeit. In R. Altenburger & R. Schmidpeter (Eds.), CSR und Künstliche Intelligenz (pp. 353-366). Springer Berlin Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-63223-9\\_19](https://doi.org/10.1007/978-3-662-63223-9_19)
- Wendt, T., Schröer, A., Lackas, M. (2022): Der Unterschied des Unterschieds. Perspektivendifferenz als methodisches Prinzip der Innovationsförderung. In: Weimann-Sandig, Nina (Hrsg.): Multiprofessionelle Teamarbeit in Sozialen Dienstleistungsberufen. Interdisziplinäre Debatten zum Konzept der Multiprofessionalität – Chancen, Risiken, Herausforderungen. Wiesbaden: Springer VS, 41-55.
- Wendt, T., Schröer, A. (2023): (Wieder-)Herstellung von Unsicherheit: Blickwechsel zwischen Erziehungswissenschaft und Organisationstheorie. In: Ulrich Binder (Hrsg.): ‚Irritation‘ in der Erziehungswissenschaft. Erscheinungsformen, Funktionen und Leistungen, Weinheim: Beltz Juventa, 153-167

# Kontakt

**PROF. DR. ANDREAS SCHRÖER - PROFESSOR FÜR  
ORGANISATIONSPÄDAGOGIK**



Professur: [Organisationspädagogik](#)

Büro: B 401

Tel.: 0651 201-2379

Fax: 0651 201-3941

E-Mail: [schroer@uni-trier.de](mailto:schroer@uni-trier.de)

Sprechzeit: Sprechstunden finden aktuell ausschließlich telefonisch statt. Bitte vereinbaren Sie über Stud.IP einen Termin und tragen Sie dort die Telefonnummer ein, unter der Sie zum Termin erreichbar sind.

Sekretariat: [Frau Beate Plapper](#)

## Forschungsschwerpunkte

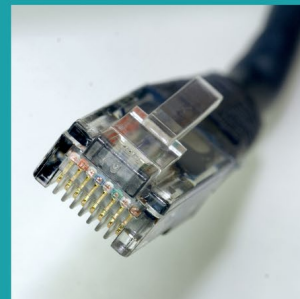
- Förderung sozialer Innovationen durch Innovationslabore und Intrapreneurial Learning
- Führung, Organisations- und Strategieentwicklung in Nonprofit Organisationen
- Grundlagen der Organisationspädagogik



Grundlagen der  
Organisationspädagogik



Non-Profit-Organisationen  
& Non-Profit-Management



Digitalisierung &  
Organisationaler Wandel



Social Intrapreneurship  
INTRA Lab & UNTIL



## Social Innovation Labs (research)

- **LaDU** – Lab for diaconal entrepreneurship, Darmstadt (2014/15); **Social enterprise – University; one lab cycle**
- **INTRA Lab** – Intrapreneurship Labor, Darmstadt (2017-2021): <https://intra-lab.de/>  
**three social enterprises – one welfare association, three cycles (80 participants in 40 teams from 27 Organisations)**
- **UnTIL** – University of Trier Intrapreneurship Lab (2019-2021): <https://www.uni-trier.de/universitaet/fachbereiche-faecher/fachbereich-i/faecher-und-institute/erziehungs-und-bildungswissenschaften/erziehungswissenschaft/abteilungen/organisationspaedagogik/until>  
**University – two welfare associations, two cycles**

## Lab as method in executive & higher education:

- **SIED** – Social Innovation Education (with Uni Heidelberg, Bilbao, Oslo, Eurodiaconia, 2020-2023): <http://socialinnovationedu.eu/>
- **SPIRIT** – (Social) Entrepreneurial thinking and acting for students in social sciences and humanities (2020-2024): <https://spirit.uni-trier.de/>

## Nine Social Innovation labs in the field of home care

- **D-Care Labs** – with partners in D, Bosnia, Bulgaria, Croatia, Moldavia, Austria, Rumania, Serbia, Slovenia, Hungary (2020 - 2023) -> **D-Care Lab BW**: <https://www.diakonie-baden.de/verband/innovation-digitalisierung/d-care-lab-bw>
- **Caring Communities** – research on accelerator and systems innovation labs (2024-) <https://www.diakonie-baden.de/verband/innovation-digitalisierung/caring-communities/en>



# Measurement Entrepreneurial Competence (2019-2023)

## 17 Items

- **Uncovering needs**
- Focus on challenges
- **Imagination**
- **Developing ideas**
- Identifying strengths and weaknesses
- **Ethical behavior**
- Communicate effectively
- Getting support
- Inspire and be inspired
- Taking action
- Planning and organizing
- **Dealing with uncertainty and ambiguity** (Wendt/Schröer 2023)
- Being flexible and adapting to change
- Being resilient
- **Understanding economic and financial concepts**
- Team spirit
- Learning from experience

highest increase - **Lowest increase**



Entrecomp (Bacigalupo et al. 2016)

Liebe Teilnehmerin, lieber Teilnehmer,  
vielen Dank, dass Sie unsere Forschung unterstützen!

Bitte tragen Sie zuerst Ihren Namen hier ein: \_\_\_\_\_

Im Folgenden finden Sie unterschiedlich abgestufte Aussagen zu verschiedenen Themen. Nehmen Sie bitte zu jeder der folgenden Aussagen Stellung und entscheiden Sie, inwieweit die jeweilige Abstufung auf Sie ganz persönlich heute zutrifft. Kreuzen Sie dazu bitte jeweils eine Zahl zwischen 1 und 4 an und lassen Sie keine Aussage aus (**bitte nur ein Kreuz pro Zeile**).

	Level 1	Level 2	Level 3	Level 4
1) Bedarfe aufdecken	Ich kann Beispiele von Bedarfslagen in meinem Umfeld aufdecken, die noch nicht erfüllt wurden. 1	Ich kann die Bedarfe der unterschiedlichen Nutzergruppen erkennen und erläutern. 2	Ich kann Bedarfsanalysen in relevanten unterschiedlichen Interessengruppen durchführen und Herausforderungen daraus identifizieren. 3	Ich kann einen Maßnahmenplan erstellen und Projekte entwerfen, die darauf abzielen, zukünftige Bedürfnisse zu antizipieren. 4
2) Auf die Herausforderung konzentrieren	Ich kann verschiedene Herausforderungen in meinem Umfeld erkennen, zu deren Lösung ich beitragen kann. 1	Ich kann alternative Möglichkeiten zur Lösung von Problemen identifizieren und ggf. die Herausforderung umdefinieren. 2	Ich kann etablierte Praktiken kritisieren und Alternativen zur richtigen Zeit vorschlagen. 3	Ich kann Synergien bündeln und Gelegenheiten für meinen Wettbewerbsvorteil erkennen. 4
3) Vorstellungskraft	Ich kann einfache Zukunftsszenarien entwickeln, die einen Mehrwert für mein Umfeld bedeuten würden. 1	Ich kann (allein oder mit anderen) eine inspirierende Vision für die Zukunft entwickeln, die andere einbezieht. 2	Ich kann mein Verständnis für den Kontext bei meiner/unsere Ideenentwicklung einbringen, um verschiedene strategische Visionen zur Wertschöpfung* zu identifizieren und zu diskutieren. 3	Ich kann (allein oder mit anderen) verschiedene zukünftige Szenarien entwickeln und vergleichen, sodass ich unterschiedlichen Zielgruppen die Vorteile aufzeigen kann. 4
4) Ideen entwickeln	Allein und im Team kann ich Ideen entwickeln, die für mich und andere in meinem Umfeld relevant sind. 1	Ich kann mit verschiedenen Techniken experimentieren, um alternative Problemlösungen zu generieren und den Wert meiner Lösungen mit Endanwendern zu testen. 2	Ich kann verschiedene Techniken beschreiben, um Stakeholder in das Finden, Entwickeln und Testen von Ideen einzubeziehen. 3	Ich kann neue Prozesse entwerfen, um die Interessengruppen in die Generierung, Entwicklung und Erprobung meiner/unsere Idee einzubeziehen. 4
5) Stärken und Schwächen identifizieren	Ich kann Dinge erkennen, in denen ich gut bin und Dinge, in denen ich nicht gut bin. 1	Ich kann meine Stärken und Schwächen und die von anderen im Hinblick auf deren Potential für Wertschöpfung* beurteilen, um sie optimal zu nutzen. 2	Ich kann mich mit anderen zusammenschließen, um unsere Schwächen auszugleichen, unsere Stärken zu erkennen und diese zu erweitern. 3	

\*„Wertschöpfung“ (Gewinn) verstehen wir hier als soziale Wertschöpfung, d.h. als das Entwickeln eines Lösungsangebots in Hinblick auf einen Bedarf (nach Nahrung, Essen, Kleidung, Wohnen, Kommunikation etc.).

## Research instrument OCAI

### Organizational Culture Assessment

**Instrument** (Cameron/Quinn 2006)

measurement at lab start (t1) & lab end (t2)

#### (theoretical) starting point:

Organizational culture as value preference (Strack 2012)  
Values model of organizational culture; complementarity of values; preference for one value leads to rejection of others

#### Competing Values Model (Cameron/Quinn 2006)

2 main polarities: (1) internal alignment and integration vs. external alignment and differentiation (2) flexibility and discretion vs. stability and control

→ **OCAI:** Recording the relative affiliation to the four quadrants

