



Modul 5 Einheit 8

Projekttitlel	Strategieplanung für soziale Unternehmen
Akronym	SESP
Finanzhilfvereinbarung	2011 – 1 – BG1 – LEO05 – 05037
Ergebnisart	Dienstleistung / Produkt
Ergebnisnummer	4
Lieferdatum	28/09/2012
Autor	Dimo Dimov (Samaritans Association)
Redakteure	Brigitte Zörweg (M-E-R-I-G) Reda Nausedaite (SARETAS)
Verwandtes Arbeitspaket	AP 3 – Lernmodell und -inhalt
Verfügbarkeit	Internes Dokument



Dieses Produkt wurde mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung trägt allein der Verfasser, die Kommission haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

Inhaltsverzeichnis

Modul 5: Kreativität und innovative Ansätze in der Praxis sozialer Unternehmen. Wie man ein soziales Unternehmen führt.

Einheit 8: Ein kreativer Ansatz für soziale Unternehmen

Einstieg	3
Schlüsselwörter	3
Lernziele	3
Geschätzter Zeitaufwand	3
Einleitung.....	3
Einheit 8: Ein kreativer Ansatz für soziale Unternehmen	5
8.1 Potential zur Realisierung einer neuen Idee	6
8.2 Einführung innovativer Elemente und Ansätze.....	6
8.2.1 Änderungswunsch	6
8.2.2 Neue Idee	8
8.2.3 Realisierung der neuen Idee.....	8
8.3 Wie soziales Unternehmertum zum Gemeinwohl beitragen kann.....	9
Fallstudie	9
8.4 Über die Wichtigkeit der Förderung von Führerschaft	11
Zusammenfassung der Lernziele	11
Quellenverzeichnis	12
Bücher / Artikel	12
Glossar	12

Modul 5: Kreativität und innovative Ansätze in der Praxis sozialer Unternehmen. Wie man ein soziales Unternehmen führt.

Einstieg

Schlüsselwörter

Innovation, Führerschaft, Veränderung, kreativer Ansatz, sozialer Mehrwert, Auswirkungen auf die Gesellschaft, duale Identität, lokales Umfeld

Lernziele



Hauptziel dieses Moduls ist es, den Führungskräften sozialer Unternehmen dabei zu helfen, Kreativität und Innovation in ihrem Unternehmen, das in einem komplexen, sich ständig wandelnden Umfeld tätig ist, zu fördern und dadurch zur Effektivität des Unternehmens beizutragen.

Geschätzter Zeitaufwand



Es wird in etwa 90 Minuten dauern, dieses Modul durchzuarbeiten. Die Anwendung der Instrumente und die Durchführung der Übungen wird zusätzlich Zeit in Anspruch nehmen.

Einleitung

Innovation liegt vielen Trends zugrunde, die man heute beobachten kann – in der Wirtschaft, im Geschäftsleben, in der Technologie, in den Sozialwissenschaften, in der Technik, etc. Oftmals sprechen wir von Innovation, meinen damit aber unterschiedliche Dinge; meistens wird der Begriff Innovation mit Erfindungen gleichgesetzt. Aber ist das stimmig?



In der Literatur können wir viele Definitionen des Begriffs „Innovation“ finden:
„die Realisierung einer neuen Idee, die zu einer Effizienzsteigerung führt“,
Innovation Network USA.


„Aufeinandertreffen von Erfindung und Umsetzung, die in einem sozialen und wirtschaftlichen Mehrwert resultieren“, National Innovation Institute, USA.

„die Umsetzung neuer Ideen in einem neuartigen Produkt oder Prozess“, Department of Trade and Industry, UK.



Es ist offensichtlich, dass der Begriff „Innovation“ viele Facetten hat und nicht einfach mit Erfindung gleichgesetzt werden kann.

„Innovation“ führt zu vermehrter Geschäftstätigkeit, erhöhter Marktpräsenz und raschem Wachstum. Man trifft sie dort an, wo neue Ideen generiert werden und wo es Menschen gibt, die willens sind, sie umzusetzen.

 Unsere Definition für Innovation in sozialen Unternehmen lautet folgendermaßen: „Innovation ist die Realisierung NEUER IDEEN, ist GEWINNBRINGEND und erzeugt einen NEUEN (SOZIAL BEDEUTENDEN) WERT durch POSITIVE VERÄNDERUNGEN in der Organisation, der Gesellschaft oder auf dem Markt.“¹.

Die heutige Marktentwicklung und die sozio-ökonomische Dynamik begünstigen die Entstehung gemischter Unternehmen, die in Marktnischen agieren, in denen der Staat seinen Verpflichtungen nicht nachkommen kann. Der Hauptunterschied zwischen sozialen und herkömmlichen Unternehmen besteht darin, dass erstere die erzielten Gewinne nicht auszahlen, dass sie kollektiv verwaltet werden und dass sie Lösungen für soziale Probleme anbieten.

Erfolgsfaktoren sozialer Unternehmen:

1. Kulturelle Stimmigkeit:

- Nicht jedes sozial wichtige Thema kann in Form eines sozialen Unternehmens abgehandelt werden.
- Einhaltung gesetzlicher Regelungen und Anpassung an die unternehmerische Praxis auf dem jeweiligen Gebiet.

2. Hohes Engagement aller Beteiligten:

- Geld sollte nicht der Hauptanreiz für die Geschäftstätigkeit eines sozialen Unternehmens sein.
- Vor der Gründung eines sozialen Unternehmens sollten genaue Prioritäten festgelegt werden.
- Man sollte sich dessen von Anfang an bewusst sein, dass der Betrieb eines sozialen Unternehmens viel Zeit und Mühe in Anspruch nehmen wird.

3. Ausreichende Kapazitäten:

- Vorhandensein von Führungskräften mit entsprechenden Qualifikationen (speziell in Hinblick auf Führerschaft/unternehmerische Fähigkeiten).
- Verfügbarkeit ausreichender finanzieller Mittel (Aktiva/Ressourcen) oder Zugang zu entsprechenden Förderprogrammen².

Ein soziales Unternehmen kann als „sozial motivierter Betrieb“ angesehen werden, in dem soziale und wirtschaftliche Ziele von gleicher Bedeutung sind; diese Kombination ist weithin als „duale Identität“ bekannt. Ein soziales Unternehmen führt die Geschäfte anders als ein herkömmliches Unternehmen. So wird in sozialen Unternehmen der Gewinn dafür verwendet, soziale, gesellschaftliche oder wirtschaftliche Erträge zu maximieren.

¹ „The Innovative Approach in Bulgaria and the EU Funds“, <http://nginno.com/?p=2444>.

² Counterpart International – Bulgaria, Training for Social Enterprise Educators, Introduction to Social Enterprise, Why Star SE; Models and Structures (2006).



Wenn Sie sich dafür entschieden haben, ein soziales Unternehmen zu gründen, achten Sie auf die ausgewogene Kombination zwischen sozialen und wirtschaftlichen Zielsetzungen. Ob Ihr soziales Unternehmen erfolgreich sein wird, hängt v.a. davon ab, wie Sie Ihre wirtschaftliche Tätigkeit gestalten und wie sich diese mit Ihren sozialen Zielen vereinbaren lässt.

Ein soziales Unternehmen zu gründen stellt eine zusätzliche Option für Non-Profit-Organisationen dar, da sie auf diese Weise wirtschaftliche mit sozialen Zielsetzungen kombinieren können.

Die Menschen und ihre Bedürfnisse stehen in einem sozialen Unternehmen an erster Stelle; die wirtschaftliche Tätigkeit ist dafür nur Mittel zum Zweck. Ein soziales Unternehmen sollte eine klar definierte Mission aufweisen: Wonach streben Sie und was möchten Sie erreichen?

Einheit 8: Ein kreativer Ansatz für soziale Unternehmen

Eine Innovation basiert immer auf einer neuen Idee. Neue Ideen kann man allerdings nicht erzwingen. Für die Entwicklung neuer Produkte und Prozesse und ihre Markteinführung müssen zu gegebener Zeit auch ausreichende finanzielle Mittel vorhanden sein. Umwälzende Ideen sind meist riskant und benötigen auch erhebliche finanzielle Mittel, um in den Markt eingeführt werden zu können.

Abers selbst wenn ausreichend Finanzkapital vorhanden ist, innovieren nur wenige Unternehmen. Warum ist dies so? Weil oftmals die Motivation fehlt, der WUNSCH NACH VERÄNDERUNG.

Motivation wird als subjektive, emotionale Komponente angesehen. Etliche Autoren wie *Gerry Rummler* und *Allen Bratch* heben aber auch die Bedeutung des Umfeldes für die Motivation des Einzelnen hervor.

„Wenn ein talentierter Künstler in einem unzureichenden System agiert, wird das System im Normalfall gewinnen.“

In diesem Zusammenhang ist folgende Behauptung von *Robert Chevalier* aufschlussreich:
„Die Motivation der Mitarbeiter, Veränderungen durchzuführen und der Ausbau ihrer Fähigkeiten und ihres Wissens verursachen dem Unternehmen stets Kosten. Sie führen aber auch zu Effizienzsteigerungen und Unternehmenswachstum.“

Aber selbst wenn das Unternehmen viel Geld für die Weiterbildung seiner Mitarbeiter ausgibt, wenn das Umfeld – Unternehmenskultur, Führungsstil, wirtschaftliches und soziales Umfeld – nicht die entsprechenden Voraussetzungen und Möglichkeiten für ihre Realisierung bereitstellt, können die Motivation der Mitarbeiter und ihr Wunsch nach

Veränderung nicht viel bewirken. Um Innovationen erfolgreich einführen zu können benötigt man:

Ein Umfeld, das Veränderungen unterstützt – passende Infrastruktur, Motivationssystem, Informationssystem, persönliche Fähigkeiten – Motive, Wissen, Denkweise, Kapazität³.



Um eine innovative Idee umsetzen zu können, sind passende Marktgegebenheiten, entsprechende Realisierungsmöglichkeiten, gute Netzwerke und ausreichende finanzielle Ressourcen erforderlich.

8.1 Potential zur Realisierung einer neuen Idee

Um eine neue Idee realisieren zu können, müssen genügend hochqualifizierte Mitarbeiter mit professionellen, wissenschaftlichen und analytischen Fähigkeiten im Unternehmen vorhanden sein, die den Bedürfnissen des Marktes/der Konsumenten entsprechen können.



- Wie werden Sie das Produkt positionieren und welche Vision haben Sie für seine Entwicklung?
- Wie werden Sie seine Hauptvorteile gegenüber den Produkten Ihrer Konkurrenten präsentieren?
- Wie werden Sie Ihr Team von den Veränderungen informieren, um unnötige Komplikationen im Arbeitsprozess zu vermeiden? Strukturelle Veränderungen oder Arbeitsunterbrechungen kommen in diesem Fall nicht selten vor.



Jede Innovation bringt Veränderungen mit sich. Die Einführung eines neuen Produktes, der Eintritt in einen neuen Markt, Veränderungen innerhalb des Teams oder des Arbeitsflusses, der Wechsel eines strategischen Partners – all diese Optionen können auftreten. Gut organisierte Kommunikation hilft die Veränderungen zu bewältigen.

8.2 Einführung innovativer Elemente und Ansätze

8.2.1 Änderungswunsch

Um einen innovativen Ansatz und eine innovative Denkweise in einem Unternehmen erfolgreich einführen zu können, benötigen wir einen ÄNDERUNGSWUNSCH. Oftmals ist die Veränderung erwünscht, weil sie notwendig ist. Ohne Änderungswunsch würde jedes Unternehmen weiterhin seinen alt erprobten Aktivitäten nachgehen!




Welches Bedürfnis könnte hinter einer Veränderung stecken?

³ "The Innovative Approach in Bulgaria and the EU Funds", <http://nginno.com/?p=2681>.

Unternehmen müssen sich im Konkurrenzkampf ständig behaupten. Wenn ein Konkurrent einen besseren Weg findet, seine Produkte zu vermarkten, eine neue Produktionstechnologie einsetzt oder ein einzigartiges neues Produkt entwickelt ... „stiehlt“ es uns unseren Marktanteil. Unsere Kunden wechseln zu ihm über ... (Das muss verhindert werden.). Daher ist es unerlässlich, der Konkurrenz immer eine Nasenlänge voraus zu sein.

Ein Veränderungsbedarf kann auch aufgrund einer organisationsinternen Krise entstehen. Veränderungen am Markt, politische oder gesetzliche Änderungen können die unternehmerische Tätigkeit ebenso beeinflussen. Zudem trachten die meisten Unternehmen danach, immer erfolgreicher zu werden. Neue wissenschaftliche Erkenntnisse können ebenso einen Veränderungsbedarf erzeugen, da sie letztendlich die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmens beeinflussen, je nachdem, ob sie sie anwenden oder nicht.⁴

 Der Änderungswunsch ist Teil des Überlebensinstinkts. Der bekannte Psychologe Al Siebert behauptet, dass die Fähigkeit des Einzelnen, sich an sich verändernde Lebensumstände und Krisen anzupassen, den Schlüssel für ein gesundes und produktives Leben darstellt. Der „Überlebende“ handelt dabei nicht nur zu seinem eigenen Wohle, sondern auch zum Wohle der Gemeinschaft.



Jene, die überleben, geben etwas von sich selbst und machen die Welt zu einem besseren Ort als zuvor.



Diese Schlussfolgerung von Siebert übertragen auf soziale Unternehmen bedeutet, dass der Schlüssel zum Überleben einer Organisation in der Fähigkeit begründet ist:

- Sich anzupassen (an die sich wandelnden Marktbedürfnisse);
- Sich zu verändern (durch die ständige Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit);
- Stabile Partnerschaften einzugehen (auf Vertrauen basierend).

Die Fähigkeit, flexibel und PROAKTIV zu handeln, hilft einer Organisation dabei, Selbstbewusstsein und Vertrauen zu entwickeln, indem sie sich von negativem und selbstzerstörerischem Verhalten löst, bei dem sie die „Opferrolle“ einnimmt (wie die meisten kleinen Unternehmen) oder „*das brave Kind, das im Gegensatz zu all den schlimmen Kindern dort draußen, alles richtig macht*“ spielt. Diese beiden Rollen behindern die Fähigkeiten eines Unternehmens, erfolgreich agieren und passende Lösungen finden zu können.

Die FÜHRERSCHAFT spielt dabei in einer Organisation eine wichtige Rolle. Die Führungskraft und speziell ihre Denkweise, ihre Fähigkeiten und ihr Unternehmergeist bestimmen den Stil eines Unternehmens.

⁴ “The Innovative Approach in Bulgaria and the EU Funds”, <http://nginno.com/?p=2722>.

8.2.2 Neue Idee

Der Wunsch nach Veränderung führt zu einer intensive Suche nach einer Lösung. Viele Ideen werden generiert; dann gilt es DIE Idee herauszufiltern, die dem Unternehmen einen Wettbewerbsvorsprung verleiht.

Gute Ideen entstehen selten aus dem Nichts heraus. Zwei Dinge werden dafür benötigt:

- Einerseits Mitarbeiter mit einem kreativen Problemlösungspotential, die aktiv an der Lösungsfindung arbeiten.
- Andererseits das passende Umfeld, in dem diese Mitarbeiter ihr kreatives Potential freisetzen können⁵.



Ob ein kreativer Ansatz gewählt wird, hängt vollständig von der Bereitschaft jedes einzelnen Mitarbeiters und der Organisation als Ganzes ab. Kreatives Denken basiert auf bestimmten Voraussetzungen, beschrieben von Glor (*Glor, E.D: What do we know about enhancing creativity and innovation?*)

- Bisher gemachte Erfahrungen und Unterstützung;
- Gesellschaftlicher Einfluss – Die Menschen fühlen sich in ihrem sozialen Umfeld wohl;
- Persönliche Faktoren – Selbstbewusstsein;
- Breit gefächertes Wissen – Menschen mit umfassendem, generalisiertem Wissen finden leichter innovative Lösungen;
- Motivation – persönlich und als Team;
- Umfeld und zeitliche Vorgaben – Dies sind unsere Lebensumstände.

Es erweckt den Anschein, dass Kreativität eine Mischung aus Fantasie, Wissen und Erfahrung ist.

8.2.3 Realisierung der neuen Idee

Die Realisierung einer innovativen Idee (bezüglich eines Produktes, einer Dienstleistung oder eines Prozesses) hängt stark von den Marktgegebenheiten ab – d.h. der Anzahl an Konsumenten, die willens ist und es sich leisten kann, Geld für unser neues Produkt/Dienstleistung/Prozess auszugeben.

Akzeptiert der Markt das neu generierte Produkt/Dienstleistung nicht, wurde auch keine Innovation generiert. Damit man von einer Innovation sprechen kann, muss die Neuheit des Produktes/der Dienstleistung ausreichend hoch sein und es muss Konsumenten geben, die es benötigen.




Ist der Markt bereit für Ihre Innovation?

⁵ "The Innovative Approach in Bulgaria and the EU Funds" <http://nginno.com/?p=2805>.

Wir können unsere innovativen Ideen realisieren, wenn vier Bedingungen erfüllt sind:

1. Gegebener Bedarf am Markt;
2. Vorhandene Fähigkeiten und Kapazitäten, die Idee zu realisieren;
3. Verfügbare Netzwerke und Kooperationsmöglichkeiten;
4. Ausreichende finanzielle Ressourcen⁶.

 Wenn der Markt für Ihre neue Idee zu klein ist, sollten sie überprüfen, wie rentabel deren Realisierung ist. Damit ein neues Produkt oder eine neue Dienstleistung erfolgreich am Markt eingeführt werden kann, starten Sie am besten mit einer Marktanalyse, um die Bedürfnisse des Marktes zu erheben und einer finanziellen Analyse gleich zu Beginn des kreativen und technologischen Prozesses – Wie gewinnbringend ist es, die vorhandenen Bedürfnisse zu befriedigen? Oder wie Stephen Covey fragte: Was wird am Ende für mich dabei herauschauen?

8.3 Wie soziales Unternehmertum zum Gemeinwohl beitragen kann

Soziales Unternehmertum kann erheblich dazu beitragen, gemeinschaftliche Problemstellungen zu lösen.⁷

Fallstudie

Ein Beispiel einer Samariterorganisation:

Dies ist die Geschichte der Samariterorganisation von Stara Zagora und ihrer Erfahrungen mit dem sozialen Unternehmertum.

Die Samariterorganisation von Stara Zagora fragte sich, wie sie überleben könnte, wenn ihr Zugriff auf die Spendengeldern limitiert würde, im Angesicht von Bulgariens möglichem Beitritt zur Europäischen Union und der unsicheren Finanzierung aus dem staatlichen Budget. Sie entschied sich dafür, das Gesetz, das es Non-Profit-Organisationen erlaubt, wirtschaftlich tätig zu werden, zu nutzen.

Obschon diese Entscheidung attraktiv aussah, identifizierten die Samariter einige Punkte, die zu berücksichtigen waren, wie z.B.:

- Erweiterung des vorhandenen Wissens und der vorhandenen Fähigkeiten;
- Mobilisierung verfügbarer Neugründungsressourcen;
- Nutzung der natürlichen Ressourcen in der Region und im Land;
- Auffinden einer Marktnische für ihre Geschäftstätigkeiten;
- Staatliche Gesetzgebung und politische Gegebenheiten;
- Ausnutzen des relativ einfachen Marktzutritts;

⁶ "The Innovative Approach in Bulgaria and the EU Funds", <http://nginno.com/?p=3418>.

⁷ Community Development, series "Contemporary Community Center" (2003), S. 23.

- Ergreifen der Gelegenheit, ein Einkommen zu erwirtschaften, das 50% der Ausgaben der Organisation abdeckt;
- Chance auf eine relative rasche Kapitalrendite.

Diese Faktoren berücksichtigend suchte das Samaritererteam nach einem entsprechenden Betätigungsfeld. Am Ende entschied es sich für Bienenzucht und die Produktion und den Handel mit Honigprodukten als Hauptaktivitäten ihres sozialen Unternehmens. Und so begann alles ...

Im Bereich der Bienenzucht wirtschaftlich tätig zu werden stellte für die Non-Profit-Organisation eine große Herausforderung dar. Das Auffinden von entsprechenden Lokalitäten, Partnern unter den anerkannten Bienenzuchtvereinigungen, qualifizierten Managern für das Bienenhaus, von Investoren, die Weiterbildung und Höherqualifizierung des Teams und die Entwicklung eines 10-Jahres-Strategieplanes stellten sich anfänglich als schwierig heraus. Vision des sozialen Unternehmens war es, Honig zu produzieren und damit zu handeln sowie die erforderlichen finanziellen Mittel für die Ausstattung des Bienenhauses aufzubringen. Seine Mission war, soziale Dienstleistungen für marginalisierte Kinder, Jugendliche und Familien durch das neu gegründete Zentrum für soziale und bildungsbezogene Hilfe bereitzustellen.

Die ethischen Standards von Samariterorganisationen geben vor, dass wirtschaftliche Tätigkeit nicht nur der Gewinnerzielung dienen, sondern auch soziale Zielsetzungen unterstützen soll. Deswegen ist es den Kunden dieses sozialen Unternehmens nicht nur vergönnt, seine unterschiedlichen Waren und Produkte zu genießen, sondern auch die soziale Mission des Unternehmens zu unterstützen.


Welche finanziellen Ressourcen waren zu Beginn vorhanden?

Die anfängliche Investition in das soziale Unternehmen betrug \$ 2.000 aus dem Rücklagenfonds der Organisation, entstanden aus einem Rückbehalt von 5 % jeder an die Organisation gemachten Spende. Weiters wurden \$ 5.000 aus einem Matching Funds-Programm und mehr als \$ 16.000 aus Landbesitz akquiriert.


Das außergewöhnlichste Geldbeschaffungsprojekt war die Initiative „Erwerben Sie ein Bienenhaus, helfen Sie einem Kind“. Es stellte sich heraus, dass sich eine Investition in ein Bienenhaus, wenn sie zu Beginn der Saison getätigt wurde, bereits am Ende der ersten Saison bezahlt machte. Während der nächsten 15 Jahre erzielte es dann sogar einen Gewinn. Ein komplett ausgestattetes Bienenhaus kann um 200 BGN gespendet werden. Der Gewinn aus der Produktion der Honigprodukte wird dafür verwendet, soziale Dienstleistungen bereitzustellen. Dank dieser Initiative war dem sozialen Unternehmen Erfolg beschert und es agierte nachhaltig und konkurrenzfähig unter realen Marktbedingungen⁸.

⁸ Veröffentlichte dieses Material im Counterpart Newsletter (Jänner – März, 2005), Nr. 8, 9, 10.

8.4 Über die Wichtigkeit der Förderung von Führerschaft

 Welche Managementpraktiken fördern Innovation auf unterschiedlichen Ebenen – auf individueller, Team- und Organisationsebene? Im Idealfall sollen sie sowohl Einzelpersonen als auch der Organisation Wohlstand, Erneuerung und wirtschaftlichen Erfolg bringen.


Mehrere Autoren sehen Führerschaft als das wichtigste Verbindungsglied zwischen Kreativität/Wissen und Motivation. Die Autorin *Teresa Amabile* rät Organisationen, die Parallelen zwischen organisationaler Innovationstätigkeit und individueller Motivation zu beobachten.

 Der Umstand, dass Führerschaft Motivation beeinflusst, bedeutet, dass jede Führungskraft dazu aufgerufen ist, zur Motivationssteigerung beizutragen.

Um die Motivation der Mitarbeiter zu fördern, sollte eine Organisation Folgendes berücksichtigen:


- Der Wert von Produkten oder Dienstleistungen wird bestimmt von der Fähigkeit der Mitarbeiter, das Neue (Innovation im weitesten Sinn des Wortes) zu suchen und einzuführen;
- Risiko sollte eingegangen werden zu Lasten des Wunsches, den Status quo aufrecht zu erhalten;
- Die Führungskräfte sollten stolz auf ihr Team sein und Vertrauen in seine Fähigkeiten setzen.

Weiters sollten Führungskräfte offensiv und proaktiv agieren⁹.

 Führungskräfte sehen sich vielen Herausforderungen gegenüber, wenn es darum geht, Innovationen zu fördern. Die vielleicht größte unter ihnen lautet, sich abzeichnenden Innovationen Priorität zu geben gegenüber der Vielzahl an weiteren Strategien und zu bewältigenden Aufgaben.

Die Managementfähigkeiten des Führungsstabes sind dabei von großer Bedeutung.

Zusammenfassung der Lernziele

 In dieser Einheit haben Sie gelernt, in welchem Ausmaß die Unternehmenskultur bestimmt, ob und wie kreative Entscheidungen ermutigt und umgesetzt werden. Eine innovationsfreundliche Unternehmenskultur:

- unterstützt Innovation durch die Anregung zur Problemidentifikation und Lösungsfindung
- sieht Kreativität als erwünscht und normal an

⁹ "The Innovative Approach in Bulgaria and the EU Funds", <http://nginno.com/?p=2830#more-2830>.

- ermutigt Innovationen

Quellenverzeichnis

Bücher / Artikel

Dimov, Dimo, MA, veröffentlichte dieses Material im Counterpart Newsletter (Jänner – März, 2005), Samaritans Association Newsletters.

Ivanov, Ivan, Chichek, Rafael, Alexandrov, Haralan, (collective authorship) (2003) Community Development, series “Contemporary Community Center”, Sofia, Ministry of Culture, UNDP.

Counterpart International – Bulgaria, Training for Social Enterprise Educators, Introduction to Social Enterprise, Why Star SE; Models and Structures (2006), Sofia.

Ivanova, Angela, economist, consultant and guerilla marketing and strategic communication management coach. Das Material ist Teil von “The Innovative Approach in Bulgaria and the EU Funds”, aufgerufen am 20. September 2012, <http://nginno.com/?p=2444>.

Glossar

Soziales Unternehmen

Eine nicht gewinnorientierte Organisation, die wirtschaftlich tätig ist und die erzielten Gewinne in soziale Aktivitäten investiert.

Sozialwirtschaft

Die Sozialwirtschaft umfasst die zum dritten Sektor zugehörigen Organisationen. Dabei handelt es sich weder um private gewinnorientierte noch um öffentliche Organisationen. Vielmehr setzt sich der dritte Sektor aus Vereinigungen, Wohlfahrtseinrichtungen, Kirchen, Clubs, sozialen Organisationen, Genossenschaften, Versicherungsvereinen auf Gegenseitigkeit, nicht gewinnorientierten Organisationen, Gewerkschaften, etc. zusammen.

Soziale Unternehmen sind Teil der Sozialwirtschaft oder des dritten Sektors, der alle Organisationen umfasst, die weder zum öffentlichen noch zum privaten Sektor zählen. Die Rolle sozialer Unternehmen besteht darin, die Sozialwirtschaft zu stärken und soziale Dienstleistungen für benachteiligte Gruppen anzubieten.

Innovation aus der Sicht eines sozialen Unternehmens

Unter Innovation versteht man die erfolgreiche Einführung von etwas Neuem und Nützlichem; z.B. die Einführung eines neuen Prozesses/Methode/Praktik, eines neuen Produktes oder einer neuen Dienstleistung.

Wie aber sieht Innovation aus der Sicht eines sozialen Unternehmens aus? Innovation bezeichnet die Realisierung einer Gewinn bringenden Idee. Für ein soziales Unternehmen bedeutet dies die Realisierung einer positiven Veränderung sowie die Erschaffung eines neuen Wertes und eines sozialen Mehrwertes.