

## Soziale Innovationen in Organisationen:

Theoretisch-konzeptuelle Problemreflexion und empirische Sekundäranalyse  
(7/2019-6/2020)

Projektleitung: Prof. Raj Kollmorgen; wiss. MA: Katrin Treffkorn (0,1 VZÄ)

### Hintergrund

Das Projekt untersuchte die Möglichkeiten und Managementchancen sozialer Innovationen innerhalb bestehender Organisationen im Kontext gesellschaftlicher Wandlungsprozesse.

Die Entwicklung sozialer Innovationen (wie Innovationen überhaupt) wird traditionell mit der Genese neuer Organisationen verbunden: (soziale) Neuerungen werden durch neue Akteure hervorgebracht (Schumpeter 1926; Braun-Thürmann 2005). Wir gehen in dem Projekt davon aus, dass dies in Gegenwartsgesellschaften so nicht (mehr) zutrifft – und zutreffen kann. Vielmehr sind angesichts beschleunigter wirtschaftlicher, politischer, sozialer und kultureller Transformationsprozesse auch gegebene Organisationen herausgefordert, soziale Innovationen zu realisieren. Das trifft verschärft für Organisationen in radikalen Strukturwandelprozessen zu.

Dafür wurde exemplarisch die Kreismusikschule Dreiländereck unter Nutzung bestehender Kooperationsbeziehungen und Forschungsergebnisse zu deren Projekt MUSIKHELDEN untersucht. Davon ausgehend und verallgemeinernd wurden Hindernisse und Erfolgsfaktoren und organisationale Gestaltungschancen erkundet, analysiert und reflektiert.

### Projektziel

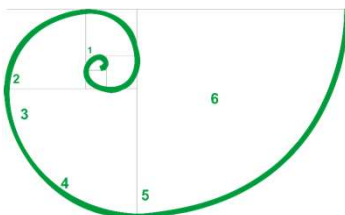
Die *Forschungs- und Transferfrage*, die sich das Projekt stellt, ist die nach den Bedingungen und (alternativen) Gestaltungschancen (Programmatiken, Strategien, Akteuren, Prozesslogiken, Kulturen usw.) für (erfolgreiche) soziale Innovationen innerhalb von Organisationen im Kontext von regionalem Strukturwandel.

### Vorgehen

- ✓ Sekundäranalytische Auswertung vorliegender Untersuchungsergebnisse (bspw. Werbemittel, Protokolle von Besprechungen, Daten schriftlicher Befragungen usw.)
- ✓ 3 Experteninterviews mit Mitarbeitenden verschiedener Funktionsebenen der Organisation
- ✓ Theoretische Reflexion der Auswertungsergebnisse anhand vorliegender sozialwissenschaftlicher Konzepte

### Erkenntnisse

**Sozial innovative Projekte können als „organisationaler Lernraum“ für Wandelungsprozesse innerhalb von Organisationen verstanden werden.** Von technologischen, ökologischen, politischen, gesellschaftlichen Veränderungen getrieben, entstehen Ideen nachlaufender Lösungen bzw. Anpassungen der bisherigen sozialen und kulturellen Praxen. Nachhaltige Änderungen erfolgen durch die Entwicklung neuer Formen der Interaktion, resonanter, kommunikativer, operativer Instrumente und deren Implementierung. Dies gestaltet sich nicht als geradliniger, sondern als schrittweise annähernder Wandlungsprozess mit zyklischem Verlauf. „Rückkopplungsschleifen“ und kritische Schwellen beeinflussen die Entwicklung maßgeblich. In diesem Sinne sind Innovationsprozesse nicht linear steuerbar, sondern bedürfen primär günstiger Bedingungen für die (1) Entstehung, (2) Entwicklung, (3) Erprobung, (4) Implementierung, (5) Verstetigung, (6) Ausweitung und damit Durchsetzung neuer sozialer Praktiken im dauerhaften Betrieb einer Organisation:



Phasen im Prozess sozialer Innovationen nach Murray

SACHSEN



Diese Maßnahme wird mitfinanziert mit Steuermitteln auf Grundlage des von den Abgeordneten des Sächsischen Landtages beschlossenen Haushaltes.

- a) **Management des Wandels als strategische Aufgabe:** Schaffung von Freiräumen im Rahmen verlässlicher Strukturen zur Erzeugung von Innovationsideen zur Weiterentwicklung der Organisation, Erprobung und Etablierung neuer Werte und Normen in der Organisationskultur, Implementierung neuer Praktiken und Strukturen im Rahmen von Organisations- und Personalentwicklungsstrategien.
- b) **Akteure des Wandels:** Die Leitung als Erneuerer und Treiber des Wandels (Change Agent) auf der Führungsebene und auf der Mitarbeiterebene kollektiver Akteure als heterogene Lernteams (Communities of Practice).
- c) **Kommunikation und Interaktion im Umgang mit Widerständen:** zwischen aktiv Beteiligten wie vom Wandel passiv Betroffenen auf allen Organisationsebenen.