

Antrag auf Förderung des Vorhabens „Erprobung und Evaluierung der praxisintegrierten Weiterbildung „InnovationsCoach Sozialwirtschaft“ (Aufbau) mit den Modulen I bis III im Rahmen der „Weiterbildungsrichtlinie“ - Vorhabensbeschreibung

1. Einführung

Die Erprobung der praxisintegrierten Weiterbildung „InnovationsCoach Sozialwirtschaft“(Aufbau) mit den Modulen I bis III ist Teil einer Initiative der Paritätischen BuntStiftung zur Förderung der Innovationsfähigkeit der freigemeinnützigen sozialwirtschaftlichen Organisationen. Mit dieser Initiative sollen die Unternehmen in ihrer Entwicklung zu innovativen und zukunftsfähigen sozialen Dienstleistern gefördert und damit auch ein wichtiger Beitrag für die Fachkräftesicherung in der Sozialwirtschaft geleistet werden. Das Vorhaben greift die Ergebnisse der Entwicklungsarbeit in diesem Bereich auf und nutzt diese für die weitere Ausbildung der Kompetenzen eines InnovationsCoaches. Die Entwicklung des Netzwerkes „InnovationsCoach Sozialwirtschaft“ wird fortgesetzt. Der Paritätische wird das Netzwerk in seine Unterstützungs- und Beratungsstruktur integrieren und dadurch die Arbeit der InnovationsCoaches auch nach dem Vorhaben systematisch fördern und weiterentwickeln. Im Folgenden wird die inhaltliche Einordnung des Vorhabens in die bisherige Entwicklungsarbeit skizziert.

Das Vorhaben ordnet sich ein in die **Ziele des Operationellen Programms** mit der Prioritätsachse C „Investitionen in Bildung, Ausbildung und Berufsbildung für Kompetenzen und lebenslanges Lernen“ und der Investitionspriorität 2. InnovationsCoaches fördern die Leistungsfähigkeit der sozialwirtschaftlichen Unternehmen im demographischen Wandel nicht zuletzt durch das Einbeziehen der Kompetenzen und des Erfahrungswissens der älteren Fach- und Führungskräfte in die Entwicklung neuer und besserer Lösungen für soziale Problemlagen. Die Weiterbildung von Führungskräften zu InnovationsCoaches ist praxisgestaltend aufgebaut. Die Kompetenzentwicklung erfolgt in formalen Lernprozessen und ganz wesentlich im Rahmen konkreter Innovationsvorhaben.

2. Ausgangssituation und Bedarf

Innovationsfähigkeit entwickeln ist eine Antwort des Paritätischen und seiner Mitgliedsorganisationen auf Veränderungen im Marktumfeld, einer gestiegenen Komplexität in der Aufgabenstellung mit gleichzeitigen unsicheren Zukunftsperspektiven. Nach der Fachkräftestudie Thüringen (2009) sind es vor allem folgende Rahmenbedingungen, die sozialwirtschaftliche Unternehmen vor erhebliche Herausforderungen stellen: enge Handlungsspielräume aufgrund der Finanzierungsformen, mangelnde Präsenz in der Forschungs- und Entwicklungsförderung, projektbezogene, befristete Arbeitsverträge mit entsprechenden Konsequenzen für den Wissens- und Erfahrungstransfer. Damit verbunden sind eine Verzögerung der Erneuerungskultur, reaktive Handlungsweisen aufgrund geringer Ressourcen und unzureichender Freistellungsmöglichkeiten für notwendige Innovationsprozesse. Kompetenzdefizite in Ideen- und Innovationsmanagement und moderner Arbeitsorganisation sind die Folge. Die Konsequenzen mangelnder Innovationsfähigkeit sind u. a. geringe Prozessoptimierung, kurzfristige strategische Planungen, Überforderungen im Management, herkömmliche Arbeits- und Belegschaftsstrukturen, wenig entwickelte Arbeitgeberattraktivität, geringe Anzahl gemeinsamer Entwicklungsprojekte zwischen Wissenschaft und Sozialwirtschaft und nicht ausreichend befriedigte Kunden/Klientenbedürfnisse. Zumeist sind die Unternehmen aufgrund ihrer begrenzten materiellen und personellen Ressourcen nicht in der Lage, Innovationsprozesse von sich aus in Gang zu setzen. Innovations- und Entwicklungsprojekte zwischen Wissenschaft und Sozialwirtschaft sind noch selten.

Es genügt nicht, qualifizierte und motivierte Fach- und Führungskräfte vorzuhalten. Entscheidend ist, eine Unternehmensstrategie und -kultur zu entwickeln, die die Potentiale aller Mitarbeitenden zukunftsfähig nutzt und Nachwuchsführungskräfte systematisch fördert. Das betrifft vor allem die vielfältigen Innovationspotentiale aus der weiblichen Berufspraxis. Trotz des hohen Anteils von Frauen in der Sozialwirtschaft finden diese Potentiale wegen der geringen Präsenz von Frauen in Führungsfunktionen nur schwer Eingang und Förderung in der Leitungsarbeit.

2.1 InnovationsCoaches fördern die Innovationsfähigkeit sozialwirtschaftlicher Unternehmen

InnovationsCoaches in der Sozialwirtschaft haben die Aufgabe, an der Entwicklung von Rahmenbedingungen (Strategie, Struktur, Prozesse, Regeln) in ihrem Unternehmen mitzuwirken, die Vernetzung, Entfaltung und Lernen fördert. Dazu zählt die Entwicklung einer Kooperations- und Kommunikationskultur zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten, mit externen PartnerInnen, NutzerInnen und KlientInnen, die Entwicklungs- und Veränderungsoffenheit als unternehmerisches Potential nutzt. Auf diese Weise leisten InnovationsCoaches einen wichtigen Beitrag zur Nutzung der Innovationspotentiale in der Sozialwirtschaft und erhöhen die Wirksamkeit sozialer Investitionen.¹ Sie forcieren die Akteursvernetzung in der Region/im Sozialraum, verstärken Innovationsaktivitäten und unterstützen die Entwicklung von Kompetenzen für sozialunternehmerisches Handeln.² Um erfolgreich die Komplexität von Entwicklungs- und Innovationsprozessen mitgestalten zu können, ist nicht nur eine individuelle Kompetenzentwicklung in den Unternehmen notwendig. Ein sozialwirtschaftliches Unternehmen ist als soziales System in einem gesellschaftlichen und (sozial-)politischen Kontext tätig und wird durch das (sozial-)politische Umfeld in seinen Handlungsmöglichkeiten stark beeinflusst. Innovationsakteure müssen deshalb in der Lage sein, die unterschiedlichen Handlungsebenen von Innovationsprozessen in der Sozialwirtschaft in ihrer wechselseitigen Bedingtheit zu erkennen und für die Entwicklung innovativer sozialer Dienstleistungen nutzbar zu machen. Die teilnehmenden Unternehmen agieren im System der Freien Wohlfahrtspflege. Sie sind damit ein mitgestaltender Akteur in einem „stark verzweigten Impulssystem“³, welches für die Entwicklung von Innovationen nutzbar zu machen ist. Den InnovationsCoaches kommt die Aufgabe zu, dabei zu helfen, diese Impulse wahrzunehmen, zu filtern, zu steuern, weiterzuentwickeln und zu übertragen.

Eine berufsbegleitende nicht-akademische Weiterbildung⁴ für Fach- und Führungskräfte in der Sozialwirtschaft zu InnovationsCoaches gibt es bisher nicht. Das hat nach unserer Einschätzung wesentlich damit zu tun, dass in diesem Feld eine Vielzahl offener inhaltlicher Fragen bestehen. Ein Indiz dafür sind aktuell mehrere europäische Forschungsprojekte, deren Aufgabe u.a. darin besteht, Schlüsselfaktoren für Innovationen im Bereich sozialer Dienstleistungen zu identifizieren.⁵ Uns bekannte Qualifizierungsangebote berücksichtigen unzureichend innovative Strategien der Personalentwicklung. Sie sind zumeist zu wenig in den Arbeitsalltag integriert. Der Transfer der Erkenntnisse und Ergebnisse erfolgt häufig nicht systematisch und es wird noch zu wenig Wert auf Nachhaltigkeit gelegt.

Vor diesem Hintergrund hat die Paritätische BuntStiftung die Initiative für die Entwicklung einer Weiterbildung ergriffen, die Führungskräfte befähigt, die Innovationsfähigkeit ihres Unternehmens zu fördern. In Zusammenarbeit mit externen Experten⁶ wurde ein Curriculum entwickelt, mit Praxisexpert/innen aus Mitgliedsorganisationen diskutiert und exemplarisch getestet, die Rückmeldungen der Testgruppe eingearbeitet und zur Grundlage für die vollständige Erprobung des Weiterbildungskonzeptes als Pilotprojekt weiterentwickelt.

¹ Das Vorhaben greift eine aktueller werdende Diskussion in der Politik, Wirtschaft und Wissenschaft auf, die soziales Handeln als Investition zugunsten des Gemeinwohls versteht, wie sie z.B. in der aktuellen programmatischen Veröffentlichung von Anheier | Schröder | Then (2012): „Soziale Investitionen – Interdisziplinäre Perspektiven“ skizziert wird.

² Der Mercator Forscherverbund „Innovatives Soziales Handeln – Social Entrepreneurship“ empfiehlt in seinem Policy Paper vom September 2012 u.a. das Zusammenspiel der Akteure, weil darin das größte Potential zur Verbreitung sozialer Innovationen liegt. „Dies kann beispielsweise durch Transferagenturen, gezielte themen- und regionenbezogene Vernetzungstreffen oder Förderprogramme für Kooperationen erreicht werden.“ (Policy Paper, S. 6) <http://www.stiftung-mercator.de/kompetenzzentren/wissenschaft/social-entrepreneurship.html>

³ Centrum für soziale Investitionen und Innovationen (2013): Untersuchung „Soziale Innovationen in den Spitzenverbänden der Freien Wohlfahrtspflege“, Zwischenreport

⁴ Weiterbildungen auf akademischem Niveau, wie z.B. sie an der Universität Eichstätt, der FH Bonn-Rhein-Sieg, der European Business School und der Akademie für Sozialmanagement in Österreich angeboten werden, oder auch Angebote zu Social Business oder Social Entrepreneurship setzen auf andere Zielgruppen. Weiterbildungen zu innovationsspezifischen Fragestellungen, wie sie vom RKW oder anderen Weiterbildungs- und Beratungsunternehmen angeboten werden, beziehen sich in der Regel inhaltlich und zielgruppenspezifisch auf den For-Profit Sektor, richten sich also primär an Akteure außerhalb der Sozialwirtschaft und sind deshalb zu wesentlichen Teilen für Fach- und Führungskräfte in Sozialunternehmen nur sehr eingeschränkt hilfreich.

⁵ Europäisches FP7-Forschungsprojekt „Social Platform on Innovative Social Services“ <http://www.dwi.uni-heidelberg.de/innoserv/>; Tepsie-Projekt – Wissensbasis für Indikatoren zur sozialen Innovation, <http://www.tepsie.eu/>; Welfare innovations at the local level in favor of Cohesion (WILCO) <http://www.wilcoproject.eu>, Grundlagenforschungsprojekt „Soziale Innovation in Deutschland“ an der European Business School (EBS) im Auftrag des BMBF <http://www.ebs.edu/11793.html?&L=1>

⁶ Beteiligt waren das Beratungsunternehmen Contec (www.contec.de) und das Institut für soziale Innovation (www.institut-fsi.de/).

2.2 Bezugspunkte des Vorhabens

Das Vorhaben basiert auf dem **Curriculum „InnovationsCoach Sozialwirtschaft“**. Die Weiterbildung besteht aus einem Grund- und Aufbaukurs mit jeweils drei 2-tägigen Modulen, der Arbeit an einem Innovationsprojekt im eigenen Unternehmen und der Entwicklung eines InnovationsCoach-Netzwerkes. Die Weiterbildung ist als **praxisgestaltende Kompetenzentwicklung** konzipiert. Das bedeutet vor allem, dass die Themen und Herausforderungen des Arbeitsalltages der TeilnehmerInnen systematisch in die Weiterbildung eingebunden und in den individuellen Innovationsprojekten bearbeitet und weiterentwickelt werden. Die **Ver-schränkungen der Theorie- und Praxisebene** in formellen (Modul) und informellen Lehr- und Lernprozessen (Lerntteams/Lernnetzwerke, Coaching, Innovationsprojekt) stellen ein besonderes Qualitätskennzeichen der Weiterbildung dar. Der Grundkurs wurde von Juli bis Dezember 2014 als Pilotprojekt umgesetzt und erprobt. An der Erprobung haben sich 11 Unternehmen mit insgesamt 14 Führungskräften beteiligt. Die Ergebnisse der Evaluation werden für die Durchführung des beantragten Vorhabens nutzbar gemacht. Die Rückmeldungen zeigen, dass die Teilnehmer/innen das Weiterbildungskonzept grundsätzlich positiv einschätzen. Die Veränderungsvorschläge beziehen sich auf bestimmte inhaltliche und methodische Kompetenzfacetten eines InnovationsCoaches und auf die Passgenauigkeit der Begleitung der Teilnehmer/innen in ihrer betrieblichen Praxis. Mit dem Abschluss des Grundkurses sind die Führungskräfte sensibilisiert für die Rolle und Aufgaben eines InnovationsCoaches. Sie haben ein Grundverständnis entwickelt für das Kompetenzprofil eines InnovationsCoaches. Für ihre individuelle Kompetenzentwicklung haben die Führungskräfte die drei 2-tägigen Module genutzt, ein Innovationsprojekt in ihrem Unternehmen bearbeitet, das begleitende Coaching bedarfsorientiert genutzt und in Lernteams ihre Erfahrungen als „Innovationsmacher/in“ bearbeitet.

In der Zusammenarbeit der Teilnehmer/innen auch außerhalb der formellen Lernprozesse, mit der Einbeziehung von externen Expert/innen in die Weiterbildung und der Beteiligung von Geschäftsführern und Führungskräften aus paritätischen Mitgliedsorganisationen in der Phase der Curriculumentwicklung ist ein **informelles Netzwerk** entstanden, welches im Rahmen des beantragten Vorhabens ausgebaut und weiterentwickelt wird. Das Netzwerk „InnovationsCoach Sozialwirtschaft“ ist für die mittel- und langfristige Wirksamkeit der InnoCoaches von Bedeutung. Mit Unterstützung des Paritätischen wird das Netzwerk zu einer Anlaufstelle für innovationsinteressierte Akteure in der Sozialwirtschaft ausgebaut werden. Ziel ist es, dass gerade kleine Unternehmen den Kontakt zu InnovationsCoaches nutzen, um gemeinsam mit Ihnen Initiativen zur Förderung der Innovationsfähigkeit im eigenen Unternehmen zu entwickeln.

3. Projektziele

3.1 Führungskräfte entwickeln ihre Rolle als InnovationsCoach (weiter)

Das Vorhaben schafft die Voraussetzungen dafür, dass die Führungskräfte ihre Kompetenzentwicklung fortsetzen und sie als „InnovationsCoach“ präziser und handlungsfähiger wirksam werden können. Dazu sind bestimmte fachliche und methodische Kompetenzen erforderlich, die im Rahmen der vorgesehenen drei Module und der systematischen Verknüpfung mit der Arbeit in den betrieblichen Innovationsprojekten entwickelt werden.

In den Modulen werden z.B. folgende Themen bearbeitet:

- Innovationen finanzieren, realisieren und verbreiten, Innovationsakteure im Unternehmen vernetzen
- Gestaltung von Innovationsprozessen, Arbeit mit Fallbeispielen
- Innovationstreiber Sozialplanung?!
- Methoden zur Förderung der Ideenentwicklung im Unternehmen aus der Perspektive des InnovationsCoaches
- Stärken und Schwächen von Innovationsprozessen evaluieren.

Ein besonderes Qualitätsmerkmal der Weiterbildung ist die praxisintegrierte Verbindung der Weiterbildung durch die Arbeit in den Modulen und im eigenen Innovationsprojekt. Die Teilnehmer/innen sind in ihrem eigenen Projekt für ein Innovationsvorhaben verantwortlich und die/der „InnovationsMacher/in“. *Wir gehen davon aus, dass die Teilnehmer/innen ihre Praxis als InnovationsMacher/in bewusst nutzen, um auf*

dem Weg der Selbstbeobachtung und Reflexion ihre Kompetenzen als begleitender Coach am eigenen Beispiel, quasi selbsterfahrungsorientiert nutzen können. Das bedeutet für jede/n Einzelne/n, die Lerndimensionen der eigenen Praxis für die persönliche Entwicklung vom Macher zum Coach zu erschließen und diesen „Entbergungsprozess“ auch für die kollegiale Beratung mit den Kolleg/innen in den selbstorganisierten Lernnetzen/Lerntteams zu nutzen.

Die Rückmeldungen der Teilnehmer/innen aus dem Grundkurs zeigen uns, dass sie **bei diesem komplexen Prozess passgenauer unterstützt werden wollen**. Das hat zu tun mit systematischen Herausforderungen dieser Kompetenzentwicklungsmethode und mit den unterschiedlichen individuellen Kompetenzen und Erfahrungen im Projekt- und Ideenmanagement. Deshalb haben wir bereits im Grundkurs begleitendes Coaching angeboten. Dieses Angebot wird im Aufbaukurs verändert. **Wir werden einen externen Coach einbeziehen**. Die Teilnehmer/innen erhalten ein individuell verfügbares Coachingbudget von insgesamt acht Stunden und können dieses bedarfsorientiert „abrufen“. Auf diese Weise können sie selbst festlegen, wann sie welche Arbeitsphase und Fragestellung in ihrem Innovationsvorhaben in Begleitung bearbeiten und reflektieren wollen. Der Coach ist in der Regel mit den spezifischen Arbeits- und Rahmenbedingungen der Führungskräfte vertraut und kann deshalb auch die einzelnen Innovationsprojekte in die strategischen Perspektiven der Unternehmen einordnen.

3.2 Netzwerk „InnovationsCoach Sozialwirtschaft“ ist ausgebaut und die Voraussetzungen für die Integration in die Arbeit des Paritätischen sind geschaffen

Ein InnovationsCoach in der Sozialwirtschaft ist in der eigenen Organisation Teil eines betrieblichen Netzwerkes von Personen, die sich als Fachexperten in die Entwicklung von Innovationen einbringen oder die als Macht- und Ressourcenpromotoren die Rahmenbedingungen von Innovationsprozessen mitgestalten. In der Sozialwirtschaft agiert ein InnovationsCoach auch systematisch als „Beziehungsentwickler“ über den betrieblichen Rahmen hinaus. Er ist ein Akteur im sozialrechtlichen Leistungs-dreieck⁷. Die Entwicklung von Innovationen ist in der Regel mit umweltbezogenen Bedarfsanalysen, politischen und administrativen Planungsprozessen abzustimmen oder kann nur in Kooperation mit anderen Unternehmen und Institutionen realisiert werden. Der InnovationsCoach in der Sozialwirtschaft wirkt deshalb in besonderer Weise als Beziehungspromotor⁸ im regionalen gesellschaftlichen und politischen Umfeld des Unternehmens. Diese Aufgabe wird durch den Ausbau der Sozialplanung⁹ in Thüringen bedeutsamer für die Unternehmen. Es ist deshalb davon auszugehen, dass ein InnovationsCoach zukünftig auch in der Rolle einer Schlüsselfigur in regionalen Prozessen¹⁰ der Entwicklung sozialer Dienstleistungen und Infrastruktur die Entwicklung überbetrieblicher Akteursnetzwerke mitgestalten kann.

Das Netzwerk „InnovationsCoach Sozialwirtschaft“ ist nicht nur Ergebnis und Erfolgsfaktor einer spezifischen Arbeitsweise des InnovationsCoaches in der Sozialwirtschaft. Es ist notwendig, um gemeinsam mit den InnoCoaches einen institutionellen Rahmen zu entwickeln für die Verbreitung des Themas in die Sozialwirtschaft und für die eigene Kompetenzentwicklung. Das kann bedeuten:

- Reflexion und systematischer Erfahrungsaustausch verbunden mit dem gemeinsamen Lernen an Beispielen aus der eigenen Praxis

⁷ Centrum für soziale Investitionen und Innovationen (2013): Untersuchung „Soziale Innovationen in den Spitzenverbänden der Freien Wohlfahrts-pflege“, Zwischenreport

⁸ Das im Innovationsmanagement grundlegende Promotorenkonzept von Hauschildt u.a. ist deshalb gerade in der Sozialwirtschaft zu erweitern um eine vierte Funktion des Beziehungspromotors. Damit wird das für die einzelbetriebliche Perspektive entwickelte Promotorenkonzept systematisch erweitert um Perspektiven des betrieblichen Umfeldes. In der Innovationsforschung wird dieser Aspekt eines tendenziell „vernetzten Unternehmertums“ mit Bezug zu Schumpeter's Theorie des Creative Response diskutiert. „Kern der Theorieentwicklung ist das Konzept des Interpreneurship. Dieses charakterisiert die unternehmerische Funktion im Innovationsprozess als Kreation neuer Verbindungen und erklärt Innovation als Ergebnis produktiver und erfolgreicher unternehmerischer Interaktion“. Klaus Fichtner (2005): Interpreneurship, S.313.

⁹ Das „Thüringer Modell Sozialplanung“ wird ab 2015 in allen Kommunen und Landkreisen des Freistaates verstärkt Sozialplanungsprozesse anstoßen.

¹⁰ Die Innovationsforschung am Leibniz Institut für Regionalentwicklung und Strukturforschung in Potsdam (<http://www.irs-net.de>) untersucht seit 2013 in einem Forschungsprojekt die Rolle von *Schlüsselfiguren* in Raumentwicklungsprozessen. Schlüsselfiguren sind „...Einzelakteure, die als bedeutende Triebkräfte in der Raumentwicklung angesehen werden. Sie verlassen bisherige Pfade und probieren neue Lösungsansätze für soziale Problemlagen aus oder geben entscheidende Anstöße für einen institutionellen Wandel.“ <http://www.irs-net.de/aktuelles/meldungen-detail.php?id=210>. InnovationsCoaches können bei der Entwicklung von sozialen Innovationen in diese Rolle hineinwachsen.

- Initiierung von Weiterbildungsangeboten
- Entwicklung von gemeinsamen Innovationsprojekten
- Beteiligung an lokalen/regionalen Kooperationen zur Förderung von neuen, nachhaltigen Lösungen für gesellschaftliche Herausforderungen in der Region (Soziale Innovation). InnovationsCoaches bringen in diese multiperspektivischen Innovationsgemeinschaften die Expertise der Sozialen Arbeit ein und fördern so die Entwicklung nachhaltiger sozialer Innovationen.

Das Netzwerk wird zu einer Anlaufstelle für innovationsinteressierte Akteure in der Sozialwirtschaft entwickelt. Ziel ist, dass gerade kleine Unternehmen den Kontakt zu InnovationsCoaches nutzen, um gemeinsam mit ihnen Initiativen zur Förderung der Innovationsfähigkeit im eigenen Unternehmen zu entwickeln.

Das Netzwerk sucht Kontakte zu Innovationsakteuren in anderen Branchen und bezieht diese in die Reflexion der Erfahrungen im Bereich der Sozialwirtschaft ein. Wir gehen dabei davon aus, dass branchenübergreifende Wissensnetzwerke die Innovationsdynamik bei den beteiligten Unternehmen stärkt.

3.3 Querschnittsziel Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung

Gerade weil in der Sozialwirtschaft mehrheitlich Frauen beschäftigt, aber in Führungsfunktionen nach wie vor unterrepräsentiert sind, führt der PARITÄTISCHE immer wieder Projekte durch, die die Rahmenbedingungen in den sozialwirtschaftlichen Unternehmen mit dem Fokus auf Genderspekte untersuchen und gestalten, neue Konzepte zur Förderung von Frauen in Führungs- und Leitungsfunktionen entwickeln und Handlungsempfehlungen erarbeiten.

Durch die Entwicklung der Weiterbildung „InnovationsCoach Sozialwirtschaft“ soll das vielfältige Innovationspotential aller Mitarbeiter/innen besser genutzt werden. Innovationsförderer zeichnen sich u.a. aus durch die Fähigkeiten, Mitarbeitende in Unternehmen mit ihren persönlichen und unternehmensbezogenen Stärken wahrzunehmen, bei der Entwicklung von Innovationsvorhaben als „KümmerIn“ mit Durchsetzungs- und Überzeugungskraft wirksam zu sein und so dafür zu sorgen, dass Prozess- und Produkt-/Dienstleistungspotentiale schneller realisiert werden. Die Befunde in der Literatur zeigen, dass die Innovationsfähigkeit von Unternehmen durch Perspektivenvielfalt gefördert wird. Wir sehen Inklusion und Diversität als Innovationstreiber. Dabei ist uns wichtig, dass neue oder veränderte Dienstleistungen, Veränderungen in Arbeits- und Organisationsprozessen ihre verbesserten Wirkungen für die Menschen und ihr Umfeld deutlich machen. Die Neuartigkeit allein ist für eine Innovation in der sozialen Arbeit nicht maßgebend. Sie muss auch ethisch begründeten Wertentscheidungen, Inhalten und Programmen entsprechen. Dazu zählen selbstverständlich auch die entsprechenden Orientierungen in nationalen und europäischen Antidiskriminierungsrichtlinien.

4. Evaluation der Weiterbildung „InnovationsCoach Sozialwirtschaft“ mit der Überarbeitung des Curriculums abschließen

Die Evaluation der Erprobung der Weiterbildung „InnovationsCoach Sozialwirtschaft“ (Aufbau) bezieht methodisch und inhaltlich die Evaluation der Grundlagenphase von Juli bis Dezember 2014 ein. Die Bewertung ist insgesamt als Selbstevaluation angelegt. Das bedeutet, die praxisgestaltenden Akteure sind im Kern identisch mit den evaluierenden Personen. Die Bewertung orientiert sich an Prinzipien der formativen Evaluation. Diese zielt auf die Gestaltung eines laufenden Verfahrens. Die formative Evaluation dient damit der Reflexion notwendiger Veränderungen der Weiterbildung.

4.1 Beteiligte und Zweck der Evaluation

Die BuntStiftung ist als Träger des Pilotprojektes der verantwortliche Akteur bei der Entwicklung, Erprobung und Evaluierung des Modellprojektes. Das Institut für soziale Innovation, vertreten durch den Geschäftsführer, ist ein weiterer kontinuierlicher Akteur und wird deshalb als Beteiligter in die Evaluation einbezogen.

Die Teilnehmer/innen der Weiterbildung sind als Entwickler/innen des InnovationsCoaches die unmittelbar Betroffenen der Evaluation. Ihre Einschätzungen werden im Einzelfall ergänzt bzw. erweitert durch die Perspektive der Geschäftsführungen der beteiligten Unternehmen.

Die Evaluation schließt die Bewertung der Pilotumsetzung der Weiterbildung ab. Sie beschreibt die Stärken und Schwächen der Weiterbildung und trägt dazu bei, dass in der Überarbeitung des Curriculums und der Gesamtstruktur der Weiterbildung die Stärken weiter ausgebaut werden.

4.2 Methoden und Verfahren der Evaluation

Die formative Evaluation zielt auf die Bewertung des Verlaufs der Weiterbildung gemessen an den formulierten Zielsetzungen und Erwartungen der Teilnehmenden. Sie liefert Hinweise zur Verbesserung des Lehr- und Lernprozesses und der Ausgestaltung bzw. inhaltlichen Verschränkung der einzelnen Bausteine der Weiterbildung. Als Methoden werden leitfragengestützte Interviews und Feedback-Bögen eingesetzt.

Mit Teilnehmer/innen, die ihre Weiterbildung nach dem Grundkurs nicht fortsetzen, wird ein abschließendes Evaluationsgespräch geführt.

4.3 Ergebnisse der Evaluation für die Etablierung der Weiterbildung nutzen

Die Ergebnisse der Evaluation bilden die Grundlage für die Auswertung des Vorhabens. In die Auswertung werden auch Akteure aus den Paritätischen Unternehmen einbezogen, die für die Verstetigung dieses Weiterbildungsangebotes im Rahmen des Akademieangebotes relevant sind. Die Kompetenzentwicklung zum „InnovationsCoach Sozialwirtschaft“ soll zeitnah in das paritätische Weiterbildungsangebot für Führungskräfte in der Sozialwirtschaft integriert werden.

5. Kommunikation und Verbreitung der Projektergebnisse

Die Kommunikation des Vorhabens stellt die Rolle und die Aufgaben eines InnovationsCoaches zur Förderung der Wettbewerbs- und Leistungsfähigkeit freigemeinnütziger Organisationen in der Sozialwirtschaft in den Mittelpunkt. Damit tragen sie wesentlich zur Gestaltung einer innovativen, bedarfsgerechten und nachhaltigen sozialen Infrastruktur im Rahmen der regionalen Daseinsvorsorge bei. Gerade weil der InnovationsCoach in der Sozialwirtschaft als Impulsgeber und Innovationsförderer das eigene Unternehmen in seiner Vernetzung mit dem regionalen Umfeld und dem sozialwirtschaftlichen Akteursnetzwerk fördert, ist die Kommunikation auch entsprechend angelegt. Sie ist zielgruppenspezifisch aufgebaut. Im Mittelpunkt stehen die freigemeinnützigen Unternehmen in Thüringen. Sie sind in den Wohlfahrtsverbänden organisiert und nutzen das entsprechende Dienstleistungsangebot ihres Verbandes. Über das Vorhaben wird kontinuierlich im Paritätischen Landesverband, dem Verband des Projektträgers informiert. Die Liga der Wohlfahrtsverbände wird im Verlaufe des Projektes in die Kommunikation einbezogen. Auf der inhaltlichen Ebene wird z.B. die Schnittstelle mit dem Thema Sozialplanung genutzt. Für die Veröffentlichung der Ergebnisse und Erfahrungen des Vorhabens werden die Kommunikationsforen der Liga genutzt.

Das Vorhaben beteiligt sich im Rahmen seiner Möglichkeiten an den Verbandsdiskussionen auf Bundesebene mit dem Ziel, um den Ansatz des „InnovationsCoaches“ zu verbreiten und zur Diskussion zu stellen und zum zweiten, um die perspektivische Entwicklung der Weiterbildung der InnovationsCoaches (etwa im Rahmen der Weiterbildungsangebote des Netzwerkes) zu unterstützen.

Durch die Beteiligung an den relevanten Messen in der Sozialwirtschaft setzt sich der Paritätische für die Verbreitung der Projektergebnisse ein. Dazu zählt auch die Veröffentlichung von Fachbeiträgen.

Die Homepage des Projektträgers wird weiterentwickelt und ebenfalls systematisch für die Kommunikation genutzt.

6. Zielgruppe

Die Zielgruppe des Vorhabens sind Führungskräfte in freigemeinnützigen sozialwirtschaftlichen Unternehmen. Sie sind in Geschäftsführung oder Bereichsleitung/Stabstellen tätig und kennen ihr Unternehmen aus unterschiedlichen Perspektiven. Sie sind daran interessiert, ihre Rolle als Impulsgeber und Förderer von Innovationen im Unternehmen zu stärken. Es wird erwartet, dass die Teilnehmer/innen mit Grundlagen des systemischen Denkens vertraut sind. Zur Zielgruppe zählen deshalb primär die Teilnehmer/innen der bisherigen Entwicklungs- und Erprobungsarbeit. Neue Teilnehmer/innen werden in einem persönlichen Gespräch über das Vorhaben, die bisherige Arbeit und die Teilnahmevoraussetzungen informiert. Im Falle ihrer Teilnahme erhalten alle bisher entwickelten Unterlagen und Materialien.

Die Akquise neuer Teilnehmer/innen erfolgt durch direkte Ansprache (Telefon/Mail/Persönlicher Kontakt) der Geschäftsführung in den Mitgliedsorganisationen des Paritätischen Thüringen.

In einer schriftlichen Vereinbarung mit den Teilnehmenden werden Ziele und Ablauf des Vorhabens und Aufgaben der Beteiligten vereinbart.

7. Projektinhalte

Arbeitsplan

Durchführung der Module I-III, Projektleitung und Projektorganisation

Das Vorhaben wird im Zeitraum September bis Dezember 2015 durchgeführt. Die Module I, II und III sind für die Monate September, Oktober und Dezember terminiert. Alle Module sind als zweitägige Veranstaltungen konzipiert. Sie finden in Neudietendorf (Modul I,III) und Erfurt (Modul III) statt. Der Referent führt die Module auf der Grundlage des Curriculums und der entsprechenden Regiepläne durch. Anpassungen aufgrund der mehrmonatigen Unterbrechung der Erprobung, der Rückmeldungen der Teilnehmenden aus dem Grundkurs und der Integration der neuen Teilnehmenden werden mit den Beteiligten im ersten Modul besprochen und abgestimmt. Die Projektleitung begleitet die Module mit inhaltlichen Impulsen und entwickelt eine kontinuierliche Dokumentation des Lehr- und Lernprozesses für die Teilnehmer/innen. Dazu zählt auch die Weiterentwicklung des Modulhandbuches mit den aktuellen Lehr- und Lernunterlagen.

Bearbeitung von Innovationsprojekten und begleitende Kompetenzentwicklung durch Coaching

Die Teilnehmer/innen bearbeiten begleitend zu ihrer Weiterbildung in den Modulen ein Innovationsprojekt in ihrem Unternehmen. Sie nutzen auf diese Weise systematisch Ihre Erfahrungen als „Innovationsmacher/in“ für die Entwicklung ihrer Kompetenzen als „InnovationsCoach“. Das geschieht in den Modulen und in der Begleitung der Innovationsprojekte vor Ort. In den Modulen werden an Fragestellungen aus der Praxis Coachingmethoden und –haltung eingeübt. Die Begleitung vor Ort nutzt die individuelle Praxis in den Unternehmen für die Entwicklung der individuellen Coachingkompetenzen. Dadurch bieten wir den Teilnehmer/innen die Möglichkeit, ihre Rolle als Coach durch unmittelbare und professionell begleitete Reflexion zu entwickeln. Das Zeitbudget von 8 Std./Pers. ermöglicht durchschnittlich 3-4 individuelle Coachingtermine.

Die Teilnehmer/innen dokumentieren ihre Innovationsprojekte in einem Innovationstagebuch. Diese Methode unterstützt die Reflexion der eigenen Arbeit mit der Aufgabe, die Perspektive des InnovationsCoaches zu entwickeln und einzuüben. Von den Teilnehmer/innen wird erwartet, dass sie einen Projektabschlussbericht erstellen. Dieser dokumentiert das Innovationsprojekt und die Entwicklungsschritte der individuellen Coachingkompetenzen.

Angemessenheit des Arbeitsplans

Die Teilnehmer/innen an der Weiterbildung sind erfahrene und kompetente Führungskräfte. Sie haben in der Regel eine akademische Ausbildung absolviert, sind mit Lehr- und Lernmethoden in Führungskräfteweiterbildungen vertraut und verfügen damit über die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Mitwirkung an dem Arbeitsprogramm. Es kann davon ausgegangen werden, dass sich die Teilnehmenden kompetent und angemessen an der Beurteilung des Curriculums beteiligen, ihre Rolle als InnovationsCoach in ihrem Unternehmen entwickeln, ihr Innovationsprojekt für die Entwicklung ihrer Kompetenzen als InnovationsCoach nutzen und an der nachhaltigen Gestaltung des Netzwerkes der InnoCoaches, im Rahmen ihrer Möglichkeiten, mitwirken werden. Eine wesentliche Kompetenz von Innovationsförderern ist die Fähigkeit, für neue Ideen und Wege zu begeistern und dafür auch Raum und Zeit im Unternehmen zu organisieren. Die Teilnehmenden, nicht zuletzt die „Neuen“, sind an diesen Fähigkeiten sehr nah dran und als Führungskräfte auch in der Position, Rahmenbedingungen entsprechend zu gestalten. Es kann deshalb davon ausgegangen werden, dass Ihre Wirkung im Unternehmen auch in der relativ kurzen Gestaltungszeit von ca. 3-4 Monaten sichtbar wird.

Zusammenarbeit mit anderen Beteiligten

Das Projekt ist auf die Arbeit in und mit den beteiligten Unternehmen der Teilnehmer/innen konzentriert. Die Kommunikation der Projektergebnisse bezieht Akteure in der Sozialwirtschaft in Thüringen ein. Dazu zählt z.B. die Liga der Freien Wohlfahrtspflege.

Öffentlichkeitsarbeit, Kommunikation und Verbreitung der Projektergebnisse

Im Mittelpunkt der Kommunikation des Projektes stehen die freigemeinnützigen Unternehmen in Thüringen. Sie sind in den Wohlfahrtsverbänden organisiert und nutzen das entsprechende Dienstleistungsangebot ihres Verbandes. Über das Vorhaben wird kontinuierlich im Paritätischen Landesverband, dem Verband des Projektträgers informiert. Die Liga der Wohlfahrtsverbände wird im Laufe des Vorhabens in die Kommunikation einbezogen. Für die Verbreitung der Ergebnisse und Erfahrungen des Vorhabens stehen die Kommunikationsforen der Liga zur Verfügung. Im Kontext des Paritätischen Wohlfahrtsverbandes werden die Landesverbände und Akteure auf Bundesebene einbezogen. Dazu zählen die periodischen Meetings von Funktionsträgern, die Arbeitsforen von Fachexperten und die informellen Austausch- und Entwicklungsforen. Durch die Beteiligung an den relevanten Messen in der Sozialwirtschaft wird der Paritätische für die Verbreitung der Projektergebnisse sorgen. Während der Projektlaufzeit ist die Teilnahme an der ConSozial 2015 vorgesehen. Die Projektkommunikation auf der Homepage des Projektträgers wird weiterentwickelt. Dazu zählt die Einrichtung einer Plattform für das Netzwerk der InnovationsCoaches.

Netzwerk „InnovationsCoach Sozialwirtschaft“ weiterentwickeln

Das Vorhaben knüpft an den bereits informell entwickelten Netzwerkaktivitäten an, fördert diese durch das Einbeziehen weiterer Innovationsakteure aus sozialwirtschaftlichen Unternehmen in die Weiterbildung und sorgt für den Aufbau einer formellen Netzwerkstruktur. Im zweiten Modul ist die formelle Gründung des Netzwerkes vorgesehen, im dritten Modul wird das Netzwerk im Rahmen der Abschlussaktivitäten des Vorhabens den paritätischen Mitgliedsorganisationen vorgestellt.

Das Netzwerk wird gemeinsam mit dem Paritätischen zu einer Anlaufstelle für innovationsinteressierte Akteure in der Sozialwirtschaft weiterentwickelt. Ziel ist, dass gerade kleine Unternehmen den Kontakt zu InnovationsCoaches nutzen, um gemeinsam mit ihnen Initiativen zur Förderung der Innovationsfähigkeit im eigenen Unternehmen zu entwickeln. Mit Abschluss des Vorhabens sind die Voraussetzungen für die weitere Begleitung des Netzwerkes durch den Paritätischen geschaffen.

Evaluation des Vorhabens

Die Evaluation der Erprobung der Weiterbildung „InnovationsCoach Sozialwirtschaft“ (Aufbau) bezieht methodisch und inhaltlich die Evaluation der Grundlagenphase von Juli bis Dezember 2014 ein. Die Bewertung ist insgesamt als Selbstevaluation angelegt. Das Evaluationskonzept wird im ersten Modul mit den Teilnehmer/innen besprochen und ggf. erweitert bzw. angepasst. Ziel ist, dass die Evaluation von allen Stakeholdern als Instrument zur Optimierung der Weiterbildung „InnovationsCoach Sozialwirtschaft“ unterstützt und aktiv genutzt wird. Die Bewertung der Module durch die Teilnehmer/innen erfolgt mittels eines Feedbackbogens mit offenen und geschlossenen Fragen. Jedes Modul beinhaltet auch eine mündliche Feedbackrunde in der Gruppe. Die Bewertung der Weiterbildung in ihrer Gesamtstruktur, insbesondere die Verknüpfung von individueller Innovationspraxis und Entwicklung von Coachingkompetenzen in den Modulen und durch individuelle Begleitung eines Coaches, erfolgt in leitfragengestützten Einzelinterviews und einer ausführlichen Abschlussrunde mit den Teilnehmer/innen im dritten Modul. Die Ergebnisse der Evaluation bilden die Grundlage für die Auswertung des Vorhabens. In die Auswertung werden auch Akteure aus den Paritätischen Unternehmen einbezogen, die für die Verstetigung dieses Weiterbildungsangebotes im Rahmen des Akademieangebotes relevant sind.

8. Erfolgskontrolle

Die folgende Tabelle beschreibt in einer Übersicht die Projektziele und die entsprechenden Indikatoren der Projekterfolgskontrolle. Das Vorhaben ist systematisch mit den Entwicklungsarbeiten im Rahmen des

Grundkurs-Projektes (WB 120173) verbunden. Die Erfolgskontrolle des Vorhabens bezieht deshalb auch diese Vorarbeiten ein. Konkret bedeutet das z.B. für das Teilziel 1 Kompetenzentwicklung, dass die Teilnehmenden ihr Grundverständnis für die Kompetenzen und Aufgaben eines InnovationsCoaches durch die Mitwirkung an dem neuen Vorhaben weiterentwickeln und mit dem Abschluss wesentliche Kompetenzen eines InnoCoaches entwickelt haben und diese in ihrer zukünftigen Unternehmenspraxis vertiefen und ausbauen. Als Erfolgsindikator wird ein Kompetenz-Check entwickelt und eingesetzt. Dieser Check basiert auf einer Selbsteinschätzung und nutzt das „Ampel-System“ zur Ermittlung der individuellen Kompetenzniveaus. Der Kompetenz-Check wird auch Hinweise geben für die Entwicklung von Weiterbildungsbedarfen für die InnovationsCoaches, die z.B. im Rahmen des Netzwerkes organisiert werden können.

Zwischenberichte nach den Modulen I und II sind Meilensteine im Projektcontrolling. Sie bewerten den Fortgang der Entwicklungsarbeit und geben Hinweise auf Veränderungsbedarfe in der Projektarbeit. Der Bericht zu Modul III ist Bestandteil des Abschlussberichtes des gesamten Vorhabens.

Vorhaben „Erprobung und Evaluierung der Weiterbildung „InnovationsCoach Sozialwirtschaft“ (Aufbau) mit den Modulen I bis III, der integrierten Entwicklung von Innovationsprojekten in den beteiligten Unternehmen und dem Aufbau eines InnovationsCoach-Netzwerkes “ (1.9.2015 – 31.12.2015)

Projektziele und Zielindikatoren

Projektziele	Zielbeschreibung/Aktivitäten	Indikatoren/Erfolgskontrolle
Hauptziel	Erprobung und Evaluierung der Weiterbildung „InnovationsCoach Sozialwirtschaft“ (Aufbau) mit den Modulen I bis III und der integrierten Entwicklung von Innovationsprojekten in den beteiligten Unternehmen ✓ Durchführen der Module I-III ✓ Bearbeitung von Innovationsprojekten ✓ Netzwerk InnoCoach Sozialwirtschaft ist entwickelt	<ul style="list-style-type: none"> • Dokumentierte Teilnahme an den Seminaren • Feedbackbögen zu den Modulen • 9-10 Personen nehmen an der Weiterbildung teil
Teilziel 1	Kompetenzentwicklung der Teilnehmenden durch ✓ Teilnahme an den Modulen I-III ✓ Praxis im betrieblichen Lernfeld (Innovationsprojekt) ✓ Coaching im betrieblichen Lernfeld als Lernmedium	<ul style="list-style-type: none"> • Teilnehmende haben Kompetenzen eines InnovationsCoaches entwickelt • Leitfragengestütztes Abschlussgespräch Projektleitung/Teilnehmer/in
Teilziel 2	Teilnehmende bearbeiten ein Innovationsprojekt in ihrem Unternehmen/Verein ✓ Ein Innovationsprojekt wird bearbeitet ✓ Die Ergebnisse und Erfahrungen werden für die Entwicklung der Kompetenzen eines InnoCoaches von den Teilnehmenden genutzt	<ul style="list-style-type: none"> • Dokumentation der Aktivitäten, Erfahrungen, Erkenntnisse in einem Projektabschlussbericht und Präsentation in Modul III • Leitfragengestütztes Abschlussgespräch Projektleitung/Coach/Teilnehmer/in
Teilziel 3	Netzwerk InnovationsCoach Sozialwirtschaft ist für die Arbeit nach der Weiterbildung vorbereitet ✓ Erarbeitung eines gemeinsamen Netzwerkverständnisses ✓ Perspektiven der Netzwerkarbeit in der Zusammenarbeit mit dem PARITÄTISCHEN sind abgestimmt	<ul style="list-style-type: none"> • Ergebnisse sind dokumentiert in Maßnahmenplanung, Notizen • Netzwerkpräsentation in Modul III und auf Homepage des Projektes

Projektziele	Zielbeschreibung/Aktivitäten	Indikatoren/Erfolgskontrolle
Teilziel 4	Erkenntnisse und Erfahrungen in der Pilotphase durch Evaluation nutzen ✓ für die Optimierung der Kompetenzentwicklung „InnovationsCoach Sozialwirtschaft“ als Angebot der Führungskräfteweiterbildung des PARITÄTISCHEN	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluationsabschlussbericht
Teilziel 5	Kommunikation/Verbreitung der Projektergebnisse ✓ Die wesentlichen Ergebnisse und Perspektiven des Modellprojektes werden in geeigneten Formaten der Fachöffentlichkeit, insbesondere den Akteuren in der thüringischen Sozialwirtschaft, zur Verfügung gestellt.	<ul style="list-style-type: none"> • Fachgespräche mit Akteuren der gemeinnützigen Sozialwirtschaft in Thüringen • Veröffentlichung auf Homepage, in Fachzeitschriften und in Publikationen des Verbandes

Der Erfolgskontrolle des Vorhabens fokussiert die Erprobung der Weiterbildung und den Aufbau des InnovationsCoach-Netzwerkes. Der Erfolg der InnovationsCoaches wird an ihrer mittelfristigen Wirksamkeit in ihrem Unternehmen und in der Sozialwirtschaft, z.B. über das Netzwerk im Rahmen des PARITÄTISCHEN, zu messen sein. Die Beteiligten in den Unternehmen und im Verband müssen sich dazu auf aussagekräftige und nützliche Indikatoren verständigen. Dabei wird es immer auch darum gehen, die Veränderung oder Entwicklung von neuen sozialen Dienstleistungen und der sozialen Infrastruktur als sozialer Prozess zu verstehen. Der InnovationsCoach agiert in diesen Prozessen und gestaltet sie mit.

Die Mitwirkung der Teilnehmer/innen an der Erprobung der Weiterbildung wird in einem qualifizierten Zertifikat dokumentiert. Das Zertifikat beschreibt die wesentlichen Inhalte der Weiterbildung und die Verknüpfung mit dem Innovationsprojekt als Ziel und Methode der Kompetenzentwicklung.

9. Personal

Das Vorhaben wird von einer Person (0,5 VbE) koordiniert. Die Tätigkeitsbeschreibung ist dem Vorhaben beigelegt. Der Referent und der externe Coach sind auf Honorarbasis tätig. Beide verfügen über langjährige berufliche Erfahrungen und umfangreiche Fachexpertise in diesem Feld und sind mit der Sozialwirtschaft bestens vertraut. Der Referent ist bisher in die Entwicklung des Curriculums und in die Erprobungsphase der Grundausbildung einbezogen.

10. Methoden, Medien und Materialien

Die Erprobung der praxisintegrierten Kompetenzentwicklung „InnovationsCoach Sozialwirtschaft“ mit den Lern- und Gestaltungsbereichen „Kompetenzentwicklung in drei Modulen“, „Betriebliches Innovationsprojekt“ und „InnovationsCoach-Netzwerk“ orientiert sich an dem Curriculum mit seinen erfahrungsorientierten Lern- und Trainingsmethoden. Diese sind begründet in einer systemisch-konstruktivistischen Didaktik¹¹. Sie fördert die Selbsttätigkeit der Teilnehmenden im Lernprozess und steht für methodische Offenheit und das Einüben systemischer Arbeitstechniken, wie z.B. systemische Aufstellungen, zirkuläres Fragen, Arbeit mit Skulpturen. Gerade für InnovationsCoaches, die im Dienste der Entwicklung von Neuem, von Veränderungen „unterwegs sind“, ist es auch motivierend, sich selbst als maßgeblichen Konstrukteur von Wirklichkeit zu erleben und in der Lage zu sein, die Perspektivenvielfalt der Stakeholder mit ihren unterschiedlichen Rationalitäten sehen, zu erleben und sich darin bewegen zu können. Die Kompetenzentwicklung setzt entsprechend auf die Entwicklung kommunikativer Kompetenzen. Die Ergebnisse der Evaluation der Erprobung des Grundkurses haben uns auch motiviert, Themen aus dem Innovationsmanagement wie z.B. die Einrichtung von Innovationszirkeln, die Einführung eines Ideenmanagements mehr Raum zu geben. Deshalb wer-

¹¹ Vgl. dazu z.B. die Arbeiten von Arnold, Rolf (2012): Ich lerne, also bin ich. Eine systemisch-konstruktivistische Didaktik, Heidelberg und Kersten Reich, Systemisch-konstruktivistische Didaktik. Eine allgemeine Zielbestimmung. Download: http://konstruktivismus.uni-koeln.de/reich_works/aufsätze/reich_18.pdf.

den in dem Vorhaben auch zusätzliche inhaltliche Impulse aufgenommen werden. Die Lernprozesse in den Modulen werden mit Materialien für das Selbststudium, einer Fotodokumentation und einer ausführlichen Verlaufsskizze ergänzt. Die Teilnehmenden erhalten diese Unterlagen zu Beginn bzw. im Rahmen der Auswertung des Moduls.

Die Entwicklung des InnovationsCoach-Netzwerkes und die Arbeit an dem betrieblichen Innovationsnetzwerk folgt, methodisch betrachtet, diesem Prinzip. Das Agieren als Innovationsmacher/in oder als Netzwerkkentwickler/in ist Ergebnis und Medium von Kompetenzentwicklung zugleich. Für die Kompetenzentwicklung ist es entscheidend, dass Möglichkeiten zur Reflexion der individuellen Erfahrungen gegeben sind. Die selbstorganisierten Lernteams/Lernnetzwerke und das Lernen mit dem externen Coach sind deshalb als Lern- und Entwicklungsmethode gleichermaßen wichtig.

11. Arbeitsumgebung

Die Module werden mit Ausnahme des Moduls II in Seminarräumen des PARITÄTISCHEN in Neudietendorf durchgeführt. Modul II wird in einem Seminarhaus im Evangelischen Zentrum Zinzendorfhaus in Neudietendorf durchgeführt. Alle Räumlichkeiten bieten professionelle Seminarbedingungen. Alle Einrichtungen beachten die einschlägigen Bestimmungen zur Ausgestaltung von Arbeitsstätten, Seminarräumen, Datenschutz, Arbeitsschutz und Umweltschutz auf der Grundlage von entsprechenden Qualitätsmanagement-, Umweltschutzmanagementsystemen, Arbeitsschutzverordnungen usw.

12. Referenzen

Die 2007 gegründete Paritätische BuntStiftung ist in ihrer Holdingfunktion Mittler und Moderator eines einheitlichen gesamtstrategischen Abstimmungsprozesses aller PARITÄTISCHEN Unternehmen. Die Stiftung erkundet über die Ziele und Aufgaben des Landesverbandes hinaus innovative Felder sozialer Arbeit und fördert diese. Sie trägt zur Sicherung einer langfristigen und stabilen Arbeit PARITÄTISCHER Unternehmen bei, fördert die Weiterentwicklung des bürgerschaftlichen Engagements und treibt die Verzahnung von Forschung und Praxis in der sozialen Arbeit voran. Ein aktueller Schwerpunkt der Arbeit ist die Weiterentwicklung ehrenamtlicher Tätigkeit mit dem Projekt „Vision Engagement!“. Die Stiftung organisiert Angebote im Bundesfreiwilligendienst und ist seit September 2014 als Träger im Thüringen Jahr / Freiwilliges Soziales Jahr anerkannt und tätig.

Die Paritätische BuntStiftung ist eingebettet in das operative Netzwerk der PARITÄTISCHEN Unternehmen. Diese konzipieren seit fast zwei Jahrzehnten Projekte, die Menschen auf dem Weg aus der Arbeitslosigkeit unterstützen und setzen diese um. Erfolgreiche Projektentwicklung wie fundierte fachliche Anleitung belegen „PRO Arbeit“ und die Beteiligung am Landesarbeitsmarktprogramm sowie die „Chance Sozial“ zur Qualifizierung von Langzeitarbeitslosen für einen beruflichen Neuanfang. Das EQUAL-Projekt „Gemeinwohlarbeit wird Jobchance“ und „Enterprise Thüringen“ im bundesweiten Projektverbund Enterprise haben das Thema Existenzgründung weiter bearbeitet und waren erfolgreiche Vorläufer des Netzwerkes PRO GRÜNDEN (2009-2015). Seit 2005 zeichnet paritat verantwortlich für die PARITÄTISCHE Werkstatt PRO Arbeit, deren Thema die Integration Langzeitarbeitsloser in Beschäftigung ist.

Der Landesverband übernimmt für alle PARITÄTISCHEN Unternehmen im Verbund sämtliche administrativen Prozesse. Das gewährleistet eine effiziente Finanzplanung und eine ordnungsgemäße Abrechnung der Zuwendungen. Die Finanz- und Lohnbuchhaltung sowie das IT-Referat sind mit mehreren Personen besetzt, so dass die administrative Abwicklung durch entsprechende Vertretungsregelungen jederzeit gewährleistet ist. Der Arbeitsbereich wird vom Betriebsmanagement, das für die strategische Entwicklungen sowie das Controlling verantwortlich ist, geleitet. Die Finanzbuchhaltung erfolgt vollelektronisch mit dem zertifizierten Buchhaltungssystem SIMBA.

Die PARITÄTISCHEN Unternehmen setzen ein gemeinsames Personalentwicklungskonzept um. Es sind interne wie externe Fortbildungen vorgesehen, die die aufgabenbezogene Leistungsfähigkeit entwickeln. Zur kontinuierlichen Weiterentwicklung und Anpassung von Kompetenzen tragen Weiterbildungsangebote und der Fachaustausch untereinander bei.