



Mitarbeiter eines Start-Ups: Soziale Innovationen skalieren und verbreiten

## Digitale Kultur

# Von Start-ups lernen

Unternehmen der Sozialwirtschaft stehen unter einem enormen Veränderungsdruck. Sie stellen das Rückgrat der sozialen Sicherheit und des sozialen Ausgleiches und müssen oft unter finanziellem Druck die bestehenden Leistungsangebote neu justieren und sich den gesellschaftlichen Herausforderungen stellen. Es bedarf neuer sozialer Produkte und Dienstleistungen, um den Problemen gerecht zu werden, die sich aus Trends wie dem demografischen Wandel, Digitalisierung, Individualisierung oder der Globalisierung ergeben.

Verantwortliche diskutieren oft, ob Sozialunternehmen und Wohlfahrtseinrichtungen selbst zu den Entwicklern von sozialen Innovationen werden müssen. Oder, ob sie dem Vorbild von Unternehmen folgen, den Kontakt zur (Social-)Start-up-Szene suchen und beispielsweise Social Innovation Labs unterstützen, indem sie sich etwa an Social Start-ups beteiligen und die Verbreitung von neuen Dienstleistungen unterstützen, so wie es der Paritätische Wohlfahrtsverband und die Fröbel-Gruppe bereits tun. Aber auch die Verbreitung und Skalierung von sozialen Geschäftsmodellen

stellt Anforderungen an Wohlfahrtseinrichtungen und Sozialunternehmen, die ein gewisses Maß an Unternehmergeist und Bedarf an Mitarbeitenden voraussetzen, die sich für den Erfolg sozialer Innovationen engagieren.

Wichtige Erkenntnisse liefert hierfür ein Blick auf die Start-up-Szene. Neben den Methoden sind für den Erfolg der Start-ups auch die vorherrschenden Arbeitsstrukturen und -kulturen maßgeblich. Diese entsprechen vielfach den besonderen Wünschen und Vorstellungen der Generation Y: modern ausgestattete Büros, flache Hierarchien, flexible Arbeitszeiten, Möglichkeit der aktiven Mitgestaltung und Teamarbeit.

## Stil nur bedingt übertragbar

Mit diesem Versprechen gelingt es den Start-ups, hochqualifizierte und engagierte Mitarbeitende zu günstigen Konditionen in das Team einzubinden und trotz schlechter Bezahlung eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit zu erzeugen. Diese positiven Aspekte der Start-up-Kultur lassen sich nicht Eins-zu-eins in Sozialunternehmen übertragen. Zum einen gilt, dass hochkomplexe und vom Gesetzgeber regulierte Angebote zur Sicherung der Qualität verbindlicher Regelungen, Abläufe und Zuständigkeiten bedürfen. Zum anderen zeigt eine nähere Betrachtung der personalpolitischen Bedingungen der Start-up-Unternehmen, dass viele Beschäftigungsverhältnisse nur von kurzer Dauer sind. Es herrscht eine hohe Fluktuation, insbesondere aufgrund der schlechten Bezahlung. Für den Start-up-Horizont ist dies funktional, für den Aufbau einer nachhaltigen Unternehmensstruktur nicht optimal. Gleichwohl lassen sich aus der Analyse dieser Arbeitsbeziehungen Empfehlungen zu den organisationsstrukturellen und -kulturellen Anforderungen ableiten, die der Entwicklung von modernen und innovationsfördernden Arbeitsbeziehungen dienen.

## Empfehlungen für Unternehmer

Wenn sich Sozialunternehmen als attraktive Arbeitgeber positionieren wollen und das Potenzial junger qualifizierter Fachkräfte für Innovationen nutzen wollen, sollten sie folgende Aspekte beachten:

Jungen qualifizierten Fachkräften ist es sehr wichtig, ...

... dass sie für Unternehmen oder Organisationen arbeiten, die sowohl nach außen als

auch nach innen authentisch und glaubwürdig sind. Die gelebten und erlebten unternehmerischen Prozesse sollen mit dem Leitbild des Unternehmens übereinstimmen.

... dass Arbeitgeber sie in Entscheidungsprozesse einbinden. Junge, qualifizierte Fachkräfte erkennen Hierarchien nur an, wenn sie inhaltlich begründet und für die Unternehmensstruktur notwendig sind. Sie erwarten Transparenz und eine offene Kommunikation auch mit Führungskräften. Entscheidungen kraft Autorität lehnen sie ab.

... dass sie ihre eigenen Potentiale und Kreativität einbringen können und sie hierfür auch die entsprechende Anerkennung erhalten. Sie erwarten eine Struktur, die ihnen die Möglichkeit der persönlichen Entwicklung und der selbstbestimmten Gestaltung bietet. Sie erwarten keine vorgefertigten Karrierepläne, vielmehr möchten sie ihre Entwicklungswege selbst bestimmen.

... dass sie Verantwortung übernehmen können. Sie wollen die Ergebnisse ihrer Arbeit sehen und diese sich selbst zuschreiben können.

... dass Arbeit und Freizeit sowie Arbeit und Familienzeit in einem ausgewogenen Verhältnis stehen. Regelmäßige Arbeitszeiten sind hier allerdings nicht die Lösung. Vielmehr sind sie an frei und individuell einteilbarer Arbeitszeit interessiert. Sie erwarten, dass sie auch von zu Hause arbeiten können, auch mal längere Zeiträume abwesend sein können oder auch, dass die Arbeitszeit ihren individuellen Lebenslagen angepasst wird.

... dass ihre Arbeitsleistung nicht an der Anwesenheit gemessen wird. Sie sind es ohnehin gewohnt, ihre Kommunikation mit den neuen Kommunikationsmedien zu strukturieren. Das persönliche Gespräch oder der persönliche Austausch hat für sie eine andere Bedeutung.

... dass das Arbeitsumfeld- und Räume Möglichkeiten des kollaborativen Arbeitens, Kreativität und Flexibilität ermöglichen.

## Der Autor



Norbert Kunz ist Geschäftsführer des gemeinnützigen Gründungs- und Beratungsunternehmens Social Impact  
 ▶ kunz@socialimpact.eu