



Mitarbeitende oder Organisationen optimieren?

JOY ROSENOW-GERHARD

Zusammenfassung

Im vorliegenden Beitrag wird Material aus einem Innovationslabor daraufhin untersucht, welche Optimierungen vonseiten der Teilnehmenden bzw. deren Vorgesetzten angestrebt werden. Im Laborprozess kreieren die Teilnehmenden, überwiegend Mitarbeitende aus sozialwirtschaftlichen Unternehmen, Geschäftsmodelle für soziale Dienstleistungsinnovationen und entwickeln mit diesem Prozess ihre eigenen unternehmerischen Kompetenzen. Ein/e Mitarbeiter*in, der/die über unternehmerische Fähigkeiten verfügt, kann daher potenziell als Intrapreneur in der Organisation wirksam werden und so langfristig organisationale Lernprozesse anstoßen. Die Ergebnisse zeigen eine hohe Autonomie der Teilnehmenden, worin sich der semi-autonome Lernraum des Labors spiegelt.

Stichwörter: Weiterbildungsteilnahme; Innovationslabor; unternehmerische Kompetenz; Personalentwicklung

Abstract

In this paper, material from an innovation lab is analyzed to determine which optimisations are being sought by the participants or their supervisors. In the lab process, the participants, mainly employees from social economy enterprises, create business models for social service innovations and use this process to develop their own entrepreneurial competence. An employee with entrepreneurial skills can therefore potentially become an intrapreneur in the organisation and thus initiate organisational learning processes. The results show a high degree of autonomy of the participants, reflecting the semi-autonomous learning space of the laboratory.

Keywords: participation in further education; innovation lab; entrepreneurial competence; human resources development

1 Einleitung

Im vorliegenden Beitrag wird das erziehungswissenschaftliche Querschnittsthema Optimierung aus zwei Perspektiven adressiert: Die Kompetenzentwicklung der Mitarbeitenden, die an einer betrieblichen Weiterbildungsmaßnahme teilnehmen und die Verbesserung der Leistungsfähigkeit der jeweiligen Organisation, welche ihre Mitarbeitenden zu dieser Maßnahme entsendet. Dieser Doppelcharakter von Optimierung zeigt sich auch in der doppelten Zielsetzung des Labors, die einerseits auf Personalentwicklungsebene auf die Entwicklung unternehmerischer Kompetenzen und andererseits auf Organisationsentwicklungsebene auf die Implementierung einer Dienstleistungsinnovation abstellt. Der vorliegende Beitrag geht daher der Frage nach, welche Optimierung von Teilnehmenden einer Weiterbildung bzw. ihren Vorgesetzten angestrebt wird und wie sich diese (angestrebten) Optimierungen zeigen.

Das zugrundeliegende Material stammt aus einem Forschungsprojekt zu einem Innovationslabor, das von mehreren sozialwirtschaftlichen Unternehmen gemeinsam betrieben wird. Im Laborprozess kreieren die Teilnehmenden, überwiegend Mitarbeitende aus sozialwirtschaftlichen Unternehmen („entsendende Organisation“), Geschäftsmodelle für soziale Dienstleistungsinnovationen und entwickeln mit diesem Prozess ihre eigenen unternehmerischen Kompetenzen. Langfristig werden mit der gesteigerten unternehmerischen Kompetenz sowie den entwickelten Produkten (überwiegend Dienstleistungsinnovationen) organisationale Veränderungen angestrebt, die sich als organisationales Lernen theoretisch fassen lassen.

Im Folgenden stelle ich die theoretische Perspektive vor (2), die dem Labor zugrunde liegt (2), bevor ich das Material des Forschungsprojekts sowie das methodische Vorgehen der hier vorliegenden Analyse erläutere (3). Nach der Darstellung der Ergebnisse (4) werden diese in den Diskurs der Erwachsenenbildung (5) eingebunden.

2 Unternehmerische Kompetenzen im Innovationslabor entwickeln

Der theoretische Hintergrund der vorliegenden Untersuchung gründet sich auf verschiedene Säulen, die im Folgenden kurz umrissen werden.

Im Labor sollen die Teilnehmenden ihre unternehmerischen Kompetenzen entwickeln, die ich entlang des EU-Kompetenzrahmens EntreComp wie folgt verstehe: „Entrepreneurship is when you act upon opportunities and ideas and transform them into value for others. The value that is created can be financial, cultural, or social“ (Bacigalupo et al. 2016, S. 10). Neben Aspekten wie dem Verständnis für wirtschaftliche und finanzielle Konzepte oder der sozialen Dimension der Durchsetzungsfähigkeit beinhaltet unternehmerische Kompetenz dabei außerdem u. a. Aspekte der Kommunikation und Darstellung von Ideen, Begeisterungsfähigkeit und Ressourcenakquise sowie Kreativität und Vorstellungskraft. Die unternehmerischen Kompeten-

zen werden im untersuchten Labor jeweils an einem eigenen Projekt aus dem beruflichen Alltag entwickelt (vgl. Schröder & Rosenow-Gerhard 2019). Als Produkt wird ein Geschäftsmodell zu einer Dienstleistungsinnovation am Ende des Labors angestrebt.

Dieser Beitrag basiert auf einer theoretischen Auffassung, die individuelles und organisationales Lernen miteinander verknüpft und in seiner Wechselseitigkeit verankert. Dabei verfestigen sich Wissensbestände der individuellen Person über die Ebene der Gruppe bis hin zur Ebene der Organisation: „It is the individuals, and the social processes and group dynamics through which they interact, that may facilitate or inhibit organizational learning“ (Crossan et al. 1999, S. 534).

Um (soziale) Innovationen im Kontext sozialwirtschaftlicher Organisationen zu fördern, haben sich zunehmend Innovationslabore als Instrument bewährt (vgl. Schröder 2016; Then/Mildenberger 2017; Schröder/Schmitz 2019). Im Folgenden betrachte ich ein Innovationslabor als „a semi-autonomous organisation that engages diverse participants – on a long term basis – in open collaboration for the purpose of creating, elaborating, and prototyping radical solutions to open-ended systemic challenges“ (Gryszekiewicz et al. 2016, S. 16). Die (Un-)Abhängigkeit dieses „Lernraums“ als eines „dritten Ortes“ ist bereits in anderen Untersuchungen ausgeführt worden (vgl. Schröder/Rosenow-Gerhard 2019; Rosenow-Gerhard/Händel i. E.).

Berücksichtigt man, dass in den letzten Jahren grundsätzlich vielmehr die Kompetenz (d. h. die Person mit ihren Kenntnissen, Fähig- und Fertigkeiten) und weniger ihr Beruf im Vordergrund steht (vgl. Lerch 2020 im Rückgriff auf Bahl 2009), interessiert aus Erwachsenenbildungsperspektive u. a., welche Optimierungsbestrebungen an Mitarbeitende gerichtet werden. Die Subjektivierung von Erwerbsarbeit, also das stärkere Ineinandergreifen von Subjekt und Arbeit, wird als eine zentrale Umgangsform angeführt, mit den zahlreichen Veränderungen von Arbeit und Erwerbsleben umzugehen (z. B. Entgrenzung; vgl. ebd.). Sie zeigt sich auch in der vorliegenden Analyse in zwei Perspektiven: Unternehmen müssen aufgrund der veränderten Marktlage weitere Ressourcen der Mitarbeitenden erschließen (z. B. bislang nicht berücksichtigte Potenziale, die durch Projektarbeit sichtbar werden). Andererseits möchten sich jedoch Mitarbeitende auch stärker einbringen und mit dem Ergebnis der Arbeit verwirklichen und verfolgen neben ihren eigenen Interessen auch unternehmerische Ziele (vgl. ebd., S. 36). Die Figur des Intrapreneurs, also des/r Unternehmers*in im Unternehmen, soll quasiautonome Spielräume schaffen, um Kreativität und Innovation im Kontext der Optimierung der Organisation hervorzubringen und nutzbar zu machen. Ein/e Mitarbeiter*in, der/die über unternehmerische Fähigkeiten verfügt, kann daher potenziell als Intrapreneur in der Organisation wirksam werden und so langfristig organisationale Lernprozesse anstoßen und umsetzen (vgl. Crossan et al. 1999).

Optimierung als zentrale Signatur der Gegenwart ist in pädagogischer Hinsicht zwar vielfältig, jedoch nicht ausreichend thematisiert worden. Ein Beispiel ist die jüngst in Erwachsenenbildungsperspektive eher kritische Betrachtung im Zusammenhang mit der Selbstoptimierung (vgl. z. B. Felden 2020). Die vorliegende Unter-

suchung speist sich also auch aus diesem Mangel an Empirie an der Schnittstelle von Personal- und Organisationsentwicklung.

3 Material und methodisches Vorgehen

3.1 Das zugrunde liegende Forschungsprojekt und die vorliegende Untersuchung

Das Innovationslabor wird als Inkubator für Ideen und Lösungen in der Sozialwirtschaft von mehreren sozialwirtschaftlichen Unternehmen gemeinsam betrieben und zielt langfristig auf soziale Innovationen auf gesellschaftlicher Ebene ab. An dem beforschten Weiterbildungsangebot (im Folgenden: „Labor“) nahmen insgesamt 25 Teilnehmende („TN“) teil, die von einem Moderator und einer Moderatorin durch den Prozess begleitet wurden. Im Rahmen von zwei zweitägigen und vier eintägigen Workshops, die über einen Zeitraum von acht Monaten stattfanden, lernten sie, von externen Professionellen begleitet, Methoden aus den Bereichen „Design Thinking“ (Plattner et al. 2009), „Business Modell Generation“ (Osterwalder & Pigneur 2010) und Storytelling kennen und erhielten die Möglichkeit, diese sofort auf ihr eigenes Projekt anzuwenden. Jeder Workshoptag enthielt demnach Vortragsphasen und vorstrukturierte Arbeitsphasen mit enger zeitlicher Taktung, zu denen die TN jederzeit Beratung der Professionellen oder auch Moderator*innen in Anspruch nehmen konnten. Zum ersten, dritten und sechsten Workshop waren darüber hinaus die jeweiligen Vorgesetzten, Experten und Expertinnen sowie die interessierte Öffentlichkeit eingeladen, um die Teams in ihrem jeweiligen Stand zu unterstützen und Feedback zu geben. Die TN behandelten überwiegend in Zweierteams ein (soziales) Problem, das sie entweder selbst im Rahmen ihrer alltäglichen Arbeit entdeckt hatten oder ihnen von ihrer/m Vorgesetzten als Auftrag mit ins Labor gegeben wurde. Zielsetzung des Laborprozesses ist zum einen die Entwicklung einer Lösung durch die TN für dieses (soziale) Problem, bei der es sich überwiegend um eine soziale Dienstleistung handelt, sowie die Erarbeitung eines Geschäftsmodells für die potenzielle Integration in das jeweilige Unternehmen (Organisationsentwicklungsebene). Zum anderen haben die TN anhand dieses Prozesses die Möglichkeit, ihre unternehmerischen Kompetenzen zu entwickeln (Personalentwicklungsebene).

3.2 Das methodische Vorgehen

Im Rahmen des zugrunde liegenden Forschungsprozesses kamen verschiedene Erhebungs- und Auswertungsmethoden zum Einsatz, die insbesondere auf die Frage nach der Unterstützung unternehmerischer Lernprozesse abzielten. Für die vorliegende Studie habe ich Datenmaterial der leitfadengestützten Interviews zu zwei Zeitpunkten mit zwölf TN (20 Interviews, durchschnittlich 53,2 Min.) und den dazugehörigen fünf Vorgesetzten (neun Interviews, durchschnittlich 22,3 Min.) verwendet. Ich habe nur die Teams in die Analyse einbezogen, deren Vorgesetzte mindestens eines der beiden Interviews ermöglicht haben, sodass sich ein Sample von fünf Teams (zwei-

bzw. fünfköpfig) ergab. Nach der einfachen Inhaltstranskription wurden die Interviewdaten im Rahmen des zugrunde liegenden Forschungsprojekts mittels der strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse (vgl. Mayring 2010) aufbereitet. Für die vorliegende Analyse kamen aus diesem Korpus all jene Kategorien infrage, die einen Zusammenhang zur hier vorliegenden Fragestellung (siehe Kap. 1) aufwiesen.¹ In die vorliegende Analyse flossen daher die folgenden deduktiven Codes aus dem zugrunde liegenden Forschungsprojekt mit evaluativem Charakter ein:

- Erwartungen TN und Vorgesetzte (t1)
- Erfolg (t1 und t2)
- Auswirkungen auf die Organisation – erwartet (t1 und t2)
- Auswirkungen auf die Organisation – tatsächlich (t1 und t2)
- Wissenszuwachs TN (t2)
- Anwendung TN (t2)

Für die jeweiligen Frageperspektiven wurde das paraphrasierte, generalisierte und reduzierte Material auf Fallebene differenziert nach Akteursgruppe und Zeitpunkt wie folgt untersucht:

1. Wer soll optimiert werden?

In diesem Auswertungsschritt wurde analysiert, wer oder was im Fokus der Optimierung steht, z. B. Person, Organisation oder Projekt. Hier interessierte, welche Ebene der Veränderung angestrebt wird.

2. Wie soll optimiert werden?

Im Zuge des zweiten Schritts wurden die entsprechenden Codierungen erneut induktiv strukturiert im Hinblick darauf, auf welche Art und Weise sich etwas verändern soll, z. B. mit der Erweiterung von Wissensbeständen oder der Veränderung organisationaler Strukturen.

3. Inwiefern ist die adressierte Ebene und Form der Optimierung erreicht worden?

In diesem Auswertungsschritt wurden die Ergebnisse in Beziehung gesetzt zu den Ergebnissen des zugrunde liegenden Forschungsprojekts, z. B. die Bewertung der Lösungsidee zu Laborende.

Darüber hinaus wurden die Ergebnisse einer *quantitativen Fragebogenerhebung* im vierten Auswertungsschritt in die vorliegende Untersuchung einbezogen. Es handelt sich um eine eigens entwickelte deutsche Variante des EntreComp, dem europäischen Referenzrahmen für unternehmerische Kompetenz (vgl. Bacigalupo et al. 2016). Im vorliegenden Projekt wurden in Form eines Selbsteinschätzungsbogens für die TN 17 Items, die eine Bandbreite unternehmerischer Kompetenzen in jeweils vier Stufen abbilden, zu zwei Zeitpunkten abgefragt. Der Bogen wurde im Rahmen des ersten

¹ Die weiteren Fragen bzw. Kategorien des zugrunde liegenden Forschungsprojekts bezogen sich eher auf das Labor an sich, beispielsweise im Rahmen der Methodenevaluation.

Workshops und nach dem letzten Workshop von den TN ausgefüllt und umfasste z. B. die Themenbereiche „Bedarfe aufdecken“, „Auf die Herausforderung konzentrieren“ oder „Mit Unsicherheit und Unklarheit umgehen“. Für die vorliegende Analyse waren die Datensatzpaare (vorher und nachher) von neun Personen des o. g. Samples verwendbar.

4 Ergebnisse: Welche Ebenen und Formen der Optimierung zeigen sich?

Im Folgenden stelle ich die Ergebnisse der Analyse in ihren jeweiligen Frageperspektiven vor.

4.1 Frage 1: Wer soll optimiert werden?

Eine TN berichtet als persönliche Motivation für die Teilnahme am Labor von ihrem „Eigennutzen“ und beschreibt

„Also erstens mal auch mich selbst weiterzubringen. Also nicht nur eine Idee zu haben und anderen dazu zu helfen, sondern ich habe jetzt auch schon nach den ersten Workshops gemerkt, dass das mir auch in anderen Themen viel bringt.“ (TN1, t1)

Auf Nachfrage nach diesen „anderen Themen“ berichtet sie von verschiedenen potenziellen Anwendungsfeldern innerhalb der Organisation, wie beispielsweise einer Lösung für beengte Räumlichkeiten oder dem Problem der schwindenden Zahl von Ehrenamtlichen.

Am Beispiel eines Vorgesetzten wird deutlich, dass er mit der Teilnahme seiner Mitarbeitenden die Ebene der Organisation in den Fokus stellt:

„Ja. Schön wäre natürlich, wenn da ein Wissen entsteht bei TN5, und auch bei TN6, welches dann auf andere Projekte ja, transferiert werden kann. Wenn es um Transfer dann geht, dass so ein generelles (.) ja, Organisationswissen da entsteht, das wäre eine tolle Sache. Und so habe ich das bis jetzt auch verstanden.“ (A4, t1)

Dieser Vorgesetzte adressiert hier den Wissenszuwachs der beiden TN, über welchen auch die Wissensbestände der Organisation angereichert werden sollen. Deutlich wird hier auch, dass die potenzielle Ermöglichung dessen bereits so angekündigt wurde. In zwei einzelnen Fällen steht auch das Produkt im Fokus, hat jedoch dann eine direkte Verbindung zur Organisation als dahinterliegendem Zweck.

Unabhängig von der Akteursgruppe TN/Vorgesetzte zeigen sich im Material zwei Ebenen: Entweder steht der/die TN (Person) oder die entsendende Organisation verstärkt im Fokus. Sowohl TN als auch Vorgesetzte adressieren beide Ebenen. Innerhalb der Teams adressieren TN und Vorgesetzte die gleichen Ebenen.

4.2 Frage 2: Wie soll optimiert werden?

Betrachtet man die Aussagen daraufhin, auf welche Art und Weise optimiert werden soll, werden aktteursgruppenübergreifend drei Perspektiven sichtbar: 1. über neues Wissen, das erworben wird, 2. über ein neues Produkt, in das hohe Erwartungen gesetzt wird, und 3. über verändertes Handeln.

Als Beispiel kann erneut das zweite Zitat unter Frage 1 angeführt werden: Der zitierte Vorgesetzte führt den Wissenszuwachs der TN als „Ort“ der Optimierung an. Ein anderer Vorgesetzter dagegen adressiert die Optimierung auf organisationaler Ebene über das zu entwickelnde Produkt, wenn er sagt

„Und die Erwartung ist tatsächlich auch eine Dienstleistung oder ein Produkt. Also unseren Internetauftritt am Ende, so wird es wahrscheinlich sein, so zu verbessern, dass nicht bloß Informationen im größeren Umfang zur Verfügung stehen, sondern vielleicht ja auch ein Geschäftsmodell entwickeln, wie wir dann tatsächlich auch also Umsatz machen, dadurch, dass wir Leute über Informationen zu bestimmten Dienstleistungen dann in unseren Konzern lotsen. Also konkret auch durch die Idee, die wird nicht in der Schublade verschwinden, ja, über das Projekt dann auch Umsatz zu generieren.“ (A5, t1)

Dieser Vorgesetzte benennt die angestrebten organisationalen Veränderungen durch das Produkt und unterstreicht die feste Absicht der Umsetzung.

Am Beispiel der folgenden Aussage einer TN wird deutlich, dass „anders Handeln“ den dritten Aspekt darstellt, über den die Organisation optimiert werden soll:

„Also, im Prinzip schon so ein bisschen so grundsätzlich die Methode zu haben, (...) dass wir natürlich in der Lage sind vielleicht hinterher einfacher Geschäftsmodelle zu entwickeln. Weil ich denke, das wird ein Thema sein, das wird uns die nächsten Jahre begleiten, dass wir immer wieder innovativ sein müssen, (.) bestehende Dienstleistungen weiterzuentwickeln oder eben auch neue Dienstleistungen zu entwickeln (...) Und da hoffe ich, dass wir über die Methode, die wir jetzt lernen im [Labor], dass uns die auch helfen im Alltag das ein oder andere (...) anders anzuschauen.“ (TN7, t1)

Die TN beschreibt die potenziellen Auswirkungen der erlernten Methoden auch über die Arbeit im Labor hinaus. Sie möchte ganz konkret Dienstleistungen innovativ gestalten und im Arbeitsalltag anders agieren können.

4.3 Frage 3: Inwiefern ist die adressierte Ebene und Form der Optimierung erreicht worden?

Adressierte Ebene der Person: In den Interviews gaben die TN an, dass sie viel gelernt hätten und teilweise bereits während der Laufzeit außerhalb des Labors die Methoden, wie z. B. Bedarfsermittlung/design thinking, pitching oder Storytelling, für andere Bereiche ihres (Berufs-)Alltags verwendet hätten. Dies geschah sowohl im Zusammenhang mit Projektentwicklungen als auch darüber hinaus. Dabei hat sowohl die Verwendung der Materialien und die Anwendung von Wissen und Methoden als auch eine vermittelte Ebene der unternehmerischen Haltung nach eigenen Angaben Eingang in den Berufsalltag vieler gefunden. Diese Ergebnisse werden durch die Auswertung der quantitativen Erhebung unterstrichen: Alle TN haben zu Beginn und

Ende des Labors einen Selbsteinschätzungsbogen (siehe 3.2) ausgefüllt und ihre unternehmerischen Kompetenzen eingeschätzt. Durchschnittlich stiegen die Werte der TN um rund 7 von möglichen 67 Punkten (bei einer durchschnittlichen Veränderung von 10,53 % vorher/nachher) an (siehe Tab. 1). Dieser Wert passt zu den von den TN in den Interviews beschriebenen Lernergebnissen und Anwendungsgebieten des neu erworbenen Wissens.

Tabelle 1: Quantitative Ergebnisse der Messung unternehmerischer Kompetenz

TN	Vorher Pkt.	Vorher %	Nachher Pkt.	Nachher %	Differenz Pkt.	Differenz %	Nachher Pkt.
1	44	65,67	53	79,10	9	13,43	1
2	44	65,67	59	88,05	15	22,38	2
5	31	46,26	53	79,10	22	32,83	5
7	34	50,74	46	68,65	12	17,91	7
8	50	74,62	40,5	60,44	-9,5	-14,11	8
11	52	77,61	50	74,62	-2	-2,98	11
12	43	64,17	51	76,11	8	11,94	12
19	64	95,52	59	88,05	-5	-7,46	19
21	31	46,26	45	67,16	14	20,89	21
M	43,67 Pkt.	65,16 %	50,72 Pkt.	75,69 %	7,05 Pkt.	10,53 %	M

Betrachtet man die Werte auf TN-Ebene, wird deutlich, dass die Werte bei sechs von neun Personen gestiegen sind und sich drei Personen nach dem Labor weniger kompetent einschätzten als zu Beginn. Eine mögliche Interpretation vor dem Hintergrund der in den Interviews skizzierten Lernergebnisse liegt darin, dass im Laufe des Labors eine verstärkte Auseinandersetzung mit den eigenen unternehmerischen Kompetenzen stattgefunden hat, sodass die Eigenbewertung zum Ende des Labors kritischer ausfällt als zuvor.

Ein typisches Beispiel für die *adressierte Ebene der Organisation* stellt folgende Aussage dar, in der ein Vorgesetzter die Integration der entwickelten und ausgearbeiteten Projektidee beschreibt:

„... dass wir tatsächlich mit dem (...) Thema, das wir dort inhaltlich hin entwickelt haben, jetzt tatsächlich auch in die Erprobung gehen. (...) Das heißt, das bleibt nicht irgendwie eine kreative Idee von irgendjemand. Sondern das, was dort inhaltlich konzipiert wurde, dieses Geschäftsmodell, (...) das geht jetzt in die Erprobungsphase in einem zunächst etwas kleineren Standort und ein zweiter Standort ist schon konkret im Visier. Da würde sogar das gesamte Konzept auch in Realisierung kommen können“ (A3, t2).

Die adressierte Ausarbeitung hat demnach stattgefunden und zum Ende des Laborprozesses ist ein Geschäftsmodell entwickelt worden, das nun auch in die erprobende Umsetzung geht. Die Erwartungen und die Art und Weise, wie Vorgesetzte und TN für sich das Labor nutzen wollten, hat sich nicht verändert.

Zugespitzt zeigen die Ergebnisse, dass sich die adressierten Optimierungsebenen und Formen im zeitlichen Verlauf ähnlich darstellen. Haben TN und Vorgesetzte beispielsweise den Kompetenzerwerb auf Ebene der TN in den Fokus gestellt, konnten sie diesen auch unabhängig vom Produktergebnis entwickeln. Haben TN und Vorgesetzte im Kontrast dazu die Produktentwicklung einer spezifischen Dienstleistung als Ziel ausgemacht, sind auch sie in ihrer Zielerreichung unterstützt worden. Der Laborprozess hat diese nicht vorgegeben. Auch im Vergleich der beiden Befragungszeitpunkte zeigt sich, dass die Prioritäten bei Vorgesetzten und TN nahezu gleich geblieben sind. Die Autonomie der Teams konnte somit gewahrt bleiben. Die Teams wurden (anhand der vorliegenden Ergebnisse) von den Moderator*innen im Hinblick auf ihre individuelle Zielerreichung unterstützt. Der Laborprozess hat dabei gewissermaßen nicht irritiert.

5 Diskussion

Der vorliegende Beitrag ging der Frage nach, welche Optimierungen von TN einer Weiterbildung bzw. ihren Vorgesetzten angestrebt werden und wie sich diese zeigen. Die Ergebnisse verweisen darauf, dass von TN und Vorgesetzten beide Ebenen, Person und Organisation, als Optimierungsbestrebungen adressiert werden. Dabei fiel auf, dass die angestrebte Ebene und Form zeitlich nicht variierten. Damit kann festgehalten werden, dass die Autonomie der TN und ihrer Vorgesetzten hoch war.

Interessant sind die in Kap. 4 dargestellten Ergebnisse, da sich hier der semi-autonome Charakter des Innovationslabors (siehe Kap. 2) spiegelt – und zwar in mehrfacher Hinsicht: Nicht nur das Labor kann als semi-autonome Organisation bzw. semi-autonomer Lernraum betrachtet werden, der in seiner Abhängigkeit zwischen organisationaler Abgrenzung und Öffnung positioniert wird (vgl. Rosenow-Gerhard & Händel i. E.). Denn auch die TN sind semi-autonom, wenn sie sich im Labor die Lehrinhalte zu eigen machen (können). Die Lernautonomie der TN bleibt unabhängig von der Optimierungsebene (in unterschiedlicher Intensität) gewahrt. Als Mitarbeitende entwickeln sie eine spezifische Lösung für ihre Organisation. Da die TN von ihren Vorgesetzten entsendet wurden, handelt es sich hier gewissermaßen um semi-autonome Lernende mit einer verordneten Autonomie. Hier scheint die Figur des Intrapreneurs wieder auf, der als Unternehmer*in im Unternehmen einen semi-autonomen Handlungsspielraum zugewiesen bekommt (siehe Kap. 2).

Kritisch zu betrachten bleibt damit die Abhängigkeit der TN, die mit einer konkreten Aufgabe in die Weiterbildung entsendet bzw. geschickt werden. Nicht alle TN waren auf eigenen Wunsch im Labor. In einigen Fällen erfolgte die Teilnahme auch aufgrund der Optimierungsbedarfszuschreibung des/der Vorgesetzten. Während

der/die TN aus Erwachsenenbildungsperspektive als autonom und produktiv handelndes Subjekt betrachtet werden könnte, gerät er/sie im Kontext der vorliegenden betrieblichen Weiterbildung einerseits als Träger*in von Kreativitätspotenzial mit Entwicklungsbedarf und andererseits als Intrapreneur*in mit konkretem Auftrag in das Blickfeld der Untersuchung. Jedoch ermöglicht das Labor als Zwischenraum der Vermittlung und Aneignung, als semi-autonomer Lernraum, den TN einen hohen Grad an Selbstorganisation. Ein (selbstorganisations-)kompetentes Lernendes (wobei es sich um Individuum und Organisation gleichermaßen handeln kann) „ist in der Lage, mit der inneren Komplexität und Intransparenz der eigenen Vollzüge so umzugehen, dass sie zu einer produktiven, d. h. anschlussfähigen Veränderung führen“ (Manhart et al. 2002, S. 348). Auf individueller Ebene schätzten sich die TN zum Ende des Labors unternehmerisch kompetenter ein als zu Beginn. Eine verstärkte Auseinandersetzung mit dem unternehmerischen Denken und Handeln hat stattgefunden (siehe Frage 3). Aus lerntheoretischer Perspektive wäre nun interessant, inwiefern diese Lernergebnisse auf der Ebene des Individuums verbleiben oder der Weg zum organisationalen Lernen als gemeinsames Sinnverstehen beschränkt wird. Mit Crossan et al. (vgl. 1999) interessiert, wie die individuellen Wissensbestände auf Ebene der Gruppe interpretiert werden, um dann auf Ebene der Organisation integriert und institutionalisiert zu werden. U. a. aufgrund der geringen zeitlichen Distanz ist bei den Projekten im vorliegenden Material noch keine abgeschlossene Institutionalisierung messbar. Die Potenziale dafür sind jedoch erkennbar und werden von TN und Vorgesetzten artikuliert (siehe Kap. 4.3). Hier kann weitere Detailforschung anschließen und die Anschlussfähigkeit der Veränderungen bewerten. Insbesondere aus Lernperspektive wäre interessant, wie die Optimierung auf Mitarbeitenden-Ebene sich auf das Lernen im Rahmen der Gruppe und den Umgang mit Wissensbeständen in der jeweiligen Organisation auswirken könnten.

Es bleibt schließlich kritisch anzumerken, inwiefern die projektförmigen Optimierungsbestrebungen über ein „Dilettieren“ (Lerch 2020) hinausgehen, was sich u. a. daraus ergibt, dass Akteur*innen heute kaum noch Zeit haben, mit den immer neuen Arbeitsanforderungen umzugehen (vgl. ebd., S. 49). Gleichzeitig kann potenziell die Haltung zum Dilettantismus eine gewisse „Widerständigkeit gegenüber der vollständigen ökonomischen Vereinnahmung des Subjektes“ (ebd., S. 45) darstellen und unterstützen. Um Subjekten die Möglichkeit zu geben, nicht permanent im „Strudel der Optimierung verhaftet“ zu sein (ebd., S. 37), muss das Labor als Lernraum also immer auch Reflexionsräume für das eigene Selbst beinhalten.

Literatur

Bacigalupo, M., Kamylyis, P., Punie, Y. & Van den Brande, G. (2016). *EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework*. Luxemburg: Publication Office of the European Union. DOI:10.2791/593884.

- Crossan, M. M., Lane, H. W. & White, R. E. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *The Academy of Management Review*, 24(3), 522–537.
- Felden, H. v. (Hrsg.) (2020). *Selbstoptimierung und Ambivalenz. Gesellschaftliche Apelle und ambivalente Rezeptionen*. Wiesbaden: Springer VS.
- Gryszkiewicz, L., Lykourantzou, I. & Toivonen, T. (2016, 8. April). *Innovation Labs. Leveraging Openness for Radical Innovation?*. ssrn. <https://ssrn.com/abstract=2556692>
- Lerch, S. (2020). Dilettieren als notwendige Handlungsform in Zeiten zunehmender Optimierung. In H. v. Felden (Hrsg.), *Selbstoptimierung und Ambivalenz. Gesellschaftliche Apelle und ambivalente Rezeptionen* (S. 33–47). Wiesbaden: Springer VS.
- Manhart, S., Wendt, T. & Schröer, A. (2020). Individuelle Kreativität und organisierte Innovation. Elemente einer organisationspädagogischen Synthese. In C. Fahrenwald, N. Engel & A. Schröer (Hrsg.), *Organisation und Verantwortung. Jahrbuch der Sektion Organisationspädagogik* (S. 339–353). Wiesbaden: Springer VS.
- Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. Weinheim: Beltz.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Modell Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken: Wiley.
- Plattner, H., Meinel, C. & Weinberg, U. (2009). *Design Thinking: Innovation lernen – Ideenwelten öffnen*. München: mi-Wirtschaftsbuch.
- Rosenow-Gerhard, J. & Händel, R. (i. E.). Begrenzter Schonraum. Social Intrapreneurship im Spannungsfeld zwischen Innovationslabor und entsendender Organisation. In A. Schröer, S. Köngeter, S. Manhart, C. Schröder & T. Wendt (Hrsg.), *Organisation über Grenzen. Jahrbuch der Sektion Organisationspädagogik*. Wiesbaden: Springer VS.
- Schröer, A. (2016). Fostering Innovation in Social Services. A Diaconal Intrapreneurship Lab. *Diaconia*, 16(7), 159–173.
- Schröer, A. & Rosenow-Gerhard, J. (2019). Lernräume für Intrapreneurship. Eine praxistheoretische Perspektive auf Grenzziehung und Grenzbearbeitung im Spannungsfeld zwischen Arbeitsalltag und Innovationsentwicklung. *Zeitschrift für Weiterbildungsforschung*, 42(2), 221–233. <https://doi.org/10.1007/s40955-019-0134-z>
- Schröer, A. & Schmitz, B. (2019). Eine Methode zur Innovationsförderung in der Sozialwirtschaft. Das Labor für Diakonisches Unternehmertum (LaDU). In B. Becher & I. Hastedt (Hrsg.), *Innovative Unternehmen der Sozial- und Gesundheitswirtschaft* (S. 143–170). Wiesbaden: Springer Nature.
- Then, V. & Mildnerberger, G. (2019). Soziale Innovation: Innovation Labs als Innovationskatalysatoren. *Soziologie heute*, 11(7), 14–17.

Autorin

Joy Rosenow-Gerhard, Dipl.-Päd., Wissenschaftliche Mitarbeiterin der Universität Trier, Fachbereich I, Erziehungs- und Bildungswissenschaften, Abteilung Organisationspädagogik.

Review

Dieser Beitrag wurde nach der qualitativen Prüfung durch das Peer-Review und die Redaktionskonferenz am 12.11.2020 zur Veröffentlichung angenommen.

This article was accepted for publication following a qualitative peer review at the editorial meeting on the 12th of November 2020.