

*Zur Vorlage beim VDI/VDE zum
31.03.2015*

**Schlussbericht Forschungsprojekt:
Soziale Innovationen in
Deutschland**

Förderkennzeichen: 16 I 1626

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Prof. Dr. Susan Müller
Assistenzprofessur in Entrepreneurship,
Universität St. Gallen

Prof. Dr. Hartmut Kopf
Honorarprofessor für Social Innovation an der
Hochschule Bonn Rhein-Sieg; Leiter Center for
Social Innovation der EBS Universität
für Wirtschaft und Recht

Inhaltsverzeichnis

1	Kurze Darstellung zu	4
1.1	Aufgabenstellung.....	4
1.2	Voraussetzungen, unter denen das Vorhaben durchgeführt wurde	4
1.3	Planung und Ablauf des Vorhabens	5
1.4	Wissenschaftlicher Stand, an den angeknüpft wurde.....	6
1.5	Zusammenarbeit mit anderen Stellen	6
2	Eingehende Darstellung	8
2.1	Soziale Innovationen in Deutschland – Erstantrag	8
2.1.1	<i>Gesamtziel des Vorhabens.....</i>	<i>8</i>
2.1.2	<i>Verwendung der Zuwendung und erzielte Ergebnisse</i>	<i>9</i>
2.1.2.1	<i>Arbeitspaket 1: Definition und Abgrenzung Soziale Innovationen</i>	<i>9</i>
2.1.2.2	<i>Arbeitspaket 2: Stand in Forschung und Praxis.....</i>	<i>13</i>
2.1.2.3	<i>Arbeitspaket 3: Ermittlung von Social Innovation Bedarfsfeldern.....</i>	<i>17</i>
2.1.2.4	<i>Arbeitspaket 4: Umsetzung in Wirtschaft und Zivilgesellschaft.....</i>	<i>23</i>
2.1.2.5	<i>Arbeitspaket 5: Aufbau einer Social Innovation-Community.....</i>	<i>33</i>
2.1.3	<i>Notwendigkeit und Angemessenheit der geleisteten Arbeit.....</i>	<i>38</i>
2.1.4	<i>Voraussichtlicher Nutzen und Verwertbarkeit der Ergebnisse.....</i>	<i>38</i>
2.1.5	<i>Während der Durchführung des Vorhabens dem ZE bekannt gewordenen Fortschritts auf dem Gebiet des Vorhabens bei anderen Stellen</i>	<i>38</i>
2.1.6	<i>Erfolgte Veröffentlichungen der Ergebnisses.....</i>	<i>39</i>
2.2	Soziale Innovationen in Deutschland II: Vertiefende Best Practice-Forschung, Wissensverbreitung und Ideengenerierung.....	40
2.2.1	<i>Gesamtziel des Vorhabens.....</i>	<i>40</i>
2.2.2	<i>Verwendung der Zuwendung und erzielte Ergebnisse</i>	<i>40</i>
2.2.2.1	<i>Arbeitspaket 1: Intensivierung der Best Practice-Forschung</i>	<i>40</i>
2.2.2.2	<i>Arbeitspaket 2: Konzeption und Durchführung des „Social Innovation MOOC“</i>	<i>43</i>
2.2.2.3	<i>Arbeitspaket 3: Konzeption und Durchführung des Awards Wirkung² und Begleitforschung.....</i>	<i>46</i>
2.2.3	<i>Notwendigkeit und Angemessenheit der geleisteten Arbeit.....</i>	<i>49</i>
2.2.4	<i>Voraussichtlicher Nutzen und Verwertbarkeit der Ergebnisse.....</i>	<i>49</i>
2.2.5	<i>Während der Durchführung des Vorhabens dem ZE bekannt gewordenen Fortschritts auf dem Gebiet des Vorhabens bei anderen Stellen</i>	<i>49</i>
2.2.6	<i>Erfolgte und geplante Veröffentlichungen der Ergebnisses.....</i>	<i>50</i>
3	Literatur	51

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Projektverlauf	5
Tabelle 2: Interviewleitfaden	14
Tabelle 3: Wichtige zukünftige Forschungsfelder	17
Tabelle 4: Gesamtüberblick Thesen	19
Tabelle 5: Expertinnen und Experten nach Gruppen	20
Tabelle 6: Übersicht über die analysierten Sozialen Innovationen	23
Tabelle 7: Die fünf Gründungstypen	26
Tabelle 8: ourSocialInnovation.org: Übersicht Challenges	34
Tabelle 9: Herausgeberband: Übersicht über die Sozialen Innovationen	35
Tabelle 10: Übersicht über die analysierten Sozialen Innovationen	41
Tabelle 11: Mechanismen Sozialer Innovationen	41
Tabelle 12: Kapitel und Lerneinheiten	43

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Gesamtüberblick Thesenergebnis	21
Abbildung 2: Verbreitungsmöglichkeiten Sozialer Innovationen	31

1 Kurze Darstellung zu

1.1 Aufgabenstellung

In der bisherigen Forschung zu Innovationen standen meist technologische Produkte oder Dienstleistungen im Fokus. Die Ausrichtung der Forschungstätigkeit lag dabei auf dem technologisch Machbaren und auf den im Markt durchsetzungsfähigen Innovationen. Erst seit etwa fünf Jahren findet hierzu ein Perspektivenwandel statt, der sich darin ausdrückt, dass nicht nur Technologie und Markt entscheidende Parameter der Innovationsorientierung sind, sondern vielmehr dem gesellschaftlich Wünschenswerten ebenfalls eine bedeutende Rolle zukommt.

Erstantrag

Die Aufgabenstellung des Forschungs- und Praxisprojektes lag somit in der Erforschung von Sozialen Innovationen in Deutschland. Hierbei wurden insbesondere folgende Themen bearbeitet:

- Definition und Abgrenzung des Begriffs der Sozialen Innovation
- Ermittlung des Stands in Forschung und Praxis
- Ermittlung von Bedarfefeldern für Soziale Innovationen in Deutschland
- Analyse von Sozialen Innovationen und deren Funktionsweise in den identifizierten Bedarfefeldern
- Aufbau/Weiterentwicklung einer Social Innovation-Community

Aufstockungsantrag

Im Laufe des Forschungsprojektes hat sich gezeigt, dass es zum einen kaum Best Practice-Forschung darüber gibt, wie genau Soziale Innovationen entwickelt, implementiert und repliziert werden können und zum anderen viele potenzielle Initiatoren und Unterstützer von Sozialen Innovationen (z.B. Politik, Unternehmen, Non-Profit-Organisationen, Universitäten, Akteure der Zivilgesellschaft) ungeachtet der zunehmenden Bedeutung des Themenfeldes noch keine hinreichenden Kenntnisse über das Phänomen haben.

Das Ziel der vertiefenden Forschungen bestand somit darin, das Phänomen „Soziale Innovationen“ noch besser zu verstehen, um dessen Potenziale für Deutschland auch wirklich nutzen zu können. Folgende Themen standen im Fokus:

- Intensivierung der Best Practice-Forschung Sozialer Innovationen
- Konzeption und Durchführung des „Social Innovation MOOC“
- Konzeption und Durchführung des Awards Wirkung²

1.2 Voraussetzungen, unter denen das Vorhaben durchgeführt wurde

Das Forschungsprojekt wurde am World Vision Center for Social Innovation an der EBS Universität für Wirtschaft und Recht durchgeführt. Das World Vision Center for Social Innovation wurde im Jahr 2010 gemeinsam von der EBS Universität für Wirtschaft und Recht und dem World Vision Deutschland e.V. gegründet. Die Vision des Centers ist es, durch Forschung und Praxisprojekte dazu beizutragen, dass Soziale Innovationen zur Beantwortung gesellschaftlicher Fragen neu und nachhaltig eingesetzt werden können. Das Center war daher in besonderer Weise geeignet, ein Forschungs- und Praxisprojekt durchzuführen, bei dem es insbesondere darum geht, Akteure aus Wirtschaft, Sozialwirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft zusammenzubringen.

World Vision Deutschland e.V. als Begründer der World Vision Stiftung hat als nachweislich erste deutsche NGO in Kooperation mit der EBS Universität für Wirtschaft und Recht ab Januar 2009 ein systematisches

Innovationsmanagement für Soziale Innovationen entwickelt und implementiert. Die wissenschaftliche Leitung erfolgte durch die in der Praxisforschung zu Innovation und Entrepreneurship sehr ausgewiesene EBS Universität für Wirtschaft und Recht, die Projektleitung lag beim ebenfalls 2009 neu gegründeten World Vision Institut für Forschung und Innovation.

Die Gründung der ersten und bisher einzigen Forschungseinrichtung einer deutschen NGO zum Thema Soziale Innovationen gemeinsam mit einer Business School beruhte auf der Erkenntnis, dass globale Herausforderungen wie Armut, Ernährungssicherung, Gesundheit, Energieversorgung und Klimawandel heute kaum mehr von einem Akteur alleine bewältigt werden können. Stattdessen werden zur Lösung komplexer Probleme sektorübergreifende innovative Lösungen zwischen Wirtschaft und Wohlfahrt, Markt und Mensch benötigt.

1.3 Planung und Ablauf des Vorhabens

Das Projekt sollte laut Antrag im Juli 2011 starten. Aufgrund diverser Abstimmungen wurde der Zuwendungsbescheid jedoch erst zum 15. August 2011 ausgestellt. Der Start der folgenden Arbeitspakete verschob sich dementsprechend nach hinten.

Das Projekt war zunächst auf einen Zweijahreszeitraum ausgelegt. Aufgrund der positiven Rückmeldungen aus Gesellschaft, Politik und sozialen Einrichtungen wurden im Rahmen eines Aufstockungsantrags die Best-Practice-Forschung vertieft, ein Online-Kurs zum Thema Soziale Innovation entwickelt und durchgeführt sowie der Award Wirkung² konzipiert und durchgeführt. Die Arbeiten im Rahmen des Aufstockungsantrags begannen im August 2013. Tabelle 1 zeigt den Projektverlauf der einzelnen Arbeitspakete aus dem Erst- und Aufstockungsantrag im Überblick.

Tabelle 1: Projektverlauf

	2011		2012				2013				2014		
Arbeitspakete (AP)	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3
ERSTANTRAG													
AP 1: Definition und Abgrenzung	■	■	■										
AP 2: Stand in Forschung und Praxis			■	■	■								
AP 3: Ermittlung von Bedarfsfeldern				■	■	■							
AP 4: Umsetzung in Wirtschaft und Zivilgesellschaft							■	■					
AP 5: Aufbau einer Community	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
- Zukunftswerkstatt (24./25. Mai)				■									
- Open Social Innovation-Plattform (Apr. 2012 – Mai 2013)				■	■	■	■	■					
- Herausgeberband (Manuskriptabgabe im August 2013, Veröffentlichung im Juni 2014)							■	■	■	■	■	■	
- Abschlusskonferenz (27.06.2014)												■	
- Erklärung „Soziale Innovationen für Deutschland“											■	■	■
AUFSTOCKUNGSANTRAG													
AP 1: Intensivierung der Best Practice Forschung									■	■	■	■	■
AP 2: Konzeption und Durchführung des „Social Innovation MOOC“									■	■	■	■	■
AP 3: Konzeption und Durchführung des Awards Wirkung ²											■	■	

1.4 Wissenschaftlicher Stand, an den angeknüpft wurde

Nach wie vor ist die Innovationsforschung hauptsächlich auf technologische Innovationen ausgerichtet. Wenn es darum geht, gesellschaftlichen Herausforderungen wie zunehmenden Zivilisationskrankheiten oder steigendem Ressourcenverbrauch zu begegnen, denken wir meist ebenfalls an technologische Innovationen. Potenziale für Soziale Innovationen bleiben daher häufig ungenutzt. Zudem war die deutschsprachige Forschung zu Sozialen Innovationen hauptsächlich soziologisch geprägt.

In unserem Forschungsprojekt ging es daher darum, die Potenziale von Sozialen Innovationen auszuloten, um relevante gesellschaftliche Problemstellungen gezielt zu adressieren. Hierfür haben wir existierende Best Practice-Beispiele mit Hilfe der Fallstudienmethode (Case Study Research) untersucht, um so herauszufinden, wie erfolgreiche Soziale Innovationen funktionieren, wie sie initiiert werden, wie sie implementiert werden, wie sie verbreitet werden und wie sie gesellschaftlichen Nutzen stiften. Bei der Untersuchung der Sozialen Innovationen haben wir uns dafür entschieden hauptsächlich Soziale Innovationen zu untersuchen, die durch Social Entrepreneurs umgesetzt werden.

1.5 Zusammenarbeit mit anderen Stellen

Im Rahmen des Forschungsprojektes gab es umfangreiche Kooperationen mit anderen Akteuren, darunter führende Expertinnen und Experten aus der deutschsprachigen und internationalen Social Innovation Szene:

Erstantrag

- 10 Expertinnen und Experten aus den USA und Europa, die zum aktuellen Stand und möglichen Potenzialen von „Sozialen Innovationen“ interviewt wurden (Arbeitspaket 2)
- 47 Expertinnen und Experten aus den Bereichen Wissenschaft, Zivilgesellschaft, Politik, Wirtschaft, die an der Online Delphi-Umfrage zur Identifikation relevanter Bedarfsfelder mitgewirkt haben (Arbeitspaket 3)
- 27 Vertreterinnen und Vertreter von Sozialunternehmen, die an der Fallstudienuntersuchung zu Mechanismen Sozialer Innovationen teilgenommen haben (Arbeitspaket 4)
- Im Rahmen der Online-Plattform ourSocialInnovation.org wurde mit folgenden Challenge-Partnern zusammengearbeitet: Fairtrade Deutschland, clicks4charity, Sustainable Business Institute, Programm „Engagement mit Perspektive“ (ein Programm von Ashoka Deutschland mit SAP als Förderer)

Aufstockungsantrag

- Im Rahmen des Massive Open Online Course „Social Innovation MOOC“, der im November und Dezember 2014 in einer deutschen und englischen Version auf der Online-Plattform iversity.org durchgeführt wurde, haben wir mit Expertinnen und Experten aus Wissenschaft, Wohlfahrt und Sozialunternehmen zusammengearbeitet. Die folgenden Expertinnen und Experten wurden für den MOOC interviewt und auf Video aufgenommen (die Videos wurden anschließend in die Lernvideos eingefügt):
 - Prof. Dr. Jürgen Howaldt, Sozialforschungsstelle sfs, Technische Universität Dortmund
 - Rainer Höll, Ashoka Deutschland
 - Prof. Dr. Josef Hochgerner, ZSI - Zentrum für Soziale Innovation
 - Sebastian Sladek, EWS Schönau
 - Uwe Schwarzer, Diakonie Deutschland
 - Anne Dörner, Social Entrepreneurship Akademie
 - Jonathan Przybylski, Phineo AG
 - Dr. Georg Mildenerberger, Centrum für Soziale Investitionen und Innovationen, Universität Heidelberg
 - Dr. Claudia Nicolai, HPI School of Design Thinking

- Beim Award „Wirkung²“ haben wir mit einer Jury zusammengearbeitet, die sich aus folgenden Sozialunternehmern, Stiftungsvertretern, Vertretern der Wohlfahrt und Förderern von Sozialen Innovationen zusammengesetzt hat:
 - Dr. Frank Hoffmann, Gründer des Sozialunternehmens discovering hands®
 - Rainer Höll, Ashoka Deutschland
 - Nadine Köllner, Vodafone Stiftung Deutschland
 - Jonathan Przybylski, gemeinnütziges Analyse- und Beratungshaus PHINEO
 - Dr. Gerhard Timm, Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (BAGFW)
- Im Zusammenhang mit der nicht aus BMBF-Fördermitteln finanzierten Erklärung „Soziale Innovationen für Deutschland“ (verabschiedet auf dem Vision Summit in Berlin am 11. September 2014) haben wir mit der Sozialforschungsstelle der TU Dortmund (und hier insbesondere mit Prof. Dr. Jürgen Howaldt und Dr. Ralf Kopp) sowie mit weiteren Akteuren aus Wissenschaft, Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft zusammengearbeitet. Die Erklärung sollte mit dazu beitragen, dass Soziale Innovationen in Deutschland zukünftig häufiger zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen eingesetzt werden.

2 Eingehende Darstellung

2.1 Soziale Innovationen in Deutschland – Erstantrag

2.1.1 Gesamtziel des Vorhabens

In der bisherigen Forschung zu Innovationen standen vor allem solche Innovationen im Fokus, die sich in kommerziellen, meist technologischen Produkten oder Dienstleistungen wiederfinden. Hierbei nehmen die Grundlagenforschung sowie die anwendungsbezogene Entwicklung durch Institute und Unternehmen einen großen Stellenwert ein. Die Ausrichtung der Forschungstätigkeit lag dabei auf dem technologisch Machbaren und auf den im Markt durchsetzungsfähigen Innovationen. Erst seit etwa fünf Jahren findet hierzu ein Perspektivenwandel statt, der sich darin ausdrückt, dass nicht nur Technologie und Markt entscheidende Parameter der Innovationsorientierung sind, sondern vielmehr dem gesellschaftlich Wünschenswerten ebenfalls eine bedeutende Rolle zukommt.

Das Oberziel des Vorhabens war die Erforschung von Sozialen Innovationen in Deutschland. Davon ausgehend ergaben sich vier weitere Unterziele:

Erstens die Aufarbeitung des aktuellen Standes in Forschung und praxisorientierter Anwendung.

Zweitens die Ermittlung von Bedarfefeldern für Soziale Innovationen in Deutschland.

Drittens die Ermittlung möglicher Umsetzungsformen im Wirtschaftssektor und/oder der Zivilgesellschaft.

Diese Tätigkeiten begleitend, wurde viertens der Aufbau einer Social Innovation Community vorangetrieben, um den Austausch zwischen den Akteuren zu intensivieren.

Bezug zu den förderpolitischen Zielen

Das Vorhaben diene dabei als Ergänzung zur bisherigen Innovations- und Technikanalyse. Traditionell gelten Unternehmen als Treiber des gesellschaftlichen Fortschritts, in dem sie durch Forschungs- und Entwicklungsleistung neue Produkte und Dienstleistungen auf den Markt bringen. Viele dieser Innovationen haben zudem erheblichen Einfluss auf Umwelt und Gesellschaft. Um diese Auswirkungen abzuschätzen sowie den Beitrag von Innovationen zu einer menschen-, sozialgerechten sowie umweltverträglichen Technikgestaltung zu analysieren, werden Innovations- und Technikanalysen verwendet.

In diesem Zusammenhang wurde Sozialen Innovationen – Innovationen, die nicht nur indirekt, sondern direkt zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen beitragen – bisher weniger Aufmerksamkeit entgegengebracht. Gerade die Wirtschaftskrise der letzten Jahre hat jedoch auch in Industriestaaten das Bewusstsein für soziale Probleme geschärft und verdeutlicht, dass weder Staat noch Wirtschaft allein gesellschaftliche Problemstellungen unserer Zeit lösen können. Parallel ist ein Erstarben der Zivilgesellschaft insbesondere im Entstehen neuer sozialunternehmerischer Akteure zu beobachten, so dass auch deren Bedeutung zum gesellschaftlichen Wohlergehen steigt.

Während also bei den bisherigen Innovations- und Technikanalysen die Erwünschtheit technologischen Fortschritts die zentrale Frage ist, steht bei Sozialen Innovationen die bestehende oder zukünftige gesellschaftliche Herausforderung im Fokus, die dann unter Umständen mit einem technologischen Produkt oder einer Dienstleistung adressiert wird. Somit bleibt auch die für Innovations- und Technikanalysen charakteristische dreidimensionale Innovations-, Handlungs- und Zukunftsorientierung bestehen.

Die Fokussierung auf gesellschaftliche Herausforderungen hat den Effekt, dass auch das Thema „Innovation“ seine bisherigen Stammsektoren Forschung und Wirtschaft um den zivilgesellschaftlichen Sektor erweitert. Es sollten insbesondere Soziale Innovationen erforscht werden, die von zivilgesellschaftlichen Akteuren entwickelt und implementiert wurden.

Wissenschaftliche Arbeitsziele

Mit dem Forschungsvorhaben fand erstens ein Beitrag zur Grundlagenforschung statt, in dem das zwar noch junge, aber bereits stark diversifizierte Forschungsfeld Sozialer Innovationen systematisch aufgearbeitet und kategorisiert wird. Zweitens wurden Bedarfswelder identifiziert, in denen die größten gesellschaftlichen Herausforderungen Deutschlands zu finden sind. So dass dann in einem dritten Schritt die anwendungsorientierte Entwicklung und Umsetzung von Sozialen Innovationen in eben diesen identifizierten Bedarfsweldern erforscht werden konnte.

2.1.2 Verwendung der Zuwendung und erzielte Ergebnisse

2.1.2.1 Arbeitspaket 1: Definition und Abgrenzung Soziale Innovationen

Die Ergebnisse des Arbeitspakets wurden in der folgenden Studie veröffentlicht:

Rueede, D., Lurtz, K. (2012). Mapping the various meanings of social innovation: Towards a differentiated understanding of an emerging concept. Working Paper.

Im Folgenden werden Auszüge aus der Studie aufgeführt.

A. Ziel des Aufgabenpakets

Die Diskussion um den Begriff „Soziale Innovationen“ hat in den letzten Jahren stetig zugenommen und findet sich in verschiedenen Disziplinen wie beispielsweise Soziologie, Wirtschaftswissenschaften, Soziale Arbeit und Politikwissenschaften wieder. Damit einher geht auch eine Zunahme der verschiedenen Bedeutungen, die Sozialen Innovationen zugeschrieben werden. Problematisch wird dies, wenn sich die verschiedenen Begriffsverständnisse unreflektiert mischen und aufeinander bezogen werden.

Zwar gibt es bereits bestehende Ansätze zur Kategorisierung der verschiedenen Verständnisse (Dedijer and Stevan, 1984; Zapf, 1987 und 1991; Moulaert et al., 2005; Butkevičienė, 2009, Pol und Ville, 2009; Franz, 2010), doch ist weiterhin unklar, a) was das Kriterium zur Unterscheidung verschiedener Verständnisse sein soll, b) wie weit die einzelnen Kategorien abgrenzbar voneinander sein sollen, und c) wie spezifisch einzelne Kategorien definiert sein sollen.

Das erste Arbeitspaket sollte daher die unterschiedlichen Begriffsverständnisse, die in der Literatur verwendet werden, identifizieren. Die Forschungsfrage lautete daher: „Welche Konzeptionalisierungen zu Sozialen Innovationen gibt es und welches Verständnis von Sozialen Innovationen liegt dem zu Grunde?“

B. Methode

Aufgrund des recht jungen, aber schon stark ausdifferenzierten Feldes Sozialer Innovationen wurde eine systematische Literaturübersicht mit einer erzählerischen Auswertung verbunden (Petticrew and Roberts, 2006).

Datensammlung: Die Datensammlung begann im September 2011 mit einer Stichwortsuche (soci* innovation*, „sozi* Innovation*“ und „gesellschaft* innovation*“) und umfasste sowohl wissenschaftliche Datenbanken (EBSCO) als auch Bibliotheken (Library of Congress, British Library und Deutsche Nationalbibliothek) und eine Internetsuchmaschine.

Ausgehend von diesen Ergebnissen wurde jeder englisch- und deutschsprachige Treffer auf Passung untersucht. Offensichtlich vom Thema abweichende Treffer (z.B. „society. Innovation“) wurden ebenso aussortiert, wie eigenständige Konzepte (z.B. „socio-technical Innovations“). Im Anschluss daran wurden alle zugänglichen Elemente von einem der Studienautoren geprüft. Hauptaugenmerk lag auf den zu Grunde liegenden Definitionen und Beispielen von Sozialen Innovationen, sowie der Begriffe „sozial“ und „Innovationen“. Darüber hinaus wurden auch die genannten möglichen Bedingungen oder Konsequenzen „Sozialer Innovationen“ analysiert. Insgesamt wurden 318 Elemente aufgenommen, bestehend aus Artikeln, unveröffentlichtem Material, Büchern und Buchbeiträgen.

Datenanalyse: Die Datenanalyse umfasste mehrere Schritte. Erstens wurden alle Elemente der Reihe nach analysiert. Basierend auf dem jeweiligen Verständnis von Sozialen Innovationen des zu Grunde liegenden Elements wurde dann entschieden, ob der Artikel einer bestehenden Kategorie zugeordnet werden konnte, ob eine neue Kategorie gebildet werden musste oder ob eine bestehende Kategorie entsprechend modifiziert werden konnte. Neben dem jeweiligen Verständnis waren weitere Kriterien für die Zuordnung die Verwendung gleicher Referenzen oder die Publikation in ähnlichen wissenschaftlichen Gemeinschaften.

Zweitens wurde sichergestellt, dass die Kategorien untereinander verschiedenartig genug waren, und es sich nicht lediglich um Subkategorien handelte. Drittens wurde jedes Element auf Passung zur jeweiligen Kategorie überprüft und gleichzeitig nach unterschiedlichen Verständnissen innerhalb der Kategorie untersucht. Auf diese Weise war es möglich, die Hauptthemen und Diskussionspunkte jeder einzelnen Kategorie darzustellen. Viertens wurden in jeder Kategorie Elemente identifiziert, die die jeweilige Kategorie möglichst typisch darstellen. Anschließend wurden mit weiteren Elementen die spezielleren Aspekte dargestellt. In einem fünften Schritt wurden dann die Kategorien untereinander in Beziehung gesetzt.

C. Ergebnisse

Insgesamt wurden die folgenden sieben verschiedene Kategorien identifiziert, wobei zwei Begriffsverständnisse, ein „normatives“ und ein „soziologisches“ Verständnis (Kategorie 1 und 2), dominieren:

- **Kategorie 1: Am Gemeinwohl orientierter Ansatz**
- **Kategorie 2: Wandel der gesellschaftlichen Praktiken und/oder Strukturen**
- Kategorie 3: Wandel in der Regional- und Stadtentwicklung
- Kategorie 4: Wandel im Organisieren von Arbeit
- Kategorie 5: Bedeutungsvermittlung technischer Erfindungen
- Kategorie 6: Wandel der Sozialen Arbeit
- Kategorie 7: Innovationen im Kontext einer digital vernetzten Welt

Im Folgenden werden die Kategorien jeweils kurz beschrieben.

Kategorie 1: Am Gemeinwohl orientierter Ansatz: Ein Hauptaspekt dieser Kategorie besteht darin, dass gesellschaftliche Herausforderungen adressiert werden und speziell benachteiligte Mitglieder der Gesellschaft besser gestellt werden. Ein passender Ansatzpunkt dieser Kategorie ist die Frage: „Welche Innovationen braucht es für eine bessere Gesellschaft?“ Beispielhaft hierfür ist die folgende Definition:

Soziale Innovation ist "eine neue Lösung für ein gesellschaftliches Problem, welche effektiver, effizienter, nachhaltiger oder gerechter ist als bestehende Lösungen und die eher gesellschaftlichen als privat verwertbaren Wert schafft." (Phills et al., 2008: 36)

Es gibt unterschiedliche Auffassungen darüber, auf was sich das Wort „sozial“ in „Soziale Innovationen“ bezieht, wobei oft auf den Prozess und das Ergebnis abgestellt wird (OECD, 2010; Phills et al, 2008). Pol und Ville (2009) weisen darauf hin, dass man die Verbesserung der Lebensqualität sowohl auf eine individuelle Mikroebene (z.B. bessere Arbeitsplätze), als auch auf eine höhere Makroebene (z.B. mehr politische Stabilität) beziehen kann. Bei der Operationalisierung des „besseren Lebens“ gibt es ebenfalls unterschiedliche Ansätze, die sich meist auf Bedürfnisse (z.B. ausreichend Essen, angemessene Gesundheit) oder bestimmte Werte (z.B. Gleichheit und Gerechtigkeit) beziehen.

Kategorie 2: Wandel der gesellschaftlichen Praktiken und/oder Strukturen: Der Hauptaspekt dieser Kategorie ist die Änderung sozialer Praktiken. Ein passender Ansatzpunkt der Kategorie ist die Frage: „Was kann man über Veränderungen in der Interaktion von Menschen sagen?“ Beispielhaft hierfür ist die folgende Definition:

“Eine soziale Innovation ist eine von bestimmten Akteuren bzw. Akteurskonstellationen ausgehende intentionale, zielgerichtete Neukonfiguration sozialer Praktiken in bestimmten Handlungsfeldern bzw. sozialen Kontexten, mit dem Ziel, Probleme oder Bedürfnisse besser zu lösen bzw. zu befriedigen, als dies auf der Grundlage etablierter Praktiken möglich ist.” (Howaldt und Schwartz, 2010: xx)

In diesem Falle wird der Begriff „sozial“ als ein Handeln mit Bezug zu anderen Menschen verstanden (Aderhold, 2010). William F. Ogburn wird dabei häufig als der erste Vertreter dieser primär in der Soziologie vertretenden Kategorie genannt (z.B. Gillwald, 2000; Rammert, 2010). Beispiele umfassen den Wandel von einer Agrargesellschaft hin zu einer urbanen Gesellschaft (Lewis, 1954), die nicht-eheliche Lebensgemeinschaft (Gillwald, 2000) oder die Einführung von Geld- und Eigentumsrechten (Dobrescu, 2009).

Das Verhältnis von sozialen und technologischen Innovation ist zweiseitig, d.h. sie können sich gegenseitig bedingen (Gillwald, 2000; Gerber, 2006). Sie können aber natürlich auch unabhängig voneinander auftreten, wie es Nathanson und Morlock (1980) am Beispiel eines Krankenhauses darstellen (z.B. wurden Geburtsvorbereitungskurse unabhängig von Ultraschallmessungen eingeführt).

Kategorie 3: Wandel in der Regional- und Stadtentwicklung: Dieses Verständnis Sozialer Innovationen hat sich im Rahmen des von der Europäischen Kommission zwischen 2001 und 2004 geförderten Projektes SINGOCOM (Social Innovation, Governance and Community Building) herausgebildet. Ein passender Ansatzpunkt der Kategorie ist die Frage: “Wie können wir Regional- und Stadtentwicklung gestalten, wenn wir menschliche vor kommerzielle Interessen stellen?” Beispielhaft hierfür ist die folgende Definition:

“Bei sozialen Innovationen geht es um die Befriedigung elementarer Bedürfnisse und den Wandel sozialer Beziehungen durch Befähigen; es geht um Menschen und Organisationen, die vernachlässigt sind oder eine geringe Lebensqualität aufweisen, die machtlos ohne Rechte sind oder autoritären Strukturen ausgesetzt sind und die in Vertretungen oder Bewegungen eingebunden sind, die soziale Innovationen befürworten.” (Moulaert, 2010: 10)

Dieser Ansatz besteht aus drei verschiedenen Dimensionen. Erstens die Befriedigung menschlicher Bedürfnisse (inhaltliche Dimension). Zweitens die Änderung gesellschaftlicher Beziehungen und Regelungen für politische Steuerung und Koordination (Prozessdimension). Drittens eine Verbesserung der sozio-politischen Handlungsmöglichkeiten (Befähigungsdimension). Der soziale Aspekt ist dabei die Einbindung in das gesellschaftliche Leben, wobei speziell marginalisierte Gruppen besser gestellt werden sollen (Moulaert et al., 2005). Explizit wird dieser Ansatz als Gegenentwurf zu Neoliberalismus, Deregulierung und Privatisierung gesehen und basiert auf Werten wie Solidarität und Reziprozität (Moulaert und Nussbaumer, 2008). Diese Orientierung am Gemeinwohl steht also einer vorwiegend an Wirtschaftsakteuren ausgerichteten Stadtentwicklung entgegen (Moulaert und Nussbaumer, 2005). Typisch für diese Kategorie sind Bottom-up-Initiativen (Andersen et al., 2009) und die Stärkung des Gemeinsinns (Klein, 2009; Novy and Hammer, 2007). Beispiele umfassen die Integration von Spätaussiedlern in Berlin oder die Inklusion eines psychiatrischen Krankenhauses in sein lokales Umfeld in Mailand (Moulaert et al., 2005).

Kategorie 4: Wandel im Organisieren von Arbeit: Der Fokus dieses Ansatzes ist die Frage, wie man Arbeit organisiert. Ein passender Ansatzpunkt der Kategorie ist die Frage: “Was können wir noch über Innovationen in Organisationen sagen, wenn man technologische Innovationen außen vor lässt?” Beispielhaft hierfür ist die folgende Definition:

“Soziale Innovation nach niederländischer Definition ist ein umfänglicheres Konzept als organisationale Innovationen. Es beinhaltet Dinge wie dynamisches Management, flexible Organisation, intelligenteres Arbeiten, Entwicklung von Fähigkeiten und Kompetenzen, Netzwerken zwischen Organisationen [...] es beinhaltet ebenso die Modernisierung der Arbeitgeber-Arbeitnehmer Beziehung und des betrieblichen Personalwesens” (Pot und Vaas, 2008: 468).

Beispiele, die in diese Kategorie passen, sind die Projektorganisation, eine höhere Mitarbeiterbindung (Holt, 1971), die Einführung autonomer Arbeitsteams oder mobiles Arbeiten (Pot, 2011). Schaut man sich an, wer von den Sozialen Innovationen profitiert, so kann dies entweder der Arbeitgeber (Erhöhung der Arbeitsproduktivität bei Pot und Vaas (2008) und Alasoini (2004)) oder die Arbeitnehmerin der Arbeitnehmer sein (Verbesserung der Qualität des Arbeitsplatzes bei Adler und Vieweg (1986) und Martens (2010)).

Kategorie 5: Bedeutungsvermittlung technischer Erfindungen: Diese Kategorie geht davon aus, dass eine technologische Erfindung eine hinreichende, jedoch nicht notwendige Bedingung eines erfolgreichen Innovationsprozesses darstellt. Zusätzlich muss diese Erfindung in den kulturellen Kontext eingebettet sein und für bedeutend gehalten werden. Ein passender Ansatzpunkt dieser Kategorie ist die Frage: Was braucht es noch für eine technologische Erfindung, um eine erfolgreiche Innovation zu werden? Beispielhaft hierfür ist die folgende Definition:

“Eine gesellschaftliche Innovation sollte als ein Prozess verstanden werden, bei dem neue Bedeutungen im gesellschaftlichen System verankert werden” (Cova und Svanfeldt, 1993).

Hier wird also der Prozess, der zur Adaption einer Erfindung führt als Soziale Innovation beschrieben. Die technologische Erfindung wird dabei in den kulturellen Kontext eingebettet, so dass sie in diesem Umfeld als bedeutend erlebt wird (Menzel et al., 2007). Dies bedeutet, dass vor allem symbolische und kommunikative Aspekte im Vordergrund stehen (Cavalli, 2007). Bei dieser Bedeutungszuschreibung handelt es sich somit um einen diskursiven Prozess innerhalb eines kulturellen Kontextes. Wiener (1984) bezeichnet deshalb die Modifikation der symbolischen Welt (im Vergleich zur materiellen Welt) als Soziale Innovation.

Kategorie 6: Wandel der Sozialen Arbeit: Basierend auf einem Sozialstaatsverständnis ist ein passender Ansatzpunkt dieser Kategorie die Frage: „Wie kann man Soziale Arbeit so verbessern, dass die jeweiligen Ziele besser erreicht werden?“ Beispielhaft hierfür ist die folgende Definition:

Soziale Innovation ist "der geführte Wandlungsprozess, am besten unterstützt von allen beteiligten und betroffenen Menschen, der signifikanten Wandel in bestehenden Handlungsstrukturen und -bedingungen basierend auf einem normativen Werturteil, -inhalt und -programm kreiert" (Maelicke, 1987: 12).

Wichtig in dieser Kategorie ist die Orientierung an normativen Zielen wie die Stärkung der Autonomie des Einzelnen, Emanzipation, Gerechtigkeit oder Solidarität. Eine ausschließlich effizientere Bereitstellung Sozialer Arbeit wäre jedenfalls nicht ausreichend (Maelicke, 1987). Beispiele in dieser Kategorie reichen von Schulsozialarbeiterinnen und -arbeitern und Streetworkern, über Frauenhäuser bis hin zum Täter-Opfer-Ausgleich (Maelicke, 2000).

Kategorie 7: Innovationen im Kontext einer digital vernetzten Welt: Diese jüngste aller Kategorien ist im Zuge einer digital vernetzten Welt entstanden. Ein passender Ansatzpunkt dieser Kategorie ist die Frage: „Welche Möglichkeiten für Innovationen ergeben sich in einer digital verbundenen Welt sozialer Netzwerke?“ Für diese Kategorie war keine explizite Definition auffindbar, einen guten Einblick in dieses Verständnis geben vor allem Shih (2009) und Azua (2010). Am Beispiel von Facebook zeigt Shih (2009), wie soziale Netzwerke in den Innovationsprozess eines Unternehmens eingebunden werden können. Dies wird anhand eines konventionellen Innovationsablaufs, bestehend aus Ideengenerierung, Prototyping, Implementierung und ständiger Iteration dargestellt, wobei Crowdsourcing, vernetztes Arbeiten, Feedbackmöglichkeiten und die Einbindung der Nutzerinnen und Nutzer beispielhaft genannt werden (Shih, 2009). Ebenso betont Azua (2010) neben der Einführung von Wikis, Blogs, Cloud Computing und Social Media, die Wichtigkeit der Einbindung sozialer Netzwerke in den Innovationsprozess.

D. Zusammenfassung

Ziel des Arbeitspakets 1 war es, unterschiedliche Begriffsverständnisse Sozialer Innovationen darzustellen, die intern homogen und untereinander heterogen sind. Der methodische Ansatz hierfür war eine systematische Literaturübersicht, verbunden mit einer narrativen Auswertung.

Unsere Ergebnisse zeigen erstens, dass auch bei einem sehr unterschiedlichen Verständnis Sozialer Innovationen sich doch spezifische wissenschaftliche Diskurse aufzeigen lassen. Zweitens sind diese unterschiedlichen Verständnisse zu würdigen, es gibt also nicht *die eine* Diskussion zu Sozialen Innovationen. Wichtig ist demnach, welche jeweilige Bedeutung in der Verwendung des Begriffs der „Sozialen Innovation“ mitschwingt. Drittens ist ebenfalls klar geworden, dass es auch innerhalb einer Kategorie konträre Ansichtspunkte geben kann (siehe Diskussion zu „besser“ in Kategorie 2). Viertens gibt es auch unterschiedliche Ansichten darüber, wie Soziale Innovationen in Bezug auf Machtkonstellationen in einer Gesellschaft zu verstehen sind. So betont beispielsweise Kategorie 3 explizit die Konfrontation mit bestehenden wirtschaftlichen Eliten.

In Bezug auf eine passende Definition für Soziale Innovation hat sich gezeigt, dass es nicht *die eine* Definition gibt, sondern dass die Sinnhaftigkeit einer Definition abhängig ist vom Diskurs, an dem man sich beteiligen möchte.

E. Gegenüberstellung von geplantem und tatsächlichem Vorgehen

Das Aufgabenpaket konnte wie geplant durchgeführt werden: Mit Hilfe einer Stichwortsuche wurden relevante Artikel identifiziert, die anschließend strukturiert analysiert wurden. Diese Analyse erlaubte – wie geplant – die Identifikation von verschiedenen Begriffsverständnissen.

F. Gegenüberstellung von Plan und Zielen

Das Ziel des Aufgabenpakets bestand darin zu untersuchen welche unterschiedlichen Begriffsverständnisse zu Sozialen Innovationen bestehen, welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede diese aufweisen und welche unterschiedlichen Cluster sich daraus ableiten lassen. Diese Ziele konnten erreicht werden. So konnten durch die Analyse sieben Begriffsverständnisse identifiziert werden. Zudem konnte eine erste Arbeitsdefinition formuliert werden: *„Soziale Innovationen sind neue soziale Praktiken, die gesellschaftliche Herausforderungen kontextbezogen, zielgerichtet und das Gemeinwohl fördernd adressieren.“*

2.1.2.2 Arbeitspaket 2: Stand in Forschung und Praxis

Die Ergebnisse des Arbeitspakets wurden in der folgenden Studie veröffentlicht:

Lurtz, K., Müller, S., Rüede, D. (2013). Social Innovations: Expert Opinions on the Status Quo and Future Directions. Oestrich-Winkel: World Vision Center for Social Innovation.

Im Folgenden werden übersetzte Auszüge aus der Studie aufgeführt.

A. Ziel des Aufgabenpakets

Während der Fokus in Arbeitspaket 1 auf der wissenschaftlich-konzeptionellen Begrifflichkeit lag, standen in Arbeitspaket 2 vor allem Erkenntnisse aus der praktischen Erfahrung im Vordergrund. Das Ziel bestand darin einen Überblick über Methoden, Instrumente, Anwendungsgebiete und Trends im Bereich der Sozialen Innovation zu erhalten.

B. Methode

Es wurden halbstrukturierte Interviews mit Expertinnen und Experten aus weltweit führenden Institutionen auf dem Gebiet der Sozialen Innovation geführt. Tabelle 2 gibt einen Überblick über den Interviewleitfaden, der den einzelnen Interviews zu Grund lag.

Tabelle 2: Interviewleitfaden

Themengebiete	Unterthemen
Fragen zur Organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Was war die primäre Motivation sich im Bereich der „Sozialen Innovationen“ zu engagieren? • Welche Sozialen Innovationen unterstützt Ihre Organisation?
Soziale Innovationen	<ul style="list-style-type: none"> • Was sind die wesentlichen Merkmale von Sozialen Innovationen? • Inwiefern unterscheiden sich Soziale Innovationen von <ul style="list-style-type: none"> – technischen Innovationen – Social Entrepreneurship – Social Activism – Entstehen Soziale Innovationen meist in Non-Profit-Organisationen?
(Potentielle) Anwendungsfelder	<ul style="list-style-type: none"> • Was sind derzeit die wichtigsten Anwendungsfelder für Soziale Innovationen? • Sektorfokus (Gesundheit, Bildung, Menschenrechte, Entwicklungsarbeit...), Warum? • Regionaler Fokus (Industrieländer oder nicht industrialisierte Länder, informelle vs. formelle Ökonomie)? • Was sind zukünftige Anwendungsfelder für Soziale Innovationen?
Best Practices und Methoden	<ul style="list-style-type: none"> • Was sind gute Beispiele für Soziale Innovationen... (Und warum handelt es sich um gute Beispiele?) <ul style="list-style-type: none"> – ... im Kontext von Entwicklungsländern? – ... im Kontext von industrialisierten Ländern? • In Bezug auf Soziale Innovationen: Welche Strategien, Techniken, Heuristiken oder Mechanismen sind hilfreich, um Soziale Innovationen zu starten und zu implementieren? • Welche Rahmenbedingungen sind für Soziale Innovationen geeignet?
Forschung	<ul style="list-style-type: none"> • Fragen für Praktiker <ul style="list-style-type: none"> – Kennen Sie Forschungsergebnisse, die für Sie hilfreich waren? – Welche Schwerpunkte sollten in der Forschung zu Sozialen Innovationen gesetzt werden? • Fragen für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler <ul style="list-style-type: none"> – Welches sind die vorherrschenden Themen, Methoden, und Theorien in den Forschungen zu Sozialen Innovationen? – Was sollte sich ändern, um das Forschungsfeld voranzubringen?
Trends	<ul style="list-style-type: none"> • Welches sind die wesentlichen Trends im Feld der Sozialen Innovation? • Welche Rolle spielen Innovationswettbewerbe? Kennen Sie weitere Methoden? • Welche Rahmenbedingungen befördern Soziale Innovationen? • Wie schätzen Sie das Potenzial von Sozialen Innovationen ein?

Folgende Expertinnen und Experten wurden interviewt:

- Paul Bloom, Adjunct Professor of Social Entrepreneurship, Center for the Advancement of Social Entrepreneurship (CASE), Duke University, USA
- Paul Carttar, Director, Social Innovation Fund, USA
- Jonathan Greenblatt, Director, White House Office of Social Innovation and Civic Participation, USA
- Pamela Hartigan, Director, Skoll Centre for Social Entrepreneurship at Oxford, UK
- Prof. Josef Hochgerner, Director, Center for Social Innovation, Austria
- Prof. James Koch, Professor of Management, Center of Science, Technology, and Society at Santa Clara University, USA
- Prof. Johanna Mair, Editor, Stanford Social Innovation Review, USA
- Louise Pulford, Head of the Social Innovation eXchange (SIX), Young Foundation, UK

- Prof. Filipe Santos, Associate Professor of Entrepreneurship, Social Innovation Center at INSEAD, France
- Prof. Luk van Wassenhove, Professor of Technology and Operations Management, Social Innovation Center at INSEAD, France

Die Interviews wurden anschließend transkribiert und systematisch ausgewertet.

C. Ergebnisse

Im Folgenden werden die wesentlichen, übergreifenden Erkenntnisse skizziert.

Begriffsverständnis

Soziale Innovation und Soziales Unternehmertum: Der Begriff der Sozialen Innovation wird häufig synonym mit dem Begriff „Social Entrepreneurship“ verwendet. Dabei stellt sich die Frage, inwiefern sich die beiden Konzepte voneinander unterscheiden. Übergreifend lässt sich feststellen, dass das Konzept der Sozialen Innovation sehr viel weiter aufgefasst wird als der Begriff „Social Entrepreneurship“. So werden Soziale Innovationen eher als breite gesellschaftliche Veränderungen aufgefasst während „Social Entrepreneurship“ eher mit dem Erkennen von Opportunitäten und dem Gründen von Organisationen (Social Enterprises) zu tun hat, um ein spezifisches Problem zu lösen. Das Konzept der „Sozialen Innovation“ ist daher eher als ein übergreifender Begriff zu verstehen. Auch wenn viele der befragten Expertinnen und Experten die Meinung vertreten, dass der Begriff der Sozialen Innovation nach wie vor nicht eindeutig definiert ist, lassen sich dennoch einige Gemeinsamkeiten hinsichtlich verschiedener Aspekte des Konzeptes erkennen:

Das Was der Sozialen Innovation: Aus Sicht der Expertinnen und Experten können „Soziale Innovationen“ folgende Formen annehmen: (1) Soziale Innovationen als Prozess, (2) Soziale Innovationen als Verhaltensänderungen oder veränderte Praktiken, (3) Soziale Innovationen als neue Art und Weise etwas zu organisieren. Im Folgenden werden die einzelnen Perspektiven jeweils kurz skizziert.

- Werden **Soziale Innovationen als Prozess** verstanden, beinhaltet dies die einzelnen Schritte von der Problemdefinition, dem Finden einer Lösung bis hin zu einer größeren sozialen Wirkung. Das Center for Social Innovation in Wien beschreibt eine Soziale Innovation beispielsweise als einen 4i-Prozess. Die vier I kommen aus dem Englischen und stehen für „Idea“, „Intervention“, „Implementation“ und „Impact“.
- Die Prozessperspektive unterstreicht den Prozess der Legitimation und Institutionalisierung von Sozialen Innovationen in der Gesellschaft durch Märkte, Regierungen, Gesetze und Dienstleistungen. Werden **Soziale Innovationen als Verhaltensänderungen oder veränderte Praktiken verstanden**, wird meist betont, dass Soziale Innovationen weitreichende Veränderungen nach sich ziehen müssen, um als Soziale Innovation zu gelten.
- Werden Soziale Innovationen als **„neue Art und Weise etwas zu organisieren“** verstanden, betonten die Expertinnen und Experten die Neuheit der Geschäftsmodelle, neue Wege der Kooperation oder das Zusammenbringen von Personen aus verschiedenen Sektoren.

Geltungsbereich von Sozialen Innovationen: In der Innovationsforschung ist der Begriff der „Innovation“ eindeutig daran geknüpft, dass das Produkt, die Dienstleistung etc. bereits Verbreitung gefunden hat. Das gleiche gilt für Soziale Innovationen: Es handelt sich erst dann um eine Soziale Innovation, wenn diese auch Akzeptanz und Verbreitung gefunden hat. Wie weitreichend diese Verbreitung sein muss, wird jedoch unterschiedlich diskutiert: Wurde beispielsweise eine Lösung zur Armutsbekämpfung auf lokaler Ebene gefunden, muss dies nicht unbedingt bedeuten, dass diese Lösung auch übertragbar ist.

Das Schaffen von „sozialem Mehrwert“ (Social Value Creation): In der klassischen Innovationsliteratur ist die Neuartigkeit ein wichtiger Aspekt. Im Bereich der Sozialen Innovation scheint dies weniger relevant zu sein. Betont wird stattdessen der Aspekt der „Wertgenerierung“ und in diesem Zusammenhang besonders die Wertgenerierung für die Gesellschaft (im Unterschied zu einer Wertgenerierung, die lediglich einer Person oder einer kleinen Gruppe zu Gute kommt).

Das „Soziale“ im Bereich der Sozialen Innovation: Wenn die Schaffung von sozialem Mehrwert für das Konzept der Sozialen Innovation so bedeutend ist, stellt sich die Frage, was genau unter „sozial“ zu verstehen ist. Generell kann zwischen zwei Aspekten unterschieden werden: Erstens „sozial“ im Sinne von neuen Interaktionen zwischen Menschen, unabhängig davon, ob diese nun als „gut“ im normativen Sinne verstanden werden. Zweitens „sozial“ im Sinne einer Verbesserung der Gesellschaft und einer Steigerung des gesellschaftlichen Wohlstands („social wellbeing“).

Rahmenfaktoren für Soziale Innovationen

Aufgrund der Interviews konnten folgende Rahmenfaktoren identifiziert werden, die aus Expertensicht für die Entwicklung Sozialer Innovationen von Bedeutung sind:

Zugang zu finanziellen Ressourcen: „Kommerzielle“ Start-up Unternehmerinnen und Unternehmer können in den unterschiedlichen Phasen der Unternehmensgründung und -entwicklung auf eine Vielzahl von Finanzierungsinstrumenten zurückgreifen. Sozialinnovatoren können dies derzeit noch nicht. Jedoch haben die Expertinnen und Experten vielversprechende Ansätze und Entwicklungen genannt, die darauf hindeuten, dass sich eine solche Finanzierungslandschaft derzeit entwickelt.

Personelle Ressourcen: Es werden Menschen benötigt, die über Problemlösungskompetenzen und unternehmerischen Geist verfügen. Während „Entrepreneurship Education“ durch Programme wie „Junior Achievement“ durchaus eine gewisse Verbreitung erreicht hat, gibt es noch keine umfassende Social Innovation-Education an Schulen oder Universitäten.

Rechtliche Rahmenbedingungen: Soziale Innovationen werden mitunter in Form von Social Enterprises umgesetzt. Einige Länder haben daher bereits entsprechende Rechtsformen entwickelt (z.B. die „low-profit limited liability company“, L3C, die bereits von einigen US Bundesstaaten verabschiedet wurde).

Innovationskultur: Regierungen, Ausbildungsstätten, Unternehmen und Medien können mit dazu beitragen eine innovationsfreundlichere Kultur zu etablieren.

Strategien Sozialer Innovationen

Soziale Innovationen stiften in ganz unterschiedlichen Feldern sozialen Mehrwert. Dennoch scheint es übergreifend einige besonders effektive Strategien zu:

Strategien, die ein klares Wertversprechen beinhalten: Erfolgreiche Soziale Innovationen bieten einen klaren Mehrwert für die eigentliche Zielgruppe (Beneficiaries), Partner, Freiwillige, Investoren und Mitarbeitende.

Strategien, um die Zielgruppe zu erreichen: Soziale Innovationen entfalten häufig erst dann ihre volle Wirkung, wenn Verhaltensänderungen in der Zielgruppe erreicht werden können. Die Frage, wie die Zielgruppe erreicht werden kann, ist daher von großer Bedeutung. Das Einbeziehen der Zielgruppe von Projektbeginn an – z.B. als Mitinnovatoren – ist dabei eine wichtige Strategie.

Strategien, die es erlauben Ressourcen zu multiplizieren und die Wirkung zu erhöhen: Sozialinnovatoren müssen häufig mit knappen Ressourcen auskommen. Strategien, die diese Ressourcen voll ausnutzen bzw. multiplizieren, sind daher wichtig. Entsprechende Engagement-Mechanismen, die es vielen ermöglichen sich zu beteiligen (so wie beispielsweise Wikipedia die Arbeit Tausender Autorinnen und Autoren nutzt) oder Partnerschaften mit Organisationen, die an der Lösung des jeweiligen sozialen oder ökologischen Problems interessiert sind, können hier hilfreich sein.

Wichtige zukünftige Forschungsfelder

Aufgrund der Expertengespräche konnten die in Tabelle 3 aufgeführten Forschungsfelder identifiziert werden, die aus Sicht der Befragten zukünftig von Bedeutung sein werden:

Tabelle 3: Wichtige zukünftige Forschungsfelder

Themengebiete	Unterthemen
Grundlagen	<ul style="list-style-type: none">• Definitionen• „The nature of social innovation“• Taxonomien• Mechanismen Sozialer Innovationen
Wirkungsmessung	<ul style="list-style-type: none">• Wirkungsmessung auf individueller und gesellschaftlicher Ebene• „Näherungswerte“ zur Messung gesellschaftlichen Mehrwerts
Skalierung und Replizierung Sozialer Innovationen	<ul style="list-style-type: none">• Umsetzung von Sozialen Innovationen in neuen Kontexten• Minimale Spezifikationen von Sozialen Innovationen
Theoretische Grundlagen	<ul style="list-style-type: none">• Induktive Theoriebildung• Nutzung von Wissen aus verschiedenen Disziplinen
Analyselevel	<ul style="list-style-type: none">• Berücksichtigung unterschiedlicher Analyselevel• Analyse der „Ökosysteme“, in denen Soziale Innovationen eingebettet sind

D. Gegenüberstellung von geplantem und tatsächlichem Vorgehen

Das Aufgabenpaket konnte wie geplant durchgeführt werden: Es wurden Interviews mit Vertreterinnen und Vertretern praxisorientierter Institutionen geführt und ausgewertet, die eine Vorreiterrolle im Themenfeld der Sozialen Innovationen einnehmen.

E. Gegenüberstellung von Plan und Zielen

Die geplanten Ziele des Aufgabenpakets konnten erreicht werden: Führende Expertinnen und Experten aus Europa und den USA konnten interviewt werden, um den aktuellen Stand in Forschung und Praxis zu ermitteln.

2.1.2.3 Arbeitspaket 3: Ermittlung von Social Innovation Bedarfsfeldern

Die Ergebnisse des Arbeitspakets wurden in der folgenden Studie veröffentlicht:

Müller, S., Rüede, D., Lurtz, K., Kopf, H., Russo, P., (2013). Deutschland 2030: Herausforderungen als Chancen für Soziale Innovationen. Oestrich-Winkel: World Vision Center for Social Innovation.

Im Folgenden werden Auszüge aus der Studie aufgeführt.

A. Ziel des Aufgabenpakets

Was sind die großen Herausforderungen, denen sich Deutschland in den kommenden Jahren stellen muss? Und inwiefern können Soziale Innovationen diese Herausforderungen meistern? Diese beiden Fragen standen im Mittelpunkt von Arbeitspaket 3 des Erstantrags.

B. Methode

Zur Identifizierung der relevantesten Herausforderungen wurden basierend auf umfangreichen Recherchen zu den elf im OECD „Your Better Life Index“ genannten Lebensbereichen 15 Thesen formuliert. Diese wurden dann mit Hilfe der Delphi-Methode von Expertinnen und Experten eingeschätzt und bewertet. Im Folgenden werden die einzelnen Schritte detailliert beschrieben:

Identifizierung zukünftiger gesellschaftlicher Herausforderungen: Wie findet man heraus, worin die größten Herausforderungen für Deutschland bestehen? Und wie identifiziert man Herausforderungen, die einen besonders großen Einfluss auf das Gemeinwohl haben? Die „Organization for Economic Co-operation and Development“ (OECD) stand vor ganz ähnlichen Fragen: Welche Bereiche sind, neben ökonomischen Messgrößen, für das Wohlergehen der Menschen verantwortlich? Basierend auf umfangreichen Recherchen wurden schließlich elf Lebensbereiche identifiziert, die für das Wohlergehen der Menschen in einem Land ausschlaggebend sind. Der Index stellt damit einen umfassenden Ansatz dar, das Wohlergehen von Bürgerinnen und Bürger einzelner Länder miteinander zu vergleichen. Aus diesem Grund wurden die elf Lebensbereiche des Indexes zur Strukturierung der weiteren Recherchen herangezogen.

In allen elf Lebensbereichen wurde nach möglichen Herausforderungen für Deutschland gesucht. Dazu wurden sowohl eine empirische Erhebung als auch eine umfangreiche Dokumentenanalyse durchgeführt. Die empirische Erhebung fand im Rahmen des Vision Summit 2012 statt. Die Teilnehmenden wurden aufgefordert, eine Einschätzung dazu abzugeben, welche gesellschaftlichen Herausforderungen sie innerhalb der elf Lebensbereiche aus dem OECD-Index sehen. Von den 268 verteilten Bögen erhielten wir 55 wieder, was im Hinblick auf die zu kalkulierende Bearbeitungszeit von ungefähr 30-45 Minuten eine gute Quote darstellt.

Im Anschluss wurden – unter Berücksichtigung der Umfrageergebnisse – die einzelnen Lebensbereiche des OECD-Indexes detaillierter recherchiert. Hierzu wurden Berichte, Studien und Reports gesichtet und die Ergebnisse verdichtet. Als Indikatoren für eine hohe Glaubwürdigkeit der Quelle dienten z.B. die Wissenschaftlichkeit der Studie (im Vergleich zu Streitschriften oder Essays), politische Neutralität der Institution (z.B. Einbezug der Publikationen der Bundeszentrale für politische Bildung) und Objektivität der zugrunde liegenden Daten (z.B. Einbezug von Publikationen der statistischen Ämter).

Innerhalb der elf Lebensbereiche konnten auf diese Weise viele einzelne konkrete Herausforderungen identifiziert werden, die in einem Folgeschritt zu größeren Themenkomplexen zusammengefasst wurden. Als besonders relevant wurden Herausforderungen mit folgenden Merkmalen eingestuft:

- Nennung in unterschiedlichen Quellen
- Die weitere Entwicklung wird überwiegend negativ bewertet
- Beeinflusst mehrere OECD-Lebensbereiche
- Der gesellschaftliche Zusammenhalt ist gefährdet
- Unklar, wie die Herausforderung adressiert werden kann

Insgesamt wurden so 33 Herausforderungen aus den elf Lebensbereichen formuliert, die nach Berücksichtigung von Überschneidungen in 26 Thesen berücksichtigt wurden. Anschließend wurden die 15 Thesen ausgewählt, die von den Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern als essentiell bewertet wurden (siehe Tabelle 4).

Tabelle 4: Gesamtüberblick Thesen

Thesen #	Projektionen für das Jahr 2030
1	Das Problem der Langzeitarbeitslosigkeit konnte nicht gelöst werden.
2	Das Potenzial eines Menschen – nicht die Herkunft – entscheidet über den Bildungserfolg.
3	Die Sozialversicherungssysteme sind zusammengebrochen.
4	Der Anteil der regenerativen Energien ist in Deutschland auf 60% gestiegen (2012: 20%).
5	Ein Großteil der Bevölkerung nimmt weder am politischen noch am kulturellen Leben teil.
6	Eine Work-Life-Balance ist für Bürger aller Einkommensschichten realisierbar.
7	Die Vereinsamung älterer Menschen hat zugenommen.
8	Alternative Wohlstandsindikatoren ergänzen das Bruttoinlandsprodukt bei der Entscheidungsfindung der Politik.
9	Die Schere zwischen Arm und Reich ist weiter auseinandergegangen.
10	Die Verbreitung von Zivilisationskrankheiten (Diabetes, Herz-Kreislauf-Krankheiten, Adipositas/Fettleibigkeit, Depressionen) hat zugenommen.
11	Sehr viel mehr Menschen ziehen ihre Lebenszufriedenheit aus nicht materiellen Dingen (Freunde, Familie, Kultur, Freizeitaktivitäten) und stehen einem übermäßigen materiellen Konsum skeptisch gegenüber.
12	Das Wirtschaftswachstum geht unvermindert einher mit hohem Ressourcenverbrauch und Umweltschäden.
13	Der Fachkräftemangel ist zur branchenübergreifenden Herausforderung für die deutsche Wirtschaft geworden.
14	Die Gesundheitsversorgung ist – trotz demografischem Wandel – hervorragend.
15	Eine Vielzahl von Menschen verfügt nicht über einen existenzsichernden Lohn (bzw. Rente) und lebt in prekären Verhältnissen.

Wie bereits erwähnt, wurden Thesen nur dann ausgewählt, wenn davon auszugehen war, dass die beschriebene Herausforderung sich verschärfen wird, sprich: eine negative Entwicklung zu erwarten ist. Für die Befragung wurden jedoch bewusst einige Thesen positiv formuliert. Auf diese Weise sollte verhindert werden, dass sich bestimmte Antworttendenzen durch einseitige Frageformulierung verstärken.

Die Delphi-Methode: Die Thesen wurden anschließend mit Hilfe der Delphi-Methode bewertet. Die Delphi-Methode wurde in den 50er Jahren des letzten Jahrhunderts im Rahmen des RAND-Projektes (RAND steht für Research And Development) entwickelt. Dieses Projekt wurde im Anschluss an den Zweiten Weltkrieg in den Vereinigten Staaten von Amerika initiiert. Damals war es die Kernaufgabe von RAND, das Potential zukünftiger Technologien für die Kriegsführung abzuschätzen. Bis dahin fußten Vorhersagen methodisch meist auf Simulationen oder Meinungen einzelner Expertinnen und Experten bzw. Ergebnissen von Gruppendiskussionen zwischen Expertinnen und Experten. Gerade letzteres Verfahren ist jedoch anfällig dafür, dass das Gruppenergebnis durch die Dominanz einzelner Teilnehmenden oder anderer Faktoren, die nicht unmittelbar mit der Expertenmeinung zusammenhängen, beeinflusst wird.

Aus diesem Grund wurde das Delphi-Verfahren entwickelt, welches darauf ausgelegt ist, durch einen Kreis von Expertinnen und Experten Vorhersagen zu einem Thema zu treffen. Die Ergebnisse daraus werden anonymisiert und als Gruppeneinschätzung allen Befragten zurückgespiegelt, die dann wiederum dazu Stellung nehmen können. Speziell die Argumente, die extreme Standpunkte darstellen, werden thematisiert. So kommt es dann über den Zeitverlauf hinweg entweder zu einer Konvergenz der Expertenmeinung oder es bleiben unterschiedliche Auffassungen bestehen, die dann aber klar zu erkennen sind.

Dadurch, dass Einschätzungen über die Zukunft getätigt werden, findet die Delphi-Methode vor allem dann Anwendung, wenn Meinungen abzugeben und Urteile zu fällen sind. Der hohe Zeitaufwand ist ein Nachteil

der Delphi-Methode. Einen Fragebogen auszuteilen, auszufüllen, auszuwerten und die Ergebnisse dann noch weitere Male in weiteren Fragebögen zu zirkulieren, kann sich leicht über einen Zeitraum von mehreren Monaten erstrecken.

Um diese Nachteile aufzufangen, wurde im Rahmen dieser Studie ein online basiertes Echtzeit-Delphi verwendet. Das Echtzeit-Delphi hat den Vorteil, dass die Befragten direkt nach dem Bewerten einer These sehen, welche Einschätzung die anderen Studienteilnehmerinnen und –teilnehmer zu der These abgegeben haben. (Gordon, 2009; Gordon und Pease, 2006; www.rand.org)

Die Expertenauswahl: Die Expertinnen und Experten wurden aus unterschiedlichen Gruppen rekrutiert. So wurden beispielsweise Personen angefragt, die bei vorangegangenen Recherchearbeiten als Autorinnen und Autoren einschlägiger Studien oder Analysen aufgefallen waren. Zudem wurden Expertinnen und Experten aus den Bereichen „Soziale Innovationen“ und „Soziales Unternehmertum“ eingeladen, an der Studie teilzunehmen. Zusätzlich wurden neben Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern unterschiedlicher Disziplinen auch Vertreterinnen und Vertreter bedeutender gesellschaftlicher Institutionen kontaktiert. Hierunter fallen ganz unterschiedliche Organisationen wie Wohlfahrtsverbände, Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter, Parteien, Stiftungen und religiöse sowie atheistische Verbände. Insgesamt wurden 322 Personen eingeladen, von denen schließlich 47 an der Studie teilgenommen haben (Rücklaufquote 15%; siehe Tabelle 5).

Tabelle 5: Expertinnen und Experten nach Gruppen

Teilnehmerkategorie	Anzahl
Wissenschaft	15
Stiftungen	14
Politik, Verbände, Kirchen, NGOs	8
Wirtschaft	8
Medien	2
Gesamt	47
Einladungen = 322, Rücklaufquote = 15%	

Ablauf des Delphi-Verfahrens: Die Expertinnen und Experten wurden durch die Versendung eines Links zum Online-Delphi-Verfahren eingeladen und dann gebeten die 15 Thesen anhand der folgenden drei Fragen zu bewerten:

1. „Wie hoch schätzen Sie die Eintrittswahrscheinlichkeit der These ein (von 0-100%)?“
2. „Wie hoch schätzen Sie den Einfluss auf das Gemeinwohl (bei Eintritt der These) ein (Skala von 1-5)?“
3. „Wie können Soziale Innovationen zur Lösung beitragen (Freitext)?“

Zusätzlich konnten die Befragten Argumente für eine hohe bzw. niedrige Eintrittswahrscheinlichkeit, sowie Argumente für einen hohen bzw. niedrigen Einfluss auf das Gemeinwohl anführen. Nach jeder These wurde den Teilnehmenden aufgezeigt, wie die Expertengemeinschaft als Ganzes die These bewertet. Zudem konnten die entsprechenden Argumente eingesehen werden. Im gleichen Zuge hatten die Expertinnen und Experten dann die Möglichkeit, ihre Einschätzung anzupassen oder zusätzliche Argumente für ihre Einschätzung abzugeben.

Nach einem kompletten Durchlauf erhielten die Befragten Zugang zum sogenannten Konsensportal, in dem alle Thesen im Kurzüberblick angezeigt wurden und eine farbliche Markierung aufzeigte, bei welchen Thesen der Expertinnen und Experten wie weit vom Gruppenkonsens abweicht. Die Teilnehmenden hatten dann erneut die Möglichkeit ihre bisherigen Einschätzungen anzupassen.

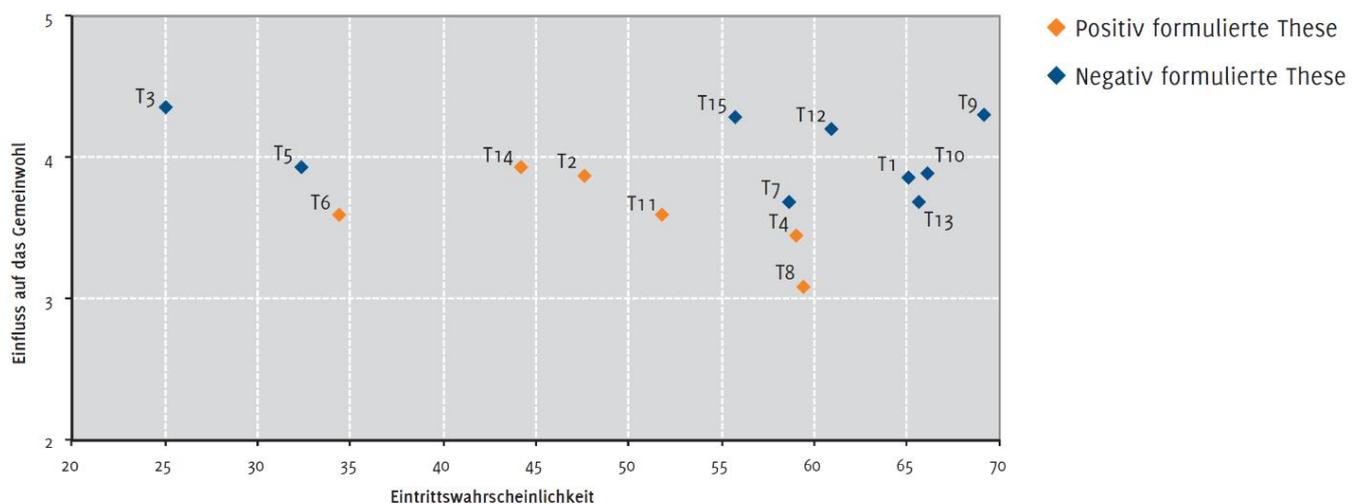
Die Auswertung: Die Auswertung des Online-Delphi erfolgte in zwei Schritten. Erstens wurden die quantitativen Einschätzungen zur Eintrittswahrscheinlichkeit und zum Einfluss auf das Gemeinwohl

statistisch ausgewertet. Zweitens wurden die abgegebenen Argumente genauer analysiert und zu größeren Themenbereichen zusammengefügt, um entsprechende Zusammenhänge gut darstellen zu können.

C. Ergebnisse

Für die weiteren Forschungen waren vor allem die Thesen relevant, für die eine hohe Eintrittswahrscheinlichkeit vorausgesagt wurde und denen ein hoher Einfluss auf das Gemeinwohl vorausgesagt wurde. In einer Matrix dargestellt (siehe Abbildung 1), finden sich diese Thesen in der rechten oberen Ecke (bei negativ formulierten Thesen) bzw. in der linken oberen Ecke (bei positiv formulierten Thesen). So findet sich beispielsweise These 9 (Unterschiede zwischen Arm und Reich nehmen zu), sehr weit rechts und sehr weit oben wieder, weil sowohl die Eintrittswahrscheinlichkeit als auch die Auswirkungen bei Eintritt der These als hoch erachtet wurden.

Abbildung 1: Gesamtüberblick Thesenergebnis



Bei der Auswahl der Herausforderungen, die im Weiteren betrachtet werden sollten, wurde zudem noch ein weiterer Aspekt herangezogen: Inwiefern können Soziale Innovationen bei der Lösung des Problems helfen? Hier sind sowohl die Expertenmeinungen als auch die Einschätzungen des Autorenteams eingeflossen.

Das Ergebnis: Acht Herausforderungen in fünf verschiedenen Lebensbereichen. Allen ist gemeinsam, dass die Eintrittswahrscheinlichkeit und/oder der Einfluss auf das Gemeinwohl von den Experten als hoch eingeschätzt werden und Soziale Innovationen die Herausforderungen besonders gut adressieren können. Im Folgenden werden die Herausforderungen kurz skizziert:

1. Langzeitarbeitslosigkeit als Problem |

2. Fachkräftemangel als branchenübergreifende Herausforderung

Lebensbereich: Arbeit und Beschäftigung

Mehr als 40 % aller Arbeitslosen sind Langzeitarbeitslose; auch die Hartz-Reformen konnten das Problem nicht mildern. Während auf der einen Seite Menschen keine Arbeit finden, werden auf der anderen Seite hochqualifizierte Fachkräfte gesucht. Wo sollen zukünftig gut ausgebildete Computerexperten, Pflegekräfte oder Ingenieure herkommen, wenn Globalisierung und Strukturwandel die Nachfrage nach Fachkräften weiter in die Höhe treiben werden, während gleichzeitig der demografische Wandel dafür sorgen wird, dass immer weniger Menschen im Erwerbsleben stehen?

3. Die Entkopplung von sozio-demografischem Hintergrund und Bildungserfolg

Lebensbereich: Bildung

Wenn Kinder aus sozial schwierigen Verhältnissen ihr Potenzial nicht nutzen können, ist dies ein Verlust – für jedes einzelne Kind und für die Gesellschaft. Für jedes einzelne Kind, weil Bildungserfolg einen hohen Einfluss auf Einkommen, gesellschaftliche Teilhabe, Glück und Gesundheit hat. Für die Gesellschaft, weil dringend gut ausgebildete Menschen gebraucht werden, die sich für die Gesellschaft engagieren, die innovative Ideen entwickeln und dem Arbeitsmarkt als Fachkräfte zur Verfügung stehen.

4. Zunehmende Unterschiede zwischen Arm und Reich |

5. Fehlendes existenzsicherndes Einkommen

Lebensbereich: Einkommen und Vermögen

Deutschland ist nach wie vor bekannt als Land, das den sozialen Ausgleich sucht, unter anderem mit hohen Steuern und Umverteilungsmaßnahmen. Und doch: Die derzeitige Ausgestaltung des Wirtschafts- und Steuersystems scheint dafür zu sorgen, dass die Unterschiede in Einkommen und Vermögen größer werden und die Aufstiegsmobilität abnimmt. Dabei finden sich nicht nur diejenigen in finanziell schwierigen Situationen wieder, die keine Arbeit haben. Menschen, die im wachsenden Niedriglohnsektor beschäftigt sind, kommen trotz Arbeit kaum über die Runden. Zukünftige Rentnerinnen und Rentner, die lückenhafte Erwerbsbiographien aufweisen, müssen ebenfalls damit rechnen, dass ihre Bezüge unter dem Existenzniveau liegen werden.

6. Ressourcenverbrauch

Lebensbereich: Umwelt

Wenn die Wirtschaft wächst, gibt es höhere Steuereinnahmen – und damit mehr Geld, das investiert oder umverteilt werden kann. Es gibt mehr Menschen in Beschäftigung. Der derzeitige Preis dafür: mehr Ausstoß von klimaschädlichen Gasen, verstärkter Abbau fossiler Brennstoffe, ein höherer Verbrauch von Wasser, Boden und Luft. Würden alle Menschen auf der Welt den Lebensstil eines durchschnittlichen Deutschen annehmen, bräuchten wir zweieinhalb Erden. Lässt sich Wirtschaftswachstum – zumindest teilweise – von Umweltschäden und höherem Ressourcenverbrauch entkoppeln? Welche Szenarien einer Postwachstumsgesellschaft sind denkbar?

7. Zivilisationskrankheiten sind gestiegen | 8. Sicherung der Gesundheitsversorgung

Lebensbereich: Gesundheit

Auch wenn es den Deutschen im internationalen Vergleich gut geht und die Gesundheitsversorgung hervorragend ist: die großen Zivilisationskrankheiten wie Herz-Kreislauferkrankungen, Diabetes oder Demenz betreffen Millionen von Menschen. Verstärkt wird die Tendenz durch ungesunde Ernährungs- und Lebensgewohnheiten, durch Risikofaktoren wie Rauchen, Übergewicht und Bewegungsmangel. Der demografische Wandel trägt ebenfalls zu einem erhöhten Auftreten der Krankheiten bei, da mit steigendem Lebensalter die Krankheitszahlen vieler Leiden zunehmen. Die Pflege älterer Menschen, die immer häufiger außerhalb der Familie stattfindet, muss ebenfalls finanziert und organisiert werden. Die Gesundheitsversorgung trotz dieser Belastungen sicherzustellen, wird nicht alleine durch technische Neuerungen möglich sein.

D. Gegenüberstellung von geplantem und tatsächlichem Vorgehen

Für die Ermittlung von Social Innovation Bedarfsweldern hatten wir ursprünglich geplant, Recherchen sowie anschließend 15 Interviews mit Expertinnen und Experten zu führen. In der Vorbereitung des Arbeitspakets haben wir jedoch entschieden, anstatt der Experteninterviews eine online-gestützte Delphi-Studie durchzuführen. Auf diese Weise konnten 47 anstatt der geplanten 15 Expertinnen und Experten in die Identifikation der Bedarfswelder einbezogen werden.

E. Gegenüberstellung von Plan und Zielen

Die geplanten Ziele des Aufgabenpakets konnten erreicht werden: Es konnten dringliche und für Deutschland relevante Herausforderungen identifiziert werden, die mit Sozialen Innovationen adressiert werden können

2.1.2.4 Arbeitspaket 4: Umsetzung in Wirtschaft und Zivilgesellschaft

Die Ergebnisse des Arbeitspakets wurden in der folgenden Studie veröffentlicht:

Müller, S., Lurtz, K., Rüede, D., Kopf, H., Russo, P. (2013). *Mechanismen Sozialer Innovationen I: Entstehung, Entwicklung und Verbreitung. Oestrich-Winkel: World Vision Center for Social Innovation.*

Im Folgenden werden Auszüge aus der Studie aufgeführt.

A. Ziele des Arbeitspakets

Obwohl Soziale Innovationen ein wichtiger Baustein bei der Bewältigung zukünftiger Herausforderungen sein können (Müller et al., 2013), kann uns der derzeitige Forschungsstand kaum Erklärungen über deren Entstehung, Weiterentwicklung und Wirkungsweise geben. Diese Themen standen daher im Vordergrund des vierten Aufgabenpakets. Dabei wurden vor allem folgende Fragestellungen behandelt:

- Wie entstehen Soziale Innovationen?
- Wie werden Soziale Innovationen weiterentwickelt?
- Wie wird die Zielgruppe angesprochen und eingebunden?
- Welche Ressourcen sind wichtig, um die Soziale Innovation umzusetzen?
- Wie können Soziale Innovationen verbreitet werden?
- Wie kann die Wirkung von Sozialen Innovationen gemessen werden?

Es wurden 27 Soziale Innovationen analysiert, die im Hinblick auf die folgenden fünf Herausforderungen Nutzen stiften: Bildungsgerechtigkeit, Fachkräftemangel, Langzeitarbeitslosigkeit, Zivilisationskrankheiten und Ressourcenverbrauch.¹ Die genannten Herausforderungen werden laut Expertenmeinung in den kommenden Jahren für Deutschland von Bedeutung sein; weil sie sich voraussichtlich weiter verschärfen werden und ihr Einfluss auf den gesellschaftlichen Zusammenhalt als hoch einzuschätzen ist (siehe Kapitel 2.1.2.3). Tabelle 6 zeigt die fünf Herausforderungen sowie die 27 Sozialen Innovationen im Überblick.

Tabelle 6: Übersicht über die analysierten Sozialen Innovationen

Herausforderung	Soziale Innovationen
Bildungsgerechtigkeit	bettermarks Chancenwerk HIPPY Sprachsommercamp START-Stiftung
Fachkräftemangel	Berufsparcours Kinderzentren Kunterbunt MINT-EC Haus der kleinen Forscher
Langzeitarbeitslosigkeit	discovering hands® enterprise Initiative 500 AG/AfB JOBLINGE Mikrokreditfonds der GLS Bank myself e. V. CJD Prignitz
Zivilisationskrankheiten	Freunde alter Menschen e. V. Iلسes weite Welt Irrsinnig Menschlich Kinderturnstiftung Baden-Württemberg Kulina e. V. McMöhre
Ressourcenverbrauch	Elektrizitätswerke Schönau Kartoffelkombinat Netcyclers TerraCycle Topfarmers

¹ Von den ursprünglich acht identifizierten Aufgabenfeldern wurden für diesen Teil des Forschungsprojektes die fünf Herausforderungen ausgewählt, für die eine ausreichende Anzahl geeigneter Sozialer Innovationen gefunden werden konnte.

B. Methode

Wie bei eher offenen Fragestellungen und neuen Forschungsgebieten üblich, haben wir uns für eine qualitative Fallstudienanalyse entschieden, um zu neuen Erkenntnissen zu gelangen (Yin, 2009). Um geeignete Fallstudien zu identifizieren, wurden dabei die folgenden vier Schritte durchlaufen:

Schritt 1: Aufbau einer Fallstudienbank: Zunächst wurde eine Datenbank mit Sozialen Innovationen aufgebaut, die in den fünf Herausforderungsfeldern Nutzen stiften. Dabei wurden unter anderem die Finalisten und Gewinner von Auszeichnungen (z. B. Ashoka und Schwab Fellows; Initiativen, die mit den Qualitätssiegeln von PHINEO oder Werkstatt N ausgezeichnet wurden) sowie in Zeitschriften oder auf Webseiten porträtierte Sozialinnovatoren berücksichtigt.

Schritt 2: Auswahl der Fallstudien: Anschließend wurden von über 200 Organisationen 27 Soziale Innovationen in zwei Schritten ausgewählt. Im ersten Schritt wurden die Organisationen auf zwei Eigenschaften hin untersucht: Sind die Sozialen Innovationen mindestens ein Jahr aktiv und wurde ihre Wirkung extern „bescheinigt“. Durch eine „bescheinigte“ Wirkung, z. B. durch Aufzeichnungen, Preise oder eine hohe Nachfrage bei den Kundinnen und Kunden, sollte sichergestellt werden, dass innovative Vorreiter in die engere Auswahl kommen, die als Best Practices bezeichnet werden können.

In einem zweiten Schritt haben dann zwei der Autoren die finale Auswahl vorgenommen. Wichtig war uns hier eine ausgewogene Auswahl; für jede Herausforderung sollten Innovationen ausgewählt werden, die das Problem auf verschiedene Art und Weise adressieren. Im Hinblick auf Zivilisationskrankheiten wurden beispielsweise sowohl Soziale Innovationen ausgewählt, die auf Prävention setzen, als auch solche, die die „Linderung“ des Problems in den Vordergrund rücken.

Schritt 3: Datensammlung: Nach einer formalen Ansprache, die ausführliche Informationen zum Forschungsprojekt enthielt, wurden mit den Initiatoren oder Verantwortlichen aller 27 Sozialen Innovationen persönliche Interviews geführt. Die Interviews verliefen anhand eines vom Team entwickelten und getesteten Fragebogens, der vier große Kernbereiche abdeckte: 1) Gründungsgeschichte, 2) Die Funktionsweise der Organisation, 3) Wirkung, 4) Das Problemfeld allgemein. Im Schnitt dauerten die Interviews ca. 90 Minuten und wurden zur detaillierteren Analyse transkribiert. Zudem wurden von den Organisationen zusätzliche Informationsmaterialien wie Konzepte, Presseberichte oder Jahresberichte angefordert.

Schritt 4: Datenanalyse: Im Anschluss wurden die Interviews mit der Textanalysesoftware MAXQDA analysiert und codiert. Hier wurden Textpassagen bestimmten Themenbereichen zugeordnet. Im Anschluss daran wurden die Textpassagen eines Themenbereiches analysiert, um so die wiederkehrenden Themen, Schwierigkeiten oder Best Practices zu identifizieren.

C. Ergebnisse

Die Entstehung Sozialer Innovationen

Welche Rolle spielt der Hintergrund einer Gründerin und eines Gründers, wenn eine Soziale Innovation entsteht? Wie wird die Idee gefunden und welche Rolle spielen Netzwerke und Unterstützer? Diese elementaren Fragen, die auch in der traditionellen Entrepreneurship-Forschung eine Rolle spielen, wurden im Hinblick auf die ausgewählten Sozialinnovatoren untersucht. Dabei konnten bei den 27 hier untersuchten Fällen fünf verschiedene „Gründungstypen“ festgestellt werden (wobei es durchaus Soziale Innovationen gibt, die ohne eine formale Gründung einer Organisation gestartet werden können!):

- 1) die strukturierte Gründung
- 2) die Gemeinschaftsgründung
- 3) die Gründung aufgrund eines persönlichen Erlebnisses
- 4) die chancengetriebene Gründung
- 5) die Expertengründung

Selbstverständlich lassen sich die Initiatoren der untersuchten Fallstudien nicht immer zu 100 Prozent einem Gründungstyp zuordnen. Mitunter vereinen die Sozialinnovatoren auch Elemente mehrerer Gründungstypen. In den folgenden Kurzbeschreibungen werden die Sozialen Innovatoren dennoch exemplarisch den Gründungstypen zugeordnet, denen sie *am ehesten* entsprechen.

Die strukturierte Gründung: Im Rahmen dieser Gründung gehen die Initiatoren meist sehr strukturiert vor: Ein zu erreichendes Ziel wird definiert, es wird systematisch recherchiert sowie professionelles Feedback eingeholt, um die Idee zu entwickeln. Häufig handelt es sich bei dem Initiator bereits um eine große Non-Profit-Organisation oder um einen Zusammenschluss mehrerer Organisationen.

Ein Beispiel hierfür sind die JOBLINGE. Bevor die Initiative JOBLINGE ins Leben gerufen wurde, haben die beteiligten Organisationen systematisch recherchiert, welche Initiativen und Maßnahmen im Bereich der Jugendarbeitslosigkeit bereits existieren und welche Meinungen Expertinnen und Experten zu der Problematik entwickelt haben. Darauf aufbauend wurden verschiedene Konzepte ausgearbeitet, an die Expertinnen und Experten zurückgespiegelt und gemeinsam diskutiert, bis schließlich das jetzige Modell erarbeitet war:

Die Gemeinschaftsgründung: Diese Gründungsart zeichnet sich durch eine hohe Gemeinschaftsorientierung im Gründungsprozess aus. Dabei muss die Organisation nicht zwingend aus einer Gemeinschaft heraus gegründet sein, wie dies zum Beispiel bei den Elektrizitätswerken Schönau oder bei myself e. V. der Fall war. Die Gemeinschaft kann genauso gut von den Initiatoren im Laufe der Zeit geschaffen werden. Ein Beispiel hierfür ist das Kartoffelkombinat, das von zwei Gründern ins Leben gerufen wurde, die dann kontinuierlich eine Gemeinschaft geschaffen haben: Mittlerweile bilden nun 250 Haushalte eine landwirtschaftliche Produktionsgemeinschaft.

In der Gemeinschaftsgründung schließen sich häufig Menschen zusammen, um ein Problem zu adressieren, das sie alle angeht. Die Gründerinnen und Gründer der Bürgerinitiative „Eltern für atomfreie Zukunft“, aus der sich später die Elektrizitätswerke Schönau entwickelten, fühlten sich beispielsweise durch die Atomkatastrophe in Tschernobyl betroffen. Zusammengefunden hatten sie sich aufgrund einer kleinen Zeitungsannonce im Schönauer Anzeiger, die ein Ehepaar aus Schönau geschaltet hatte. Das Ehepaar schrieb, dass sie von dem Unglück in Tschernobyl geschockt seien und andere Personen suchten, denen es genauso ging. Von einer Firmengründung war zu diesem Zeitpunkt noch lange nicht die Rede. Auch bei myself e. V. schlossen sich mehrere Menschen zusammen, die ein ähnliches Erlebnis geprägt hatte. In diesem Fall waren es Erwerbslose, die sich in der Transfergesellschaft ihres früheren Arbeitgebers zur gegenseitigen Unterstützung zusammenfanden.

Die Gründung aufgrund eines persönlichen Erlebnisses: Diesen Gründungstyp zeichnet vor allem eines aus: das persönliche Erleben eines Problems. Ähnlich wie bei der Gemeinschaftsgründung, nur dass es sich in diesem Fall zunächst um das Erleben einer einzelnen Person handelt, ist die Gründerin oder der Gründer von den Auswirkungen eines Problems so betroffen, dass sie oder er etwas dagegen unternehmen möchte. So hat Sophie Rosentreter von „Ilse's Welt“ selbst miterlebt, was es heißt, Angehörige eines demenziell veränderten Menschen zu sein. Aufgrund von Schlüsselerlebnissen, die ihr den Alltag von Demenzkranken in Pflegeheimen nähergebracht haben, kam sie auf die Idee, Filme für demenziell veränderte Menschen zu drehen.

Auch die Gründerinnen und Gründer von Chancenwerk, Kulina e. V. und den Kinderzentren Kunterbunt haben entweder selbst oder in ihrem eigenen Umfeld miterlebt, welche Probleme Jugendliche mit Migrationshintergrund (Chancenwerk und Kulina e.V.) und junge Familien mit Kindern (Kinderzentren Kunterbunt) haben. Diese Schlüsselerlebnisse führten letztlich dazu, dass die Initiatoren aktiv wurden und nach einer Lösung suchten.

Die chancengetriebene Gründung: Der vierte Gründungstyp, die chancengetriebene Gründung, zeichnet sich dadurch aus, dass der Sozialinnovator eine günstige Gelegenheit sieht und diese nutzt. So gründete Paul Cvilak die Organisation „Arbeit für Menschen mit Behinderung“, nachdem er als „normaler“ IT-Unternehmer auf das Thema der sicheren Datenlöschung stieß. Ein Kunde wollte diesen Service in Anspruch nehmen, wollte jedoch lediglich einen niedrigen Preis bezahlen, und es sollten keine

Arbeitskräfte aus dem Ausland in Anspruch genommen werden. Durch die benachbarte Caritas kam Paul Cvilak auf die Idee, mit den Behindertenwerkstätten der Caritas ein Pilotprojekt durchzuführen. Daraus entstand schnell ein eigenständiges Unternehmen, in dem auch Behinderte einer ganz normalen Arbeit nachgehen konnten.

Die Expertengründung: Dieser fünfte Gründertyp startet seine Organisation aus seinem eigenen Beruf heraus oder aufgrund einer tiefgreifenden Expertise. Auf eine neue Idee zur Lösung eines Problems stößt er oder sie in seinem Arbeitsalltag. So war Norbert Kunz, der das enterprise-Programm ins Leben gerufen hat, persönlich schon mehrfacher Gründer und vereinte durch seinen Hintergrund als Lehrer der Wirtschaftswissenschaften betriebswissenschaftliches und pädagogisches Wissen. Auch durch seine langjährige Arbeit in der politischen Bildungsarbeit verschaffte er sich ein umfassendes Expertenwissen. Ähnlich ging es auch den Gründern und Initiatoren von discovering hands®, McMöhre oder dem Mikrofinanzfonds der GLS Bank. Dabei kann die Ideenfindung spontan erfolgen, oder sich durch mehrfaches Ausprobieren und Anpassen entwickeln. Während IQ Consult mit dem Projekt enterprise heute zum Beispiel Gründungsunterstützung und Coaching für arbeitssuchende Jugendliche anbietet, sah das Ursprungskonzept die Gründung einer Berufsschule vor, die Jugendlichen bessere Chancen auf dem Arbeitsmarkt verschaffen sollte. Tabelle 7 zeigt die fünf Gründungstypen und ihre Charakteristika im Überblick.

Tabelle 7: Die fünf Gründungstypen

	Die strukturierte Gründung	Die Gemeinschaftsgründung	Die Gründung aufgrund eines persönlichen Erlebnisses	Die chancengetriebene Gründung	Die Experten-gründung
Gründungsprozess	Strukturiert	Iterativ	Iterativ	Iterativ	Strukturiert und iterativ
Hintergrund der Gründerinnen und Gründer	Hohes Expertenwissen	Expertenwissen nicht von Anfang an notwendig	Expertenwissen nicht von Anfang an notwendig	Expertenwissen nicht von Anfang an notwendig	hohes Expertenwissen
Netzwerke und Partner	Systematische Einbindung von Netzwerken	Partner als Experten, wenn nötig	Partner als Experten, wenn nötig	Partner als Experten, wenn nötig	Partner zur Hilfe in der Leistungserstellung
Beispiel	JOBLINGE	Elektrizitätswerke Schönau	Ilse's weite Welt	TerraCycle	IQ Consult

Innovative Aspekte Sozialer Innovationen

Ein Blick auf die untersuchten Sozialen Innovationen zeigt, dass das *innovative Element* sowohl der *Lösungsmechanismus* sein kann (d. h. die Art und Weise, wie das gesellschaftliche Problem gelöst werden soll) als auch im *Ergebnis* liegen kann.

Innovative Lösungsmechanismen

Nähe zur Zielgruppe: Um ihre Wirkung zu erreichen, müssen Soziale Innovationen oft eine extreme Nähe zu ihrer Zielgruppe aufbauen, gerade wenn Einstellungs- oder Verhaltensänderungen im Vordergrund stehen, sind Empathie und ein individuelles Eingehen auf die Menschen sehr wichtig. Um Nähe herzustellen, gibt es verschiedene Ansätze. So kann Nähe beispielsweise durch einen vergleichbaren kulturellen Hintergrund von Mitarbeitenden oder Freiwilligen und der Zielgruppe erreicht werden. Kulina e. V. achtet daher darauf, dass die Freiwilligen, die Kochkurse anbieten, selbst ebenfalls einen Migrationshintergrund haben. Ebenso begegnet man der Zielgruppe im HIPPY-Programm auf Augenhöhe, denn die

ausländisch sprechenden Eltern werden zu Hause von Menschen besucht, die die gleiche Sprache sprechen. So wird ein Angebot geschaffen, das Vertrauen schafft.

Ganzheitliche Betrachtung anstatt Insellösungen: Einige Soziale Innovationen zeichnen sich gerade dadurch aus, dass die Lösungsansätze ganzheitlich gestaltet werden und sich in die Umwelt oder den jeweiligen Kontext optimal einpassen. Diese holistische Betrachtung zeigt sich z. B. sehr stark bei Blue Economy Solutions, die bei der Nahrungsmittelproduktion auf Kreislaufsysteme setzen, anstatt auf Monokulturen. Dabei ist das Abfallprodukt des einen Prozesses immer auch der Ausgangsstoff für einen neuen Vorgang. Dabei kann ein System wie folgt aussehen: In einem Aquarium werden Fische gezüchtet, deren Ausscheidungen Dünger für die Pflanzen sind, die darin wachsen. Die Pflanzen filtern dafür das Wasser für die Fische. Im Idealzustand erhält man damit einen kompletten Kreislauf, der es erlaubt, in einem Gewächshaus auf dem Dach Tropenpflanzen wie Bananen anzubauen.

Eine erfahrungsbasierte und zutrauende Herangehensweise: Speziell bei Sozialen Innovationen, die auf Verhaltensänderungen und eine Erhöhung der Selbstwirksamkeit abzielen, werden häufig erfahrungsbasierte Lernansätze genutzt. Lernen soll dann durch konkretes Erleben möglich werden, anstatt durch Frontalunterricht oder das Lernen aus Büchern. Hiermit geht oft einher, dass der Zielgruppe mehr zutraut wird, als dies gewöhnlich der Fall ist. So steht in den Sprachsommercamps anstatt Deutschvokabeln büffeln das Einüben eines Theaterstücks auf dem Plan, das am Ende des Sommercamps aufgeführt wird. Nach einem intensiven Programm erfolgreich auf der Bühne zu stehen, macht die Teilnehmenden und die Eltern gleichermaßen stolz – wobei die Eltern mitunter erstaunt sind, was ihre Kinder alles leisten können.

Etwas aus einem anderen Bereich adaptieren: Ein häufiges und populäres Missverständnis in Bezug auf Innovationen ist, dass Innovationen etwas absolut Neues darstellen; etwas noch nie Dagewesenes. Die aktuelle wissenschaftliche Auffassung sieht es jedoch als entscheidend an, dass die Innovation in dem *jeweiligen Kontext* neu ist. So kann ein Ansatz zur Lösung eines gesellschaftlichen Problems auch dann zur Sozialen Innovation werden, wenn eine Idee von einem Bereich in einen anderen Bereich transferiert wird. Ein Beispiel hierfür ist die START-Stiftung, die Stipendien an Schülerinnen und Schüler vergibt; bisher wurden Stipendien meist an Studierende oder an Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler vergeben.

Innovationen im Ergebnis

Qualitativ bessere Angebote: Einige Soziale Innovationen sind innovativ, weil sie ein qualitativ überlegenes Angebot anbieten können. Ein Beispiel hierfür sind die Kinderzentren Kunterbunt. Kinderbetreuungseinrichtungen gibt es natürlich viele, nur wenige schaffen es jedoch, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie bedarfsgerecht zu gewährleisten. Die Kinderzentren können diese Kundenorientierung erreichen, indem Eltern bei wesentlichen Entscheidungen, wie beispielsweise der Frage nach durchgehenden und verlängerten Öffnungszeiten, mit einbezogen werden.

Neue Zielgruppen erreichen: Während in der vorigen Rubrik die aktuelle Zielgruppe im Vergleich zu Alternativangeboten besser bedient wird, steht hier die Erschließung neuer Kundengruppen im Vordergrund. Dies gelingt meist dadurch, dass ein Produkt geschaffen wird, welches zu einem viel günstigeren Preis angeboten werden kann. So gelingt es beispielsweise dem Chancenwerk mit dem Motto „Studenten helfen Schülern, Schülern helfen Studenten“, Nachhilfe für Schülerinnen und Schüler anzubieten, die zwar Nachhilfe benötigen, für die aber das bisherige Angebot schlichtweg zu teuer war. Ein weiteres Beispiel ist bettermarks, die mit ihrem adaptiven Lernsystem ebenso die Nachfrage nach einem individuellen Lernen befriedigen können und dies zu einem Bruchteil des Preises eines Nachhilfelehrers oder einer Nachhilfelehrerin.

Nachfrage schaffen: Gibt es jedoch noch keine richtige Nachfrage nach der Lösung eines Sozialinnovators, so muss diese erst einmal geschaffen werden. Gerade bei sensiblen Themen, die tabuisiert oder stigmatisiert sind, spielt dies eine Rolle. So war es beispielsweise für IIses weite Welt anfangs wichtig, Demenz in das öffentliche Bewusstsein zu rücken und Angehörigen den Raum zu bieten, über ihre Erfahrungen sprechen zu können. Ähnlich wichtig und auch herausfordernd war es für das Projekt

„Verrückt? Na und!“, das Thema psychische Gesundheit an der Schule zu diskutieren, denn ein großes Problem psychisch Kranker ist deren Stigmatisierung, die beispielsweise auch dazu führt, dass sich Betroffene zu spät Hilfe holen.

Akteure zusammenbringen: Einige Sozialinnovatoren schaffen dadurch Nutzen, dass sie Akteure zusammenzubringen, die vorher noch nicht oder nicht in dieser Art und Weise zusammenkamen. *discovering hands*[®] bringt sehbehinderte Tastuntersucherinnen mit Frauen zusammen, die eine möglichst gründliche Tastuntersuchung in Anspruch nehmen möchten. Mitunter können auch die Anliegen von mehr als nur zwei Parteien durch einen Sozialinnovator zusammengeführt werden. So bringt das Programm JOBLINGE Unternehmen, junge Menschen, öffentliche Einrichtungen und Ehrenamtliche zusammen, deren gemeinsames Interesse darin besteht, junge Menschen in eine Tätigkeit zu bringen. Das Beispiel *Netcyclers* zeigt auch, wie im Rahmen einer Plattform Menschen zusammenkommen, die Gegenstände eher tauschen wollen, anstatt sich Dinge neu zu kaufen.

Aufbau einer Gemeinschaft: Das Schaffen von Gemeinschaft kann man dahingehend unterscheiden, ob die Organisation, die die Soziale Innovation hervorgebracht hat, ein Gemeinschaftsgefühl für andere Personen schafft, oder ob die Organisation ebenfalls Teil der Gemeinschaft ist. Beispiele für den ersten Fall sind *Ilse's weite Welt*, *Chancenwerk* und *Freunde alter Menschen*. So ist es ein Anliegen von *Ilse's weite Welt*, dass in Alten- und Pflegeheimen Pflegerinnen und Pfleger, Therapeutinnen und Therapeuten, Angehörige und das Management ein gemeinsames Verständnis entwickeln, wie man am besten mit demenziell veränderten Menschen umgeht. *Chancenwerk* schafft es hingegen, durch das „Studenten helfen Schülern, Schülern helfen Studenten“-Modell ein neues Wir-Gefühl an Schulen zu schaffen, weil alle Beteiligten sehen, dass mit den vorhandenen Ressourcen und durch die Mithilfe aller etwas funktionieren kann. Ein Beispiel für den zweiten Fall, bei dem die Initiative selbst wesentlicher Teil der gestifteten Gemeinschaft ist, ist das *Kartoffelkombinat*. Mit der Idee der solidarischen Landwirtschaft ist es das Ziel des *Kartoffelkombinats*, dass sich die Mitglieder als Teil einer größeren Gemeinschaft verstehen, die zusammen ein Stück Land durch einen Gemüsebauern bewirtschaften lässt. Die Ernte gehört allen und wird geteilt.

Die wichtigsten Ressourcen

Damit Soziale Innovationen funktionieren, benötigen sie – genau wie kommerzielle Unternehmen – klassische Ressourcen wie finanzielle Mittel, Mitarbeitende, Partner sowie organisationsbezogene Fähigkeiten wie Kommunikation und Qualitätssicherung. Zudem spielen immaterielle Ressourcen wie die Unternehmenskultur und -werte eine ausgesprochen wichtige Rolle.

Herausfordernd sind insbesondere die Sicherstellung der Finanzierung und die Schaffung eines tragfähigen Ertragsmodells. Im Folgenden werden daher zunächst die unterschiedlichen Ertragsmodelle Sozialer Innovationen aufgezeigt. Anschließend werden die Themen Mitarbeitende und Partner thematisiert.

Ertragsmodelle Sozialer Innovationen: Ein solides Ertragsmodell ist natürlich auch für Sozialinnovatoren unabdingbar. Der Großteil der Interviewpartnerinnen und -partner nennt daher auch die Finanzen als die wichtigste Ressource. Die meisten Sozialinnovatoren nutzen einen Mix an Finanzierungsquellen. Darunter finden sich Spenden von Unternehmen oder Privatpersonen, öffentliche Fördermittel, Kostenerstattungen von Kommunen oder Krankenkassen und eigene Einnahmen, die durch den Verkauf von Produkten und Dienstleistungen am Markt erzielt werden.

Sozialinnovatoren erbringen mitunter Leistungen, die in den Bereich der Sozialgesetzgebung fallen und für die es demzufolge staatliche Refinanzierungsmöglichkeiten gibt. So kann *Chancenwerk* beispielsweise in Kommunen Gelder aus dem Bildungs- und Teilhabepaket für die teilnehmenden Kinder beantragen. Die Nutzung staatlicher Fördertöpfe kann für Sozialinnovatoren mitunter jedoch schwierig sein. Der Grund: Staatliche Förderungen werden meist für Standardprogramme ausgeschrieben. Sozialinnovative Organisationen entsprechen jedoch oft gerade nicht dem Standard und stehen dann vor der Schwierigkeit, Anträge so zu formulieren, dass die Schnittmenge zwischen der eigenen Lösung und der Ausschreibung deutlich wird.

Um die vielfältigen Finanzquellen ausschöpfen zu können, ist es wichtig zu wissen, welche Förderer für welche Zwecke Geld geben möchten. Murat Vural von Chancenwerk denkt daher beim Aufbau neuer Standorte in drei Phasen, die dann von unterschiedlichen Geldgebern finanziert werden sollen. Für die erste Phase, die Erschließung neuer Standorte, eignen sich beispielsweise Gelder von Stiftungen sehr gut, da diese häufig Projekte mit „Pilotcharakter“ finanzieren möchten. Unternehmen ist es oft lieber, eine Initiative zu fördern, die bereits vor Ort implementiert wurde, da sie an Projekten mit einem lokalen Bezug Interesse haben. Daher können Unternehmen angesprochen werden, sobald sich ein Standort etabliert hat. In einem dritten Schritt können dann für anspruchsberechtigte Jugendliche Mittel aus dem „Bildungspaket“ bei den Kommunen beantragt werden.

Auch das Haus der kleinen Forscher greift auf verschiedene Finanzinstrumente zurück. Die Organisation selbst finanziert sich aus einem jährlichen Stiftungsbudget. Bei den einzelnen Vertriebsorganisationen vor Ort werden dann jeweils noch Gelder aus öffentlichen Töpfen der Kommunen eingeworben. So kann jeder Euro, der von einer Stiftung eingeworben wird, durch das Programm verdreifacht werden. Diese Form des regionalen Fundraising zur Akquise zusätzlicher Mittel wird auch bei vielen anderen Organisationen verwendet (z. B. HiPPY, Verrückt? Na und!).

Eine weitere mögliche Form der Kapitalakquise ist durch Sozialinvestoren gegeben. Beteiligen sich Sozialinvestoren an einer Organisation, so hat dies meist den Vorteil, nicht nur Geld zu erhalten, sondern auch Expertise, sowie die Möglichkeit, auf ein größeres Netzwerk zugreifen zu können. Zudem können gerade solche Gelder oftmals flexibler genutzt werden als z. B. Zuwendungen von Ministerien oder Stiftungen, die für einen bestimmten Zweck verwendet werden müssen. Organisationen wie die Kinderzentren Kunterbunt und Ilsees weite Welt sehen Sozialinvestitionen daher als wichtiges Instrument zur Finanzierung sowie zur Weiterentwicklung der eigenen Organisation an.

Eine Finanzierung durch Privatpersonen ist vor allem bei den Organisationen möglich, die einen gemeinschaftsorientierten Ansatz verfolgen. So finanzieren beispielsweise die teilnehmenden Genossenschaftsmitglieder des Kartoffelkombinats ihre eigene Gemüsegartnerei.

Zudem gibt es Sozialinnovatoren, die sich durch den Verkauf von Produkten und Dienstleistungen vollständig oder nahezu vollständig selbst finanzieren können. Dazu gehören u. a. die Elektrizitätswerke Schönau, AfB, Netcyclers und die Kinderzentren Kunterbunt.

Mitarbeitende als wichtiges Standbein Sozialer Innovationen: Um Soziale Innovationen erfolgreich umzusetzen, braucht es die richtigen Mitarbeitenden; solche, die zur Organisationskultur der Organisation passen. Für den Gründer von Chancenwerk ist dies das wichtigste Auswahlkriterium. Er beurteilt Bewerberinnen und Bewerber danach, wie gut sie zu seiner Organisation passen, und nicht primär nach ihrer Ausbildung oder ihren derzeitigen Fähigkeiten. Die richtigen Mitarbeitenden zu finden, ist jedoch nicht einfach. Der Vorstandsvorsitzende des Hauses der kleinen Forscher formuliert das so:

„Letztendlich brauchen Sie Menschen, die in der Lage sind, andere zu begeistern und glücklich zu machen und sie so mit einer Idee einzufangen, mitzunehmen, ihnen aber gleichzeitig die Möglichkeit geben, es zu ihrem persönlichen Erfolg zu machen – und die dann aber auch wieder zurücktreten. Das sind Charaktereigenschaften, Persönlichkeitseigenschaften, die sind echt schwer zu finden. Und wenn man das noch paart mit einer guten Fachkenntnis, ist das ziemlich selten. Es ist die Herausforderung, diese Menschen zu finden und an die Stiftung zu binden.“

Dr. Peter Rösner, Vorstandsvorsitzender Haus der kleinen Forscher

Ehrenamtliche Mitarbeitende gelten als zusätzliche wichtige Ressource für die Umsetzung Sozialer Innovationen. So wird zum Beispiel bei den Freunden alter Menschen e. V. die Expansion der Organisation durch ehrenamtliches Engagement getragen. Für den Geschäftsführer ist dies ein „Riesenpool an akademisch ausgebildeten jungen Menschen, die viele Kompetenzen mitbringen“ und die für die Organisation unglaublich wertvoll sind.

Die passenden Mitarbeitenden zu finden, heißt oftmals auch Personen einzustellen, die selber der Zielgruppe nahestehen. Bei Kulina e.V. wird darauf geachtet, dass Ehrenamtliche selbst einen Migrationshintergrund haben und noch relativ jung (nah am Alter der Zielgruppe) sind. Auch bei dem Sommersprachcamp sollen die Mitarbeitenden die soziale Situation oder das Gesellschaftsbild widerspiegeln, sodass bei Elternabenden das Vertrauen der Eltern gewonnen werden kann.

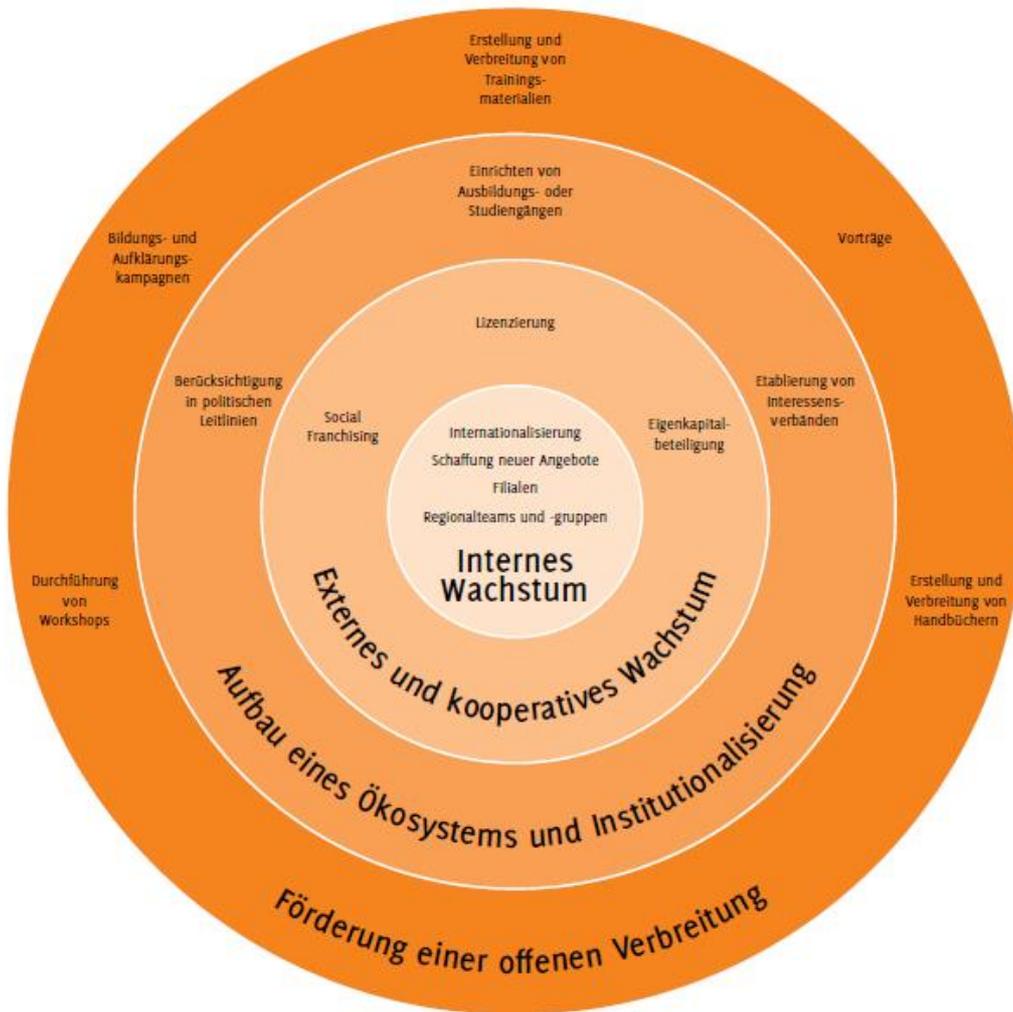
Partner und Netzwerke: Partner und Netzwerke sind eine weitere wichtige Stütze bei der Umsetzung Sozialer Innovationen. Dabei werden Partner genutzt, um (1) den Zugang zur Zielgruppe besser zu gestalten oder (2) die Leistung zu erbringen:

- **Zugang zur Zielgruppe:** Häufig werden Partner dafür genutzt, um an die Zielgruppe heranzutreten, bzw. diese auf das Angebot der Organisation aufmerksam zu machen. So kooperiert zum Beispiel Iises weite Welt mit der AOK, um Produkte evaluieren zu lassen und die Zielgruppe auf das Angebot aufmerksam zu machen. JOBLINGE kooperiert mit der Arbeitsagentur, um Jugendliche für das Mentoren-Programm zu gewinnen. Die Organisation AfB kooperiert mit Sozialbehörden und Behindertenwerkstätten.
- **Partner in die Leistungserstellung integrieren:** Partner und Netzwerke können zudem bei der Dienstleistungserstellung mitwirken. Dabei kann man zwischen zwei Arten von Partnerkonstellationen unterscheiden. Zum einen verbünden sich oft große Initiativen und Stiftungen mit regionalen Einheiten und konzentrieren sich dann auf die landesweite Koordination. Ziel ist somit eine bundesweite Abdeckung durch die Kombination aus einer zentralen Steuerung und regionalen Partnern, wie dies z. B. beim Haus der kleinen Forscher, bei MINT-EC und bei der START-Stiftung der Fall ist. Zum anderen kooperieren viele Sozialinnovatoren mit Partnern, die ein bestimmtes Expertenwissen mitbringen, das für die Leistungserstellung wichtig ist, das jedoch der Sozialinnovator nicht selbst aufbauen kann oder will. So arbeitet beispielsweise das Sprachsommercamp eng mit dem Goetheinstitut zusammen, enterprise mit der Deutsche Bank Stiftung und Kulina e.V. mit einem Biobauernhof.

Wachstum Sozialer Innovationen: Die gesellschaftliche Wirkung vergrößern

Sozialunternehmer möchten eine positive Wirkung in der Gesellschaft haben. Wenn sich gezeigt hat, dass ihre Soziale Innovation wirkt, stehen ihnen verschiedene Möglichkeiten zur Verfügung, ihren Aktionsradius und damit die gesellschaftliche Wirkung zu vergrößern: Grundsätzlich können sie mithilfe ihrer eigenen Ressourcen wachsen (internes Wachstum), mit anderen Akteuren kooperieren (externes oder kooperatives Wachstum) oder – und auch das kann mitunter eine enorme Wirkung haben – sie können Informationen über ihre Soziale Innovation offen zur Verfügung stellen und die Umsetzung der Innovation an anderen Orten mithilfe von Beratungen, Handbüchern oder Anleitungen unterstützen (offene Verbreitung). Sozialinnovatoren, die ganz neue Angebote haben, für die es (noch) kein förderliches Umfeld gibt (z. B. Verbände, Interessengemeinschaften, Regularien), stehen mitunter vor der Aufgabe, dieses Umfeld oder das gesamte „Ökosystem“ zu kreieren. Abbildung 2 zeigt die verschiedenen Möglichkeiten im Überblick.

Abbildung 2: Verbreitungsmöglichkeiten Sozialer Innovationen



Die Wirkung Sozialer Innovationen

Mit Sozialen Innovationen sollen positive Veränderungen in der Gesellschaft bewirkt werden. Deshalb entwickeln Sozialinnovatoren Ideen, deshalb wirken Mitarbeitende und Ehrenamtliche engagiert mit, und deshalb geben Ministerien, Stiftungen, Privatpersonen oder Sozialinvestoren Geld. Alle diese Stakeholder haben unterschiedliche Interessen und wollen mit Informationen bedient werden. Zudem muss sich der Sozialinnovator selbst über die Wirkung seiner Innovation klar werden, um ggf. Anpassungen vornehmen zu können, die im besten Fall die gesellschaftliche Wirkung erhöhen. Ob die jeweilige Soziale Innovation aber tatsächlich einen hohen Nutzen stiftet, ist häufig nicht so einfach darzulegen, zumal die Wirkung auf unterschiedlichen Ebenen erreicht werden kann. So können Effekte auf der Ebene der Zielgruppe und auf gesellschaftlicher Ebene erreicht werden. Was aber kann wie und auf welcher Ebene gemessen werden?

Auswahl geeigneter Daten und Indikatoren: Die erste Herausforderung besteht darin, geeignete Indikatoren zu bestimmen, die für die Wirkungsmessung erhoben werden sollen. Dabei ist es wichtig, dass die Wirkungsmessung für die Organisation leistbar ist oder ggf. geeignete Partner gefunden werden, die dafür sorgen können, dass Veränderungen zuverlässig gemessen werden (Reliabilität) und sich diese auch tatsächlich auf die Soziale Innovation zurückführen lassen (Validität). Bei der Auswahl der Indikatoren sollten die folgenden drei Fragen im Vordergrund stehen: (1) Welche Indikatoren zeigen, dass die Soziale Innovation wirkt? (2) Welche Daten benötigen die verschiedenen Stakeholder-Gruppen? (3) Welche Indikatoren können zur Verbesserung der Sozialen Innovation genutzt werden?

Wirkungsmessung auf Zielgruppenebene: Zunächst versuchen die interviewten Sozialinnovatoren, die Effekte zu messen und strukturiert festzuhalten, die direkt durch die Soziale Innovation ausgelöst wurden. Dabei können einige Größen sehr einfach und praktisch direkt mit der Leistungserbringung erhoben werden. So kann beispielsweise festgehalten werden, wie viele Neukunden pro Woche hinzugekommen sind (Elektrizitätswerke Schönau), wie viele Teilnehmende und Unternehmenspartner an einer Firmenmesse teilnehmen und wie viele Ausbildungsverhältnisse letztlich zustande kamen (Berufsparcours). So erhielten beispielsweise bei einer Berufsparcours-Veranstaltung 70 von 500 Teilnehmenden tatsächlich einen Ausbildungsplatz. Hinzu kommen Daten wie Zufriedenheitsmessungen, die direkt im Anschluss an Interventionen, Seminare, Workshops oder dem Kauf einer Leistung durchgeführt werden können. So führt beispielsweise die Organisation Kulina e. V. Befragungen bei den Teilnehmenden von Kochkursen sowie bei ehrenamtlichen Helfern durch. Nicht alle Daten jedoch sind leicht zu erheben. Die Einstellungs- und Verhaltensänderung einer Zielgruppe – Ziele, die häufig eine zentrale Rolle bei Sozialen Innovationen spielen – sind mitunter nur schwer zu fassen. Die Wirkungsmessung einer Sozialen Innovation, die einen Wissenszuwachs bei der Zielgruppe bewirken soll, ist ebenfalls anspruchsvoll. Mitunter kann es hier sinnvoll sein, die Wirkungsanalyse von externen Expertinnen und Experten durchführen zu lassen. So wurde die Wirkung des Sprachsommercamps durch das Max-Planck-Institut für Bildungsforschung erhoben, das das Programm während der ersten Jahre begleitete.

Wirkungsmessung auf gesellschaftlicher Ebene: Welchen Einfluss hat eine Soziale Innovation auf der gesellschaftlichen Ebene? Führte die Soziale Innovation zu einem Bewusstseinswandel oder zu einem Umdenken in der Gesellschaft? Diese und ähnliche Fragen sind nur schwer zu beantworten und oftmals sind nur Schätzungen oder Annäherungen möglich. Im Wesentlichen kommen dabei die folgenden beiden Herausforderungen zum Tragen. Zum einen ist ein gesellschaftliches Umdenken relativ schwer zu messen. Notwendig wären repräsentative Umfragen in der Bevölkerung. Sozialinnovatoren müssen sich hier oft mit Hinweisen und Näherungsgrößen behelfen. So spiegeln die Medienresonanz, Anfragen von Behörden, Institutionen oder Talkshows durchaus das gesellschaftliche Interesse der Bevölkerung wider.

Zum anderen lassen sich Veränderungen auf einer gesellschaftlichen Ebene so gut wie nie auf nur einen Akteur zurückführen. So haben die Elektrizitätswerke Schönau und ihre Vorgängerorganisationen sicherlich einen Anteil daran, dass ihre Position gegenüber Atomstrom und erneuerbaren Energien mittlerweile in der Mitte der Gesellschaft angekommen ist und sie nicht mehr als „Ökos“ und „Strickpullträger“ verlacht werden. Dennoch gab es auch viele andere Akteure, Mitstreiter und Ereignisse – man denke nur an das Unglück in Fukushima im März 2011 –, die zu dieser Veränderung geführt haben. Auch die Organisation MINT-EC spielt eine wichtige Rolle, wenn es darum geht, die Bedeutung der MINT-Fächer zu betonen. Dennoch gibt es weitere Akteure, die das Gleiche auf eine andere Art und Weise versuchen. Oftmals führt dann erst das Zusammenwirken Vieler zum gesellschaftlichen Wandel und jedes Projekt kann, so drückt es einer der Gründer des Kartoffelkombinats aus, als ein „Mosaiksteinchen“ betrachtet werden.

D. Gegenüberstellung von geplantem und tatsächlichem Vorgehen

Die Fallstudienanalyse hat es uns erlaubt, die Entstehung und Verbreitung Sozialer Innovationen besser zu analysieren und fallstudienübergreifende Muster zu erkennen. Bei der Auswahl der Sozialen Innovationen haben wir uns auf Soziale Innovationen konzentriert, die von Social Entrepreneurs und der Zivilgesellschaft umgesetzt wurden – anstatt wie geplant Soziale Innovationen in Unternehmen, in NGOs sowie in Kooperationen von Unternehmen und NGOs zu analysieren. Der Grund hierfür lag darin begründet, dass Soziale Innovationen – nach unserem normativen Verständnis – noch kaum in Unternehmen umgesetzt werden.

E. Gegenüberstellung von Plan und Zielen

Die Zielsetzung des Arbeitspaketes bestand darin, die Entstehung, Weiterentwicklung, Verbreitung und Wirkungsweise von Sozialen Innovationen besser zu verstehen. Dieses Ziel konnte erreicht werden.

2.1.2.5 Arbeitspaket 5: Aufbau einer Social Innovation-Community

A. Ziele

Um das wissenschaftlich bearbeitete Themenfeld Soziale Innovationen auch mittel- und langfristig für die relevanten Zielgruppen zu implementieren und fruchtbar zu machen, wurde über die gesamte Laufzeit des Projekts der Aufbau einer Social Innovation-Community aus Vertreterinnen und Vertretern von Non-Profit-Organisationen, der Zivilgesellschaft, kommerziellen Unternehmen und Vertreterinnen und Vertretern der Politik in Angriff genommen.

Ziele des Arbeitspaketes 5 waren das Sensibilisieren und Beteiligen der Akteure, die an der Entwicklung und Umsetzung von Sozialen Innovationen (aktuell und zukünftig) mitwirken sowie das Bekanntmachen der Forschungsergebnisse in der breiteren, interessierten (Fach-)Öffentlichkeit, sowie schlussendlich das Verwerten der Forschungsergebnisse für die jeweiligen Praxisfelder.

Als Indikatoren der Zielerreichung wurden insbesondere definiert: Zum einen das Vorhandensein einer aktiven Community, zum anderen die (Mit-)Etablierung eines sektorübergreifenden Expertenkreises.

Mit folgenden fünf Instrumenten wurde der Community-Aufbau unternommen:

B. Durchgeführte Aktivitäten

Zukunftswerkstatt: Am 24./25. Mai 2012 wurde eine Zukunftswerkstatt mit Vertreterinnen und Vertretern aus kommerziellen Unternehmen und Non-Profit-Organisationen durchgeführt. Im Unterschied zur ursprünglich geplanten dreistufigen Herangehensweise mit aufeinanderfolgenden kürzeren Workshops mit Vertreterinnen und Vertretern von (1) Non-Profit-Organisationen, (2) kommerziellen Unternehmen und (3) beiden Gruppen gemeinsam, wurde ein integrierter zweitägiger Workshop durchgeführt. Im Rahmen des Workshops wurden den Teilnehmenden die Grundlagen des Themenfeldes „Soziale Innovationen“ nähergebracht sowie eine Methode zur Entwicklung von Sozialen Innovationen (Design Thinking) vermittelt.

Ziele der Zukunftswerkstatt: Die Zukunftswerkstatt für Soziale Innovationen hatte es sich zum Ziel gesetzt, den Teilnehmenden ein Grundverständnis über das Themengebiet „Soziale Innovationen“ zu vermitteln und sie zur Entwicklung von Sozialen Innovationen in ihrem eigenen Wirkungsfeld anzuregen. Dabei sollten Vertreterinnen und Vertreter von Non-Profit-Organisationen Soziale Innovationen als mögliche Antwort auf die Herausforderungen im Non-Profit-Bereich kennenlernen, während Vertreterinnen und Vertreter von Profit Organisationen gesellschaftliche Herausforderungen als Ausgangspunkt für Innovationen erkennen sollten, mit denen sich neue Märkte erschließen und kreieren lassen. Mit der Methode des Design Thinking konnten die Teilnehmenden zudem eine Methode kennenlernen, mit Hilfe derer Soziale Innovationen entwickelt werden können. Zusätzlich hatten die Teilnehmenden Gelegenheit neue Kontakte zu knüpfen.

Teilnehmende der Zukunftswerkstatt: Die Zukunftswerkstatt für Soziale Innovationen richtete sich an Vertreterinnen und Vertreter von Profit-Organisationen (Innovationsmanager, Leiter Business Development, CSR Manager) und Non-Profit-Organisation (Geschäftsführung, Programmarbeit). Insgesamt nahmen 16 Teilnehmerinnen und Teilnehmer an der Zukunftswerkstatt teil (10 Teilnehmende von Non-Profit-Organisationen, drei Teilnehmende von Profit Organisationen, drei Teilnehmende waren Multiplikatoren). Insgesamt wurden folgende Akteure direkt eingeladen: 210 Organisationen aus der Sozialwirtschaft (hauptsächlich Organisationen der Diakonie und Caritas) und die Mitglieder des Deutschen Spendenrates. Als Verteiler wurden folgende Communities und Netzwerke genutzt: CSR & Nachhaltigkeit (Ankündigung über Homepage und/oder Newsletter von CSR-news, Econsense, Umweltdialog, Rat für Nachhaltige Entwicklung), Innovationen (Ankündigung auf Homepage und/oder Newsletter von IHK Innovationsforum, Innovationsmanager FAZ Institut, VDI Nachrichten, ZVEI, einschlägige XING-Gruppen) und Ex-EBS (alle Absolventinnen und Absolventen des Master of Business Innovation und alle Alumni in geschäftsführenden Positionen). Darüber hinaus wurden die ca. 180 Landkreise aus Rheinland-Pfalz, Nordrhein-Westfalen, Baden Württemberg und Bayern angeschrieben mit der Bitte lokale Organisationen

auf die Veranstaltung aufmerksam zu machen. Die Intention des großen Verteilers bestand darin, möglichst breit zum Thema zu kommunizieren und zu sensibilisieren.

Open Social Innovation-Plattform: Auf der technisch und konzeptionell im Projektverlauf mit IT-Partnern gemeinsam eingerichteten und mittels Marketingkonzept intensiv beworbenen Open Innovation-Plattform **ourSocialInnovation.org** konnten Ideen für Soziale Innovationen eingereicht werden und von den Internetnutzern kommentiert werden. Die Plattform ging im März 2012 online.

Durchführung: Insgesamt wurden im Zeitraum von April 2012 bis Mai 2013 gemeinsam mit den akquirierten Kooperationspartnern fünf Challenges durchgeführt (Tabelle 8). Die jeweils 12-wöchigen Challenges wurden durch das Projektteam moderiert und durchgeführt. Die eingestellten Ideen und Konzepte wurden mit Hilfe einer dreiköpfigen Jury bewertet (ein Vertreter des Challengepartners, ein Vertreter des Analyse- und Beratungshauses phineo, ein Vertreter aus dem Projektteam.)

Tabelle 8: ourSocialInnovation.org: Übersicht Challenges

Themen/Aufgabenstellung	Challengepartner	Preisträger/Projektidee
Vorlesen in Deutschland: Wie kann Vorlesen für Eltern und Kinder wieder attraktiver werden?	World Vision Deutschland	1. Spielplatzvorleser 2. Bücher-Schnitzeljagd 3. Vorlesen mit Google+Hangout
Fair-Kaufen fördern: Wie kann das Kaufverhalten dauerhaft in Richtung fair gehandelte Produkte verändert werden?	FairTrade Deutschland	1. „Raus aus der Nische, hin zum hippen Kultprodukt“ 2. Aufklärungskampagne an Schulen und Universitäten 3. Internetplattform + App „The good choice support“
Mehr Clicks für Charity: Wie kann Charity Shopping zum Standard beim Einkauf im Internet werden?	chlicks4charity	1. Virale Kampagne 2. Promotion durch Charities 3. Kooperation mit Mozilla/Firefox
Deine Innovation für die Energiewende: Welche Sozialen Innovationen können die Energiewende vorantreiben?	Sustainable Business Institute	1. Vergleich des Stromverbrauchs mit anderen über Internetportal 2. bettervest.de: Crowdinvesting-Plattform für Energieeffizienzprojekte 3. Speicher regenerativer Energien für jedermann
IT4Change – Neue Tools und Ideen, die wirken: Welche IT-basierten Sozialen Innovationen können gesellschaftlichen Problemen in Deutschland entgegenwirken?	Programm „Engagement mit Perspektive“ (ein Programm von Ashoka Deutschland mit SAP als Förderer)	1. „Irrepressible Voices“ Community Video Plattform für Menschenrechte 2. Serlo, eine freie Lernseite für Schülerinnen und Schüler 3. elefunds - Online Fundraising

Herausgeberband: Unter Mitwirkung von 18 Sozialinnovatoren wurde im Springer Verlag ein Buch „von Praktikern für Praktiker“ veröffentlicht: Kopf, H., Müller, S., Rüede, D., Lurtz, K., Russo, P. (Eds., 2014) Soziale Innovationen in Deutschland - Von der Idee zur gesellschaftlichen Wirkung. Wiesbaden: Springer/VS

Zum Inhalt: Im Herausgeberband kommen 18 Sozialinnovatoren mit ihren Erfahrungen selbst zu Wort (siehe Tabelle 9), deren Soziale Innovationen die fünf folgenden Herausforderungen adressieren, denen sich Deutschland in den nächsten Jahren stellen muss: Langzeitarbeitslosigkeit, Bildungsgerechtigkeit, Ressourcenverbrauch, Zivilisationskrankheiten und Fachkräftemangel. Die Herausforderungen wurden im Rahmen der Studie „Deutschland 2030: Herausforderungen als Chancen für Soziale Innovationen“

identifiziert, die in Arbeitspaket 3 „Ermittlung von Social Innovation Bedarfsfeldern“ (s.o. 2.1.2.3) erstellt wurde. Die Sozialinnovatoren erklären, welche Idee hinter ihrer Sozialen Innovation steckt und wie sie funktioniert. Der Herausgeberband soll insbesondere als Inspiration und Wissensquelle für (zukünftige) Sozialinnovatoren dienen.

Zur Logik des Buches: Zum Ersten haben wir die fünf gesellschaftlichen Problembereiche sowohl dramaturgisch als auch chronologisch in eine Reihe – eine Art „gesellschaftlichen Lebenszyklus“ – gebracht. Mit *Bildungsgerechtigkeit* legt eine offene und sozial gesunde Gesellschaft die Basis, auf der die späteren *Fachkräfte* heranwachsen können. Wenn hierbei, aus welchen Gründen auch immer, etwas nicht richtig läuft, werden Menschen unter Umständen arbeitslos. Dieses gesellschaftliche „Nicht-gebraucht-Werden“ wiederum macht in nicht wenigen Fällen *civilisationskrank* – mit z. T. erheblichen gesamtgesellschaftlichen Folgen. Und die gefährlichste „Weltkrankheit“, der zu hohe *Ressourcenverbrauch*, ist das globale Problemfeld schlechthin, für dessen Lösung wir alle dringend auf die Impulse möglichst vieler und nachhaltiger Sozialer Innovationen angewiesen sind.

Zum Zweiten werden in den Beiträgen wichtige Aspekte und Vorgehensweisen erwähnt, die für die Gestaltung der drei Phasen des Innovationsprozesses – der Entstehung, Implementierung und Verbreitung der Sozialen Innovation – von Bedeutung sind. Alle drei Phasen bringen Besonderheiten und Herausforderungen mit sich.

Zum Dritten haben wir alle Autorinnen und Autoren gebeten, einen Aspekt besonders hervorzuheben, von dem andere (potenzielle) Sozialinnovatoren möglichst viel lernen können. Darunter finden sich beispielsweise Themen wie Professionalisierung, Qualitätsentwicklung oder die Positionierung der Organisation als politische, aber nicht parteipolitische Organisation.

Tabelle 9: Herausgeberband: Übersicht über die Sozialen Innovationen

Name der Sozialen Innovation	Mission der Sozialen Innovation
Herausforderung Bildungsgerechtigkeit	
START-Stiftung	Chancen auf Integration und gesellschaftliche Teilhabe für engagierte und leistungsstarke Schülerinnen und Schüler mit Migrationshintergrund verbessern.
IMPULS Deutschland gGmbH	Gleichberechtigte Bildungschancen für alle Kinder schaffen – unabhängig von ihrer Herkunft
Chancenwerk e.V.	Potenzialentfaltung für Kinder und Jugendliche ermöglichen
Herausforderung Fachkräftemangel	
Kinderzentren Kunterbunt	Vereinbarkeit von Familie und Beruf durch bedarfsgerechte Möglichkeiten der Kinderbetreuung steigern
Haus der kleinen Forscher	Begeisterung für naturwissenschaftliche Phänomene und technische Fragestellungen früh wecken und Nachwuchs in den entsprechenden Berufsfeldern sichern
MINT-EC	Schülerinnen und Schülern spannende Einblicke in MINT-Themen geben als Entscheidungshilfe für ein naturwissenschaftliches Studium
Berufsparcours	Durch haptischere und praktischere Gestaltung der Berufsorientierung Jugendlichen einen realistischen Einblick in die Berufswelt geben
Herausforderung Langzeitarbeitslosigkeit	
discovering hands®	Brustkrebsfrüherkennung verbessern und sehbehinderte Menschen in den ersten Arbeitsmarkt bringen
AfB Arbeit für Menschen mit Behinderung	500 Menschen mit Behinderung in eine angemessene und nachhaltige Beschäftigung bringen und IT-Geräte ökologisch recyceln
JOBLINGE gAG	Übergang von gering qualifizierten Jugendlichen in den Arbeitsmarkt

Name der Sozialen Innovation	Mission der Sozialen Innovation
	vereinfachen
myself e.V.	Hilfe zur Selbsthilfe leisten und der Vereinzelung bei Erwerbslosigkeit entgegenwirken
Herausforderung Zivilisationskrankheiten	
Kinderturnstiftung Baden-Württemberg	Kindern in Baden-Württemberg ermöglichen, ihren Bewegungsdrang auszuleben
Irrsinnig menschlich e.V.	Einsatz gegen Stigmatisierung, Ausgrenzung und Diskriminierung von Menschen mit seelischen Gesundheitsproblemen und junge Menschen mit dem Projekt „Verrückt? Na und!“ sensibilisieren
Kulina e.V.	Ernährung zu einem gesellschaftlichen Thema machen und Menschen befähigen, sich und ihr Essverhalten zu reflektieren
McMöhre – ein Projekt des BUND und BUNDjugend in Baden-Württemberg	Schülerinnen und Schülern eine gesunde und bewusste Ernährung durch eigenes unternehmerisches Handeln ermöglichen
Ilse's weite Welt	Angebote für demenziell veränderte Menschen schaffen und Kommunikation zwischen Pflegenden und demenziell veränderten Menschen verbessern
Herausforderung Ressourcenverbrauch	
Elektrizitätswerke Schönau	Eine atomstromlose, klimafreundliche und bürgereigene Energieversorgung schaffen
TerraCycle	Abfall abschaffen – Abfall, der bisher als nicht recycelbar galt, einem Recyclingkreislauf zuführen

Abschlusskonferenz: Was muss in Deutschland passieren, damit Soziale Innovationen verstärkt zur Lösung gesellschaftlicher Probleme eingesetzt werden, und wie können sich die verschiedenen Akteure effektiv daran beteiligen? Diese beiden Fragen standen am 27. Juni 2014 im Mittelpunkt unserer Konferenz „Soziale Innovationen in Deutschland“, an der etwa 50 Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus Sozialwirtschaft, Unternehmen, Politik und Wissenschaft teilnahmen.

Ablauf: Zum einen wurden die Projektergebnisse durch das Projektteam vorgestellt, zum anderen diskutierte eine Expertenrunde (Sozialunternehmer, Stiftung, Wissenschaft und Wohlfahrt) zum Thema „Soziale Innovation als gesamtgesellschaftliche Aufgabe“. Es diskutierten: Rainer Höll, Ashoka Deutschland, Prof. Dr. Jürgen Howaldt, Sozialforschungsstelle Dortmund, Prof. Dr. Hartmut Kopf, World Vision Stiftung, Andrea Bartl, START-Stiftung, Uwe Schwarzer, Diakonie Deutschland als Vertreter für die Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege. Im Anschluss wurde die Erklärung „Soziale Innovationen für Deutschland“ erstmalig der Fachöffentlichkeit zur Diskussion gestellt (s.u.). Den Ausklang bildete die Verleihung der Kategorie „Wirkung jetzt“ des Awards „Wirkung²“ (Details s.u. 2.2.2.3).

Erklärung Soziale Innovationen für Deutschland: Die Erklärung Soziale Innovationen für Deutschland wurde gemeinsam mit Wissenschaftlern der Sozialforschungsstelle in Dortmund initiiert und gemeinsam mit rund 40 Akteuren im Feld der Sozialen Innovation (Sozialunternehmerinnen und Sozialunternehmer, Stiftungs- und Wirtschaftsvertreterinnen und -vertreter, Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler und Politikerinnen und Politiker) erarbeitet. Im Vordergrund stand folgende Fragestellung:

Welche Rahmenbedingungen braucht es, damit Soziale Innovationen zukünftig verstärkt zur umfassenden Lösung gesellschaftlicher Probleme in Deutschland eingesetzt werden und sich daran verschiedene Akteure effektiv beteiligen können?

Die Intention der Erklärung: „Wir hoffen, mit dieser Erklärung dazu beizutragen, dass soziale Innovationen zukünftig viel häufiger zur Entwicklung tragfähiger Lösungen für gesellschaftliche Probleme eingesetzt werden und zum zentralen Bestandteil einer umfassenden Innovationspolitik werden. Der Zeitpunkt der Erklärung war unseres Erachtens gerade deshalb so günstig, da die Bundesregierung ihre Hightech-Strategie noch stärker als Innovationsstrategie ausrichten wollte. Soziale Innovationen sollten dabei eine

wichtige Rolle spielen. Deshalb ist es uns wichtig, jetzt (unmittelbar nach Veröffentlichung der Hightech-Strategie durch die Bundesregierung) konkrete Hinweise aus Wissenschaft und Praxis zu geben, an welchen Stellen es nach wie vor Förder- und Forschungslücken gibt.“ (aus dem Vorwort der Initiatoren)

Zum weiteren Prozess – auch nach Ablauf der Projektförderung: Die Erklärung wurde zum ersten Mal auf unserer Abschlusskonferenz der Fachöffentlichkeit vorgestellt, die zweite Vorstellung fand auf dem Symposium der LMU „Gesellschaftliche Innovationen: Impulse & Forschungstransfer aus Hochschulen“ in München am 14. und 15. Juli 2014 als Version 1.0 statt. Endgültig verabschiedet wurde die Erklärung auf dem Vision Summit 2014 in Berlin am 11. September 2014 als Version 2.0 vor rund 1.000 Teilnehmenden. In jeder Bearbeitungsphase wurde die beteiligte und durch unser Projekt auch aktiv mit aufgebaute Social Innovation-Community in Deutschland aktiv eingeladen, zur Erklärung inhaltlichen Input zu leisten. Alle Beiträge wurden koordiniert von unserem Projektteam in die Erklärung eingearbeitet und dann mit allen Beteiligten intensiv abgestimmt. Das Ergebnis wurde im Anschluss an den Vision Summit mittels Brief an die Bundeskanzlerin und den Vorsitzenden des Beirats der Hightech-Strategie der Bundesregierung kommuniziert.

C. Gegenüberstellung von geplantem und tatsächlichem Vorgehen

- Ursprünglich war geplant, jährlich einen „Deutschen Social Innovation Award“ auszuloben. Die dafür eingeplanten Gelder wurden stattdessen im Zusammenhang mit der Open Social Innovation-Plattform ourSocialInnovation.org umgewidmet und als Preisgelder für die stattfindenden Challenges eingesetzt. Zur genaueren Begründung: Social Innovation-Awards haben weltweit seit etwa 5-7 Jahren Konjunktur und sind teilweise hervorragend ausgestattet, kommuniziert und auch bereits etabliert (z.B. Social Innovation Awards, Dell Social Innovations Challenge, Vision Awards, Innovatio Sozialpreis).
- Die ebenfalls geplante „Lecture Series“ an der EBS Universität für Wirtschaft und Recht mit Vorträgen von Experten zum Thema „Soziale Innovationen“ wurde nicht durchgeführt. Stattdessen wurden die Mittel mit dem gleichen Ziel – nämlich Aufmerksamkeit für das Thema Soziale Innovation in der Öffentlichkeit zu erlangen – für die Erstellung des Ergebnisberichtes „Mechanismen Sozialer Innovationen I: Entstehung, Entwicklung und Verbreitung.“ verwendet. Dieser konnte so einer breiten Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt werden und zudem als Lernmaterial im „Social Innovation MOOC“ verwendet werden.

D. Gegenüberstellung von Plan und Zielen

- Die geplanten Ziele des Aufbaus einer Social Innovation-Community konnten mehrheitlich erreicht werden:
 - Insbesondere die Erklärung „Soziale Innovationen“ hat die relevanten Experten zum Thema in Deutschland intensiv miteinander vernetzt und maßgeblich zur politischen Wirkung des Forschungsprojekts geführt: Persönliche Einladung von Susan Müller und Hartmut Kopf ins Bundeskanzleramt zum 2. Internationalen Deutschlandforum „Was Menschen wichtig ist – Innovation und Gesellschaft“ am 19. und 20. Januar 2015. Bei diesem Expertentreffen (120 Teilnehmende aus der gesamten Welt) war das Thema „Soziale Innovationen“ einer der Schwerpunkte und unsere Erklärung inhaltlicher Bestandteil.
 - Der Herausgeberband hat sich laut Abverkaufszahlen des Verlags bereits bei den Interessierten als wichtiges Buch von Praktikern für Praktiker etabliert.
 - Die Open Innovation-Plattform ourSocialInnovation.org ermöglichte zwar die erfolgreiche Durchführung von fünf Challenges zur Neuentwicklung von Ideen, allerdings veränderte sich im Lauf des Projekts unsere Erkenntnis im Bereich Open Social Innovation und somit auch das Ziel: Zu Anfang hatten wir die Einschätzung, dass wir mit dafür Sorge tragen sollten, dass *mehr* neue Soziale Innovationen generiert werden. Im Projektverlauf zeigte sich jedoch, dass es bereits sehr viele gute Soziale Innovationen in Deutschland gibt und von daher die nachhaltige *Verbreitung* das eigentliche Thema ist. Daher haben wir im Laufe des Projektes von dem weiteren Ausbau der Plattform ourSocialInnovation.org Abstand genommen und stattdessen den Award „Wirkung²“ ins Leben gerufen (s.u. 2.2.2.3).

2.1.3 Notwendigkeit und Angemessenheit der geleisteten Arbeit

- Bisher gab es innerhalb der deutschsprachigen Forschung keine systematische Aufbereitung des Begriffsfelds „Soziale Innovation“. Dies hat das Forschungsprojekt mit den beiden Arbeitspaketen 1 und 2 geleistet.
- Ebenfalls gab es bisher keine Identifikation der wesentlichen gesellschaftlichen Herausforderungen für Deutschland, in denen Soziale Innovationen sozialen Nutzen stiften können. Zudem gab es keine Analyse von existierenden Sozialen Innovationen, die genau in diesen Handlungsfeldern bereits erfolgreich eine positive Wirkung erzielen. Komplexe Herausforderungen wie Bildungsgerechtigkeit oder Zivilisationskrankheiten können nicht durch technische Innovationen alleine gelöst werden. Daher war diese Forschungsleistung ebenfalls notwendig und angemessen.
- Mit der Identifikation von Mechanismen und Wirkungsweisen Sozialer Innovationen wurde ebenfalls Neuland betreten. Um zukünftige Soziale Innovationen effektiv zu entwickeln, zu implementieren und zu verbreiten ist Wissen um diese Mechanismen von immenser Bedeutung.
- Insbesondere die im Zuge des Aufbaus einer Social Innovation-Community in Deutschland initiierte Erklärung „Soziale Innovationen für Deutschland“ hat die Bedeutung Sozialer Innovationen für das gesellschaftliche Wohlergehen (neben technologischen Innovationen) auf höchster politischer Ebene der Bundeskanzlerin ankommen lassen (s.o.).
- Insgesamt hat das Forschungsprojekt (gemeinsam mit anderen Forscherinnen und Forschern und deren Projekten im Zeitraum) seinen Beitrag mit dazu leisten können, dass die zeitgleich zum Projektabschluss veröffentlichte neue Hightech-Strategie der Bundesregierung „Innovationen für Deutschland“ erstmals von einem „erweiterten Innovationsbegriff, der nicht nur technologische, sondern auch soziale Innovationen umfasst“, ausgeht (S. 4 Hightech-Strategie)

2.1.4 Voraussichtlicher Nutzen und Verwertbarkeit der Ergebnisse

Mit dem Forschungsprojekt „Soziale Innovationen in Deutschland“ konnte Grundlagenwissen in einem noch vergleichsweise jungen Forschungsgebiet geschaffen werden. Im Einzelnen können die Ergebnisse aus unserer Sicht wie folgt Nutzen stiften:

- Die Identifikation der Bedarfsfelder kann der Politik helfen, thematische Schwerpunkte bezüglich der Förderung von Sozialen Innovationen zu setzen.
- Wissen um Funktionsweisen von Sozialen Innovationen, hilft (zukünftigen) Sozialinnovatoren sowie unterstützenden Organisationen bei der Umsetzung und Verbreitung ihrer sozial-innovativen Ideen.
- Die auf der Open Social Innovation-Plattform diskutierten und prämierten Ideen konnten sich zu Teilen bereits nachhaltig etablieren: s. www.bettervest.de, www.irrepressiblevoices.org, www.elefunts.de.
- Der Herausgeberband hilft interessierten Praktikern aufgrund der hohen Praxisrelevanz der Beiträge „von Praktikern für Praktiker“ bei der eigenen Entwicklung von Sozialen Innovationen „von der Idee bis zur gesellschaftlichen Wirkung“.
- Die „Erklärung Soziale Innovationen für Deutschland“ fasst die Rahmenbedingungen zusammen, die es braucht, damit Soziale Innovationen zukünftig verstärkt zur umfassenden Lösung gesellschaftlicher Probleme in Deutschland eingesetzt werden und sich daran verschiedene Akteure aus Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft effektiv beteiligen können.
- Aufgrund der intensiven Kommunikationsarbeit (z.B. Zukunftswerkstatt, Abschlusskonferenz, Erklärung Soziale Innovationen für Deutschland) hat das Forschungsprojekt einen wichtigen Beitrag zur Vernetzung verschiedener Akteure im Feld der Sozialen Innovation geleistet.

2.1.5 Während der Durchführung des Vorhabens dem ZE bekannt gewordenen Fortschritts auf dem Gebiet des Vorhabens bei anderen Stellen

- Im Bereich der **Forschung** ist vor allem der von der Mercator-Stiftung geförderte Forscherverbund „Innovatives Soziales Handeln – Social Entrepreneurship“ zu nennen. Ein Konsortium aus acht Hochschulen konnte die erste umfassende Studie zu Anwendbarkeit, Nutzen, Grenzen und Wirkungen

von Sozialunternehmen in Deutschland veröffentlichen. (s. https://www.stiftung-mercator.de/media/downloads/3_Publikationen/Sozialunternehmertum_Handlungsempfehlungen.pdf)

- Im Bereich der Etablierung einer **Community im Bereich der Sozialen Innovation** wurden auf Initiative des BMFSFJ verschiedene Akteure, die im Bereich der Sozialen Innovation aktiv sind im Rahmen von Multistakeholder-Gesprächen und einer Multistakeholder-Konferenz zusammengebracht. Als Folgeprojekt hatte sich – unterstützt durch die vodafone Stiftung – eine Initiative zur Bildung eines Forums für soziale Innovationen entwickelt. Hier sollten Vertreterinnen und Vertreter von Wissenschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft mitwirken. Die Zukunft des Forums ist derzeit jedoch noch unklar.
- In jüngster Zeit hat sich auch die „traditionelle“ Wohlfahrt dem Thema Soziale Innovation angenommen. So wurde beispielsweise in Zusammenarbeit mit dem „Centrum für soziale Investitionen und Innovationen“ (CSI) der Universität Heidelberg und im Auftrag der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrt (BAGFW) folgende Studie erstellt: „Soziale Innovationen in den Spitzenverbänden der Freien Wohlfahrtspflege - Strukturen, Prozesse und Zukunftsperspektiven“ (Nock et al., 2013)
- Ganz aktuell veranstalteten die beiden größten Wohlfahrtsverbände Caritas und Diakonie am 25./26. Februar 2015 gemeinsam die 1. Innovationskonferenz in Berlin, in deren Mittelpunkt das Ziel steht, etablierte Wohlfahrt mit Social Entrepreneurs und Sozialinnovatoren zu vernetzen: „Social Start-ups und etablierte Sozialunternehmen entwickeln Lösungen und Anforderungen für viele gesellschaftliche Herausforderungen. Voneinander wissen die Entrepreneur und Intrapreneure häufig wenig. So finden hervorragende Ansätze der Start-ups nicht den Weg zu den etablierten Anbietern. Und diese nutzen die Kreativität und Innovationskraft der Entrepreneur zu wenig, um ihr Angebotsprofil zu erweitern. Diese Lücke soll die 1. Innovationskonferenz füllen, in dem sie kluge Köpfe und weitsichtige Unternehmenspersönlichkeiten zusammenbringt und Know-how und innovative Lösungen aus erster Hand vermittelt. Schwerpunkte der Konferenz sind Innovationsmanagement und Innovationsfinanzierung. Als Redner werden u.a. der VdDD-Vorstandsvorsitzende Christian Dopheide, VdDD-Vorstandsmitglied Bernhard Schneider, die Vorstandsvorsitzende des Wohlfahrtswerks für Baden Württemberg, Ingrid Hastedt, und die Parlamentarische Staatssekretärin Elke Ferner (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend) erwartet.“ So die Ankündigung der Konferenz auf der Website des Verbands diakonischer Dienstgeber Deutschlands (VdDD).

2.1.6 Erfolgte Veröffentlichungen der Ergebnisse

- Rueede, D., Lurtz, K. (2012). Mapping the Various Meanings of Social Innovation: Towards a Differentiated Understanding of an Emerging Concept. Working Paper.
- Lurtz, K., Müller, S., Rüede, D. (2013). Social Innovations: Expert Opinions on the Status Quo and Future Directions. Oestrich-Winkel: World Vision Center for Social Innovation.
- Müller, S., Rüede, D., Lurtz, K., Kopf, H., Russo, P., (2013). Deutschland 2030: Herausforderungen als Chancen für Soziale Innovationen. Oestrich-Winkel: World Vision Center for Social Innovation.
- Müller, S., Lurtz, K., Rüede, D., Kopf, H., Russo, P. (2013). Mechanismen Sozialer Innovationen I: Entstehung, Entwicklung und Verbreitung. Oestrich-Winkel: World Vision Center for Social Innovation.
- Kopf, H., Müller, S., Rüede, D., Lurtz, K., Russo, P. (Eds., 2014) Soziale Innovationen in Deutschland - Von der Idee zur gesellschaftlichen Wirkung. Wiesbaden: Springer VS

2.2 Soziale Innovationen in Deutschland II: Vertiefende Best Practice-Forschung, Wissensverbreitung und Ideengenerierung

2.2.1 Gesamtziel des Vorhabens

Momentan gibt es kaum Forschungen darüber, wie Soziale Innovationen entwickelt, implementiert und repliziert werden können und viele potenzielle Sozialinnovatoren und Unterstützende haben kaum Kenntnisse über das Phänomen.

Das Gesamtziel des Vorhabens bestand daher darin, die Forschungen zum Thema Soziale Innovationen sowie Verbreitungsmaßnahmen zu intensivieren. Es wurden drei Unterziele verfolgt:

- Erstens die Intensivierung der Best Practice Forschung.
- Zweitens die Konzeption und Durchführung eines Online-Lernprogramms.
- Drittens die Konzeption und Durchführung des Awards Wirkung²

Bezug zu den förderpolitischen Zielen

Das Forschungsprojekt „Soziale Innovationen in Deutschland II – Vertiefende Best Practice-Forschung, Wissensverbreitung und Ideengenerierung“ dient als weitere Ergänzung zu bisherigen Forschungen im Bereich technischer Innovationen. Auch technische Innovationen haben soziale Folgen. Oftmals wurden diese jedoch kaum oder erst spät beachtet. Im Gegensatz dazu werden Soziale Innovationen bewusst so gestaltet, dass gesellschaftliche Probleme gelöst werden. Bei Sozialen Innovationen steht damit die gesellschaftliche Herausforderung im Fokus, während bei Innovations- und Technikanalysen häufig die Möglichkeit des technologischen Fortschritts im Mittelpunkt steht. Bei Sozialen Innovationen stellen benötigte Technologien oder Vorgehensweisen damit lediglich das Mittel dar, um eine positive gesellschaftliche Veränderung zu erreichen.

Wissenschaftliche Arbeitsziele

Mit der Intensivierung der Best Practice Forschung fand ein weiterer Beitrag zur Grundlagenforschung statt. Zudem sollten durch die Konzeption und Durchführung des Online-Lernprogramms und des Awards Wirkung² das Wissen um sowie die Verbreitung von Sozialer Innovationen gefördert werden.

2.2.2 Verwendung der Zuwendung und erzielte Ergebnisse

2.2.2.1 Arbeitspaket 1: Intensivierung der Best Practice-Forschung

Die Ergebnisse des Arbeitspakets wurden in dem folgenden Konferenzbeitrag veröffentlicht:

Müller, S., Lurtz, K. (2014). Mechanisms of Value Creation in Social Entrepreneurship. Konferenzpaper, präsentiert auf dem G-Forum 2014, Oldenburg, Germany.

Im Folgenden werden die Ergebnisse des Konferenzbeitrags skizziert.

A. Ziel des Aufgabenpakets

Die Zielsetzung des Aufgabenpakets bestand in einer Vertiefung der Best Practice-Forschung aus dem Erstantrag. Dieses Mal lag der Schwerpunkt jedoch explizit darauf, die Mechanismen zu identifizieren, mit denen Sozialer Mehrwert (social value) geschaffen wird. Insbesondere haben wir dabei die Sichtweise der Leistungsempfängerinnen und -empfänger berücksichtigt.

B. Methode

Es wurde eine vergleichende Fallstudienanalyse (Case Study Research) mit insgesamt 18 Sozialen Innovationen durchgeführt. Tabelle 10 zeigt die Sozialen Innovationen im Überblick. Es handelt sich dabei um ein Subsample der Sozialen Innovationen, die im Erstantrag untersucht wurden. Dabei haben wir die Sozialen Innovationen berücksichtigt, die zur Analyse der Wertgenerierung besonders geeignet waren.

Tabelle 10: Übersicht über die analysierten Sozialen Innovationen

Herausforderung	Soziale Innovationen
Bildungsgerechtigkeit	Chancenwerk HIPPY Sprachsommercamp START-Stiftung
Beschäftigung Langzeitarbeitslosigkeit	Berufsparcours discovering hands® enterprise Initiative 500 AG/AfB JOBLINGE CJD Prignitz
Zivilisationskrankheiten	Freunde alter Menschen e. V. Ilses weite Welt Irrsinnig Menschlich Kulina e. V. McMöhre
Ressourcenverbrauch	Elektrizitätswerke Schönau Kartoffelkombinat TerraCycle

Interviews: Ein besonderer Schwerpunkt der Studie lag darin, die Mechanismen zu verstehen, mit Hilfe derer sozialer Mehrwert geschaffen wird. Daher war es insbesondere wichtig, die Sichtweise der Leistungsempfängerinnen und -empfänger zu verstehen. Zu diesem Zweck wurden Interviews mit den „Beneficiaries“ verschiedener Sozialer Innovationen aus unserem Sample geführt. Dabei wurden insbesondere folgende Themenschwerpunkte gesetzt: (1) Ansprache der Leistungsempfängerinnen und -empfänger, (2) der soziale Mehrwert, der auf der individuellen und der (3) gesellschaftlichen Ebene generiert wird. Die Interviews wurden telefonisch durchgeführt und anschließend transkribiert.

Datenanalyse: Anschließend wurden die Interviews mit der Textanalysesoftware MAXQDA analysiert und codiert. Bei der Analyse stand folgende Leitfrage im Vordergrund: „Welche Aktivitäten und ‚Designelement‘ kreieren Wert für die Leistungsempfängerinnen und -empfänger? Kodierte Textabschnitte und Sätze, die einen ähnlichen Sachverhalt schilderten, wurden in Gruppen zusammengefasst und mit einer Überschrift versehen. Auf diese Weise konnten fallstudienübergreifende Mechanismen identifiziert werden.

C. Ergebnisse

Insgesamt konnten 16 Mechanismen zur Generierung gesellschaftlichen Mehrwerts identifiziert werden, die den folgenden fünf Themenbereichen zugeordnet werden konnten: (1) Ansprache der Zielgruppe, (2) Effectuation und Ressourcennutzung, (3) Fokussierung auf die gesellschaftliche Mission, (4) Empowerment und (5) institutioneller Kontext. Tabelle 11 zeigt die Themen und Mechanismen im Überblick.

Tabelle 11: Mechanismen Sozialer Innovationen

Aggregierte Dimension / Mechanismen	Kurzbeschreibung
Ansprache der Zielgruppe	Mechanismen, die es Sozialinnovatoren ermöglichen ihre (zukünftige) Zielgruppe zu erreichen und mit ihnen zusammenzuarbeiten
Ansprache der Zielgruppe unter Berücksichtigung ihrer Bedürfnisse	Soziale Innovationen sind so gestaltet, dass die verschiedenen Bedürfnisse der Zielgruppe berücksichtigt werden. Dies beinhaltet die Kommunikation mit zukünftigen und existierenden Zielgruppen.
Auf individueller Ebene Bewusstsein für ein gesellschaftliches Problem schaffen	Die Soziale Innovation ist so konzipiert, dass das Bewusstsein für ein spezifisches soziales oder ökologisches Problem auf individueller Ebene erhöht wird.
Der Zielgruppe auf Augenhöhe begegnen	Die Soziale Innovation ist so gestaltet, dass sich die Zielgruppe und die Mitarbeitenden des Sozialunternehmens auf Augenhöhe begegnen.

Aggregierte Dimension / Mechanismen	Kurzbeschreibung
Effectuation und Ressourcennutzung	Mechanismen, die es ermöglichen, die Ressourcen zu verwenden, die gerade zur Verfügung stehen/einfach zugänglich sind und von denen die Zielgruppe profitiert.
Auswahl geeigneter Leistungsempfängerinnen und -empfänger	Soziale Innovationen sind so gestaltet, dass sie einer sehr spezifischen Zielgruppe helfen. Der Erfolg hängt davon ab, dass die richtigen Leistungsempfängerinnen und -empfänger ausgewählt werden, nämlich die, die von der erbrachten Leistung am meisten profitieren können.
Einbinden von Partnern auf eine innovative und wertschöpfende Art und Weise	Soziale Innovationen werden so gestaltet, dass sie es anderen Partnern erlauben eine kritische Rolle in der Entwicklung oder Implementierung der Sozialen Innovation zu spielen. Partner übernehmen zum Teil eine wichtige Rolle in der Leistungserstellung. Bei den Partnern kann es sich sowohl um Organisationen handeln, die die gleiche Zielgruppe im Blick haben als auch um Organisationen, die aus anderen Bereichen kommen, die jedoch die Vision der Sozialunternehmerin oder des Sozialunternehmers teilen.
Einbinden der Zielgruppe auf eine innovative und wertschöpfende Art und Weise	Soziale Innovationen werden so gestaltet, dass sie es ihrer Zielgruppe erlauben, eine aktive Rolle im Prozess der Wertgenerierung zu spielen. Das ermöglicht es dem Sozialinnovator Ressourcen zu sparen und sorgt häufig dafür, dass ein größerer sozialer Mehrwert geschaffen wird.
Fokussierung auf die gesellschaftliche Mission	Mechanismen, die die Fokussierung auf die Soziale Mission sicherstellen
Qualitätsmanagement	Die Soziale Innovation wird so gestaltet, dass sie eine hohe Qualität des Produkts bzw. der Dienstleistungserbringung gewährleistet.
Ertragsmodell und Vision werden in Einklang bringen	Das Ertragsmodell der Sozialen Innovation ist so gestaltet, dass es die Vision der Sozialen Innovation unterstützt.
Konsequentes Festhalten an der Mission	Die Mission bestimmt die Implementierung der Sozialen Innovation, inklusive der Organisationsstrategie, der Prozesse und der Kommunikationsstile. Die gesellschaftliche Mission ist Teil der Organisationskultur und die Organisationsmitglieder stehen zu 100% hinter der gesellschaftlichen Mission. Es gibt keine Veränderung der Mission („mission shift“) auch wenn es Opportunitäten gibt, mit denen mehr Geld verdient werden kann.
Empowerment	Mechanismen, die Individuen oder Gruppen befähigen
Empowerment in Bezug auf die Interaktion von Menschen (interactional empowerment)	Mechanismen, die die Kompetenz ihrer Zielgruppe erhöhen miteinander zu interagieren
Empowerment von Individuen (intrapersonal Empowerment)	Mechanismen, die die Autonomie oder Selbstwirksamkeit von Individuen erhöhen
Empowerment einer Gruppe (group empowerment)	Mechanismen, die die Autonomie oder Selbstwirksamkeit einer bestimmten Zielgruppe erhöhen (z.B. durch Wissensvermittlung oder Selbstwirksamkeitserfahrungen).
Institutioneller Kontext	Mechanismen Sozialer Innovationen, die die Zusammenarbeit mit vorhandenen Institutionen oder das bewusste Umgehen von Institutionen ermöglichen
Veränderung sozialer Normen	Mechanismen Sozialer Innovationen, die nicht nur das Bewusstsein der direkten Zielgruppe verändern, sondern versuchen eine Bewusstseinsveränderung in der Gesellschaft zu erreichen.
An vorhandene Institutionen anknüpfen	Mechanismen Sozialer Innovationen, die es ermöglichen an vorhandene institutionelle Strukturen anzuknüpfen, um die Soziale Innovation zu implementieren, das jeweilige Produkt oder die entsprechende Dienstleistung zu erbringen und zu verbreiten.
Vorhandene Institutionen umgehen	Mechanismen Sozialer Innovationen, die vorhandene institutionelle Strukturen bewusst umgehen, die die Umsetzung der Sozialen Innovation andernfalls verlangsamen oder behindern würden.

D. Gegenüberstellung von geplantem und tatsächlichem Vorgehen

Es war ursprünglich geplant, die Untersuchung anhand von neuen Fallstudien durchzuführen. Aus Effizienzgründen haben wir uns jedoch dazu entschieden, eine Reihe geeigneter und sehr gut aufbereiteter Fallstudien auszuwählen, die wir bereits im Rahmen des Arbeitspakets 4 (Erstantrag) ausgewählt hatten. Bei der Analyse von Mechanismen zur Schaffung gesellschaftlichen Mehrwerts ist es wichtig, die Sichtweise der Zielgruppe bzw. Leistungsempfängenden zu verstehen und zu berücksichtigen. Es wurden daher zusätzliche Interviews mit Leistungsempfängenden geführt.

E. Gegenüberstellung von Plan und Zielen

Wie geplant konnten wir die Forschung zu den „Mechanismen Sozialer Innovationen“ vertiefen. Wir konnten fallstudienübergreifend Mechanismen identifizieren und so einen Beitrag zu Forschung und Praxis liefern. Ein Konferenzbeitrag für die Entrepreneurship-Konferenz „G-Forum“ mit den oben geschilderten Ergebnissen wurde für den Best Paper-Award im Bereich „Social Entrepreneurship“ nominiert.

2.2.2.2 Arbeitspaket 2: Konzeption und Durchführung des „Social Innovation MOOC“

A. Ausgangssituation und Ziele

Das Thema „Soziale Innovationen“ gewinnt zwar zunehmend an Bedeutung, im „Mainstream“ der Gesellschaft ist es aber noch längst nicht angekommen. Eine Möglichkeit, ein großes Publikum vergleichsweise kostengünstig zu erreichen, sind sogenannte Massive Open Online Courses (MOOCs), also Online-Kurse und -Vorlesungen, die kostenlos und internetbasiert angeboten werden. Amerikanische Plattformen erreichen bereits Millionen von Nutzern auf der ganzen Welt. Allein auf der Plattform Coursera (www.coursera.org) haben sich bereits 22 Millionen Nutzer registriert (Stand Januar 2015). In Deutschland hat sich die Plattform iversity.org bewährt, die 2011 in Berlin gegründet wurde und sowohl deutschsprachige als auch englischsprachige Kurse anbietet. Auf der Plattform iversity sind bereits über 700.000 Personen registriert.

Der „Social Innovation MOOC“ wurde mit dem Ziel konzipiert, das Thema Soziale Innovation bekannter zu machen und einem größeren Publikum näher zu bringen. Dabei können die erstellten Inhalte zum einen im Rahmen des MOOC als reines Online-Programm genutzt werden. Zum anderen können die Videos und Lernmaterialien im Rahmen von Vorlesungen oder Blended Learning Programmen genutzt werden.

B. Umsetzung

Für den „Social Innovation MOOC“ wurde ein Lernkonzept erstellt, das Teilnehmerinnen und Teilnehmern über einen Zeitraum von sechs Wochen einen umfassenden Einblick in das Thema „Soziale Innovationen“ gibt. Insgesamt wurden sechs Kapitel mit 38 Lerneinheiten für den deutschsprachigen (davon 29 Lerneinheiten mit Videos) und 37 Lerneinheiten für den englischsprachigen MOOC (davon 28 mit Videos) erstellt. Tabelle 12 zeigt die Kapitel und Units des MOOCs im Überblick:

Tabelle 12: Kapitel und Lerneinheiten

KAPITEL / Lerneinheit	Chapter / Unit
KAPITEL 1: EIN NEUES INNOVATIONSPARADIGMA	CHATER 1: UNDERSTANDING SOCIAL INNOVATION
Herzlich Willkommen (Video)	Welcome (Video)
Teilnehmer Map	Where are you from?
Innovation – Die Geschichte eines Begriffs (Video)	The Rise of a New Paradigm (Video)
Soziale Innovation – Was ist das? (Video)	What is Social Innovation? (Video)
Soziale Innovation – Wie geht das? (Video)	The Process of Social Innovation (Video)
Sind Soziale Innovationen immer gut? (Video)	The Dark Side of Social Innovation (Video)

KAPITEL / Lerneinheit	Chapter / Unit
Social What? Wege aus dem Begriffsdschungel (Video)	Navigating the „Social“ Jungle (Video)
Challenge of the Week	Challenge of the Week
KAPITEL 2: DAS SPEKTRUM SOZIALER INNOVATIONEN	CHAPTER 2: 1001 WAYS TO DISSEMINATE SOCIAL INNOVATIONS
1001 Wege – Verbreitungsformen Sozialer Innovationen (Video)	1001 Ways to Disseminate Social Innovations (Video)
Ziviler Ungehorsam und Bürgersinn – SI aus der Zivilgesellschaft (Video)	Civil Disobedience and Active Citizenship (Video)
Die Märkte von Morgen erschließen – SI aus der Wirtschaft (Video)	Creating the Markets of Tomorrow (Video)
Der Mensch im Mittelpunkt – SI aus der Freien Wohlfahrtspflege (Video)	Serving Vulnerable Groups in Society (Video)
Wirkung ^x – Sektorübergreifende SI (Video)	The Power of Cross-Sectoral Partnerships (Video)
Challenge of the Week	Challenge of the Week
KAPITEL 3: DEN HORIZONT ERWEITERN: BESTEHENDES HINTERFRAGEN UND PROBLEME ERKENNEN	CHAPTER 3: The Innovator's Mindset
Probleme kann man ignorieren – oder man tut etwas (Video)	Creative Reframing (Video)
Exkurs: Ver-rückt. Surrealismus und Rollentheorie (Video)	Surrealism and Role Theory (Video)
Creative Reframing (Video)	Think Outside the Box: The Nine Dots Puzzle
Breaking News: Probleme und Lösungen aus Deutschland (Video)	Breaking News: Societal Challenges and Innovative Solution Principles in Germany (Video)
Breaking News: Probleme und Lösungen aus Europa (Video)	Breaking News: Societal Challenges and Innovative Solution Principles in Europe (Video)
Crowdmapping: Soziale Innovationen weltweit	Mapping Social Innovations Worldwide
Challenge of the Week (Video)	Challenge of the Week (Video)
Think Outside the Box: Das Neun-Punkte-Problem	
KAPITEL 4: SOZIALE INNOVATIONEN DESIGNEN UND UMSETZEN: WERKZEUGE	CHAPTER 4: TOOLKIT FOR CHANGE
Design Thinking I (Video)	Design Thinking I (Video)
Design Thinking II (Video)	Design Thinking II (Video)
Lean Startup	Lean Startup
Andere ins Boot holen: Storytelling für Sozialinnovatoren (Video)	Storytelling (Video)
Exkurs – Leadership Lessons from Dancing Guy	Leadership Lessons from a Dancing Guy
Challenge of the Week (Video)	Challenge of the Week (Video)
KAPITEL 5: SOZIALE INNOVATIONEN DESIGNEN UND UMSETZEN: VON ANDEREN LERNEN	CHAPTER 5: DESIGNING AND IMPLEMENTING SOCIAL INNOVATIONS
Wie entstehen Soziale Innovationen (Video)	Kick-Starting Social Innovations (Video)
Exkurs – Katastrophen als Motor Sozialer Innovationen (Video)	Catastrophes as Drivers for Social Innovation (Video)
Wie überwindet man Widerstände (Video)	The "Energy Rebels" from the Black Forest (Video)
Typische Wirkmechanismen Sozialer Innovationen (Video)	Mechanisms of Social Value Creation (Video)
Challenge of the Week	Challenge of the Week
KAPITEL 6: WIRKUNG UND VISION	CHAPTER 6: IMPACT AND VISION
Wirkungsanalyse (Video)	Impact Analysis (Video)

KAPITEL / Lerneinheit	Chapter / Unit
Strategien zur Verbreitung Sozialer Innovationen (Video)	Scaling and Replication Strategies (Video)
Für Anders-Macher – Tipps für zukünftige Sozialinnovatoren (Video)	Advice for Social Innovators (Video)
Für Weiter-Denker – Wie können wir mit Sozialen Innovationen die Zukunft gestalten? (Video)	Farewell Inspiration from Thought Leaders (Video)
Nachgefragt ...	Question time ...

In den Lernvideos kommen neun Experten aus Wissenschaft, Wohlfahrt und Sozialunternehmer zu Wort, die auf Video aufgezeichnet wurden. Anschließend wurden die Expertenvideos in die Lernvideos integriert.

Im November und Dezember 2014 wurde der MOOC auf der Plattform iversity.org zum ersten Mal und mit großem Erfolg durchgeführt. Für den deutschsprachigen MOOC hatten sich insgesamt 1.413 Teilnehmende angemeldet (Aktive Teilnehmende: 52%²), für den englischsprachigen 7.797 (Aktive Teilnehmende: 29%). Für den englischsprachigen MOOC hatten sich ebenfalls Interessierte aus Deutschland angemeldet; insgesamt 422.

C. Weitere Planung

Die EBS Universität für Wirtschaft und Recht wird den Kurs im Herbst 2015 erneut durchzuführen. Der Kurs soll wiederum auf der Online-Plattform iversity.org durchgeführt werden. Die Kosten für die Durchführung übernimmt das *Institute for Transformation in Business and Society* (INIT) der EBS Universität für Wirtschaft und Recht.

D. Gegenüberstellung von geplantem und tatsächlichem Vorgehen

Es war ursprünglich geplant, selbst eine Internet-Lernplattform für Soziale Innovationen aufzubauen. Schließlich zeigte sich im Laufe unserer Arbeit im Feld der studentischen Qualifizierung, dass es bereits ein weit innovativeres Tool auf dem Internet-Bildungsmarkt gibt, das für unserer Zwecke der offenen Verbreitung von Wissen viel geeigneter war: Das Instrument Massive Open Online Course (MOOC) und dessen Verbreitung auf einer bestehenden Plattform. Die Nutzung einer bestehenden Plattform hat zudem den Vorteil, dass die bisherigen registrierten Nutzerinnen und Nutzer der Plattform – bei iversity sind das mehrere Hundert tausend - von dem Kurs erfahren und diesen besuchen können.

Die Lernvideos konnten dann unter Verwendung von BMBF-Geldern sowie weiterer Gelder vom Institute for Transformation in Business and Society (INIT) der EBS Universität für Wirtschaft und Recht auch auf Englisch gedreht werden. Der MOOC zu Sozialen Innovationen wird aufgrund seines Erfolges inzwischen bereits als Referenz/ Best Practice Beispiel von iversity.org selbst genannt.

E. Gegenüberstellung von Plan und Zielen

Mit der Lernplattform sollte das Ziel erreicht werden, dass sich Interessierte aus Unternehmen, dem Sozialen Sektor sowie Studierende das notwendige Wissen und Handwerkszeug zum Thema „Soziale Innovationen“ aneignen können. So sollten zukünftig mehr Menschen befähigt und motiviert werden als Sozialinnovatoren zu fungieren und damit zur gesellschaftlichen Entwicklung beizutragen. Das Ziel konnte – wenn auch auf anderem Wege als ursprünglich geplant – erreicht werden.

² Aktive Teilnehmende sind Teilnehmende, die die MOOC-Inhalte tatsächlich – ganz oder teilweise – genutzt haben.

2.2.2.3 Arbeitspaket 3: Konzeption und Durchführung des Awards Wirkung² und Begleitforschung

A. Ziel

Die Generierung neuer Ideen für Soziale Innovationen ist wichtig. Es ist jedoch auch von Bedeutung, dass Soziale Innovationen, die sich in der Praxis bewährt haben – und davon gibt es in Deutschland eine Menge – nicht nur lokal begrenzt wirken sondern dass sie nach Möglichkeit großflächig Wirkung verbreiten. Eine Möglichkeit der Verbreitung von Sozialen Innovationen besteht darin, dass Social Entrepreneurs mit großen, etablierten sozialwirtschaftlichen Akteuren (z.B. NPOs/Wohlfahrtsverbänden) kooperieren, die die Soziale Innovation dann über vorhandene Strukturen verbreiten können. Erste Kooperationen dieser Art gibt es, jedoch noch viel zu wenige. Mit dem Award Wirkung² wurden daher bestehende Kooperationen zwischen Social Entrepreneurs und etablierten sozialwirtschaftlichen Akteuren ausgezeichnet („Wirkung Jetzt“), um zu zeigen, dass dies eine wirksame Strategie sein kann. Außerdem wurden geplante Kooperationen („Wirkung Morgen“) ausgezeichnet, um weitere Partnerschaften dieser Art zu stimulieren.

Bei der Begleitforschung standen folgende Fragestellungen im Vordergrund: (a) Welche Kooperationsformen werden für die Partnerschaften zwischen Social Entrepreneurs und etablierten sozialwirtschaftlichen Akteuren gewählt? (b) Welche Hindernisse bestehen? (c) Welche Erfolgsfaktoren sind bei der Anbahnung und Umsetzung der Partnerschaft zu beachten?

B. Durchführung

Wettbewerb

Es wurden jeweils drei Kooperationen in den Kategorien „Wirkung Jetzt“ und „Wirkung Morgen“ ausgezeichnet. Voraussetzungen für die Kategorie „Wirkung Jetzt“ war, dass es sich um eine bereits bestehende Kooperation zwischen einem Social Entrepreneur und einem etablierten sozialwirtschaftlichen Akteur handeln musste. Voraussetzung für die Kategorie „Wirkung Morgen“ war, dass eine Kooperation zwischen einem Social Entrepreneur und einem etablierten sozialwirtschaftlichen Akteur in naher Zukunft geplant ist.

Die Auswahl der Konzepte erfolgte durch eine Jury, die sich aus Sozialunternehmerinnen und Sozialunternehmern, Stiftungsvertreterinnen und Stiftungsvertretern, Vertreterinnen und Vertretern der Wohlfahrt und Fördernden von Sozialen Innovationen zusammengesetzt hat. Folgende Personen waren in der Jury vertreten:

- Dr. Frank Hoffmann, Gründer des Sozialunternehmens discovering hands®
- Rainer Höll, Ashoka Deutschland
- Nadine Köllner, Vodafone Stiftung Deutschland
- Jonathan Przybylski, gemeinnütziges Analyse- und Beratungshaus PHINEO
- Dr. Gerhard Timm, Geschäftsführer der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (BAGFW)
- Björn Schmitz, Schmid Stiftung
- Dr. Susan Müller

In jeder Kategorie wurden drei Preise vergeben (1. Platz: 4.000 €, 2. Platz: 2.000 € und 3. Platz: 1.000 €). Darüber hinaus konnten die Teilnehmenden Unterstützung im Bereich der Organisationsentwicklung durch die Schmid Stiftung in Anspruch nehmen.

Begleitforschung

Grundlage für die Begleitforschung waren die eingereichten Bewerbungsunterlagen. Im Rahmen der Bewerbungsunterlagen wurden neben Basisinformationen über die Partnerschaft (Beginn der Partnerschaft etc.) Informationen zu den folgenden Bereichen abgefragt³:

- **Teil A: Wirkung der Sozialen Innovation** (z.B. Welches gesellschaftliche Problem steht im Mittelpunkt? Welche Zielgruppen werden angesprochen? Wie funktioniert die Soziale Innovation? Welche gesellschaftliche Wirkung soll durch die Soziale Innovation erreicht werden?)
- **Teil B: Projektmanagement** (z.B. Welche Grundlagen gibt es für die Kooperation? Welche Ziele werden mit der Kooperation verfolgt? Welche Kompetenzen und Ressourcen bringen die Kooperationspartner jeweils ein? Wie wird sichergestellt, dass die Soziale Innovation kontinuierlich verbessert werden kann?)
- **Teil C: Verbreitung** (z.B. Wie viele Menschen/Leistungsempfänger konnten aufgrund der Kooperation erreicht werden? In wie vielen Organisationseinheiten des etablierten sozialwirtschaftlichen Akteurs wurde die Soziale Innovation aufgrund der Kooperation implementiert?)
- **Teil D: Nachhaltigkeit der Kooperation** (z.B. Wie wird die Soziale Innovation finanziert? Werden Überschüsse erwirtschaftet? Falls ja, wie werden die Überschüsse verwendet? Wie dauerhaft stehen die verschiedenen Ertragsquellen zur Verfügung? Welche Ideen gibt es für Anschlussmöglichkeiten im Falle von befristeten Ertragsquellen?)

C. Ergebnisse

In beiden Kategorien wurden überzeugende Konzepte eingereicht, die dann entsprechend gefördert werden konnten. Die Anzahl der Bewerber war jedoch leider nicht so hoch wie erhofft. Für die Kategorie „Wirkung Jetzt“ hatten wir sechs Bewerbungen erhalten, für die Kategorie „Wirkung Morgen“ lediglich drei.

Die Ergebnisse der Begleitforschung lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Kooperationsformen: Die Partnerschaften werden mit Hilfe von Kooperationsverträgen geregelt, in denen dann die Verwendung des Namens, Zuständigkeiten und Rollen geklärt werden. Häufig kommen die Regelungen einem Social Franchising-Ansatz sehr nahe (teilweise wird auch explizit von Social Franchising gesprochen), wobei der Social Entrepreneur die Hauptverantwortung für die Weiterentwicklung des Konzepts, Qualitätskontrolle, überregionale Öffentlichkeitsarbeit sowie für die Konzeption und Durchführungen von Schulungen verantwortlich ist. Die eigentliche Umsetzung sowie die lokale Finanzierung und die lokale Öffentlichkeitsarbeit werden dann von den Gliederungen des etablierten sozialwirtschaftlichen Akteurs übernommen.

Welche Punkte sind bei der Anbahnung von Partnerschaften zu beachten? Partnerschaften werden oft über bestehende (teilweise überregionale) Netzwerke initiiert. Intensive Vorgespräche sind notwendig, um die Kompetenzen des anderen zu verstehen und Erwartungen auf beiden Seiten zu klären. Ein Social Entrepreneur mit großer Erfahrung hinsichtlich Kooperationen mit etablierten sozialwirtschaftlichen Akteuren hat bereits ein standardisiertes Prüfverfahren für die Auswahl von Partnern implementiert.

Hindernisse: Die Finanzierung der Sozialen Innovation vor Ort stellt häufig eine große Herausforderung dar. Oftmals werden Mischfinanzierungen genutzt (u.a. Zuschüsse, Stiftungsmittel, Eigenmittel, Unternehmensspenden, Gelder von Ministerien), die nur schwer zu organisieren und nachhaltig aufrechtzuerhalten sind. Hier können sich die Kenntnisse und Expertisen im Bereich der Finanzierung

³ Für die geplanten Kooperationen wurden die Fragen entsprechend angepasst: z.B. Welche Wirkung ist beabsichtigt? Wie sieht das geplante Projektmanagement aus?

sozialer Aufgaben beider Partner jedoch gut ergänzen. Zudem ist es – gerade in der Anfangsphase, notwendig – dass der etablierte sozialwirtschaftliche Akteur die notwendigen personellen und finanziellen Ressourcen zur Verfügung stellt, um das Projekt erfolgreich aufzusetzen. Nur in diesem Fall sollte eine Kooperation überhaupt begonnen werden.

Erfolgsfaktoren: Die Analyse der Bewerbungen hat zur Identifikation vieler Erfolgsfaktoren geführt:

- **Bereitschaft als Gesamtverband mitzuwirken:** Wichtig ist die Bereitschaft des sozialwirtschaftlichen Akteurs die Soziale Innovation als Gesamtverband verbreiten zu wollen – ggf. nach einer anfänglichen Pilotphase in einer oder mehreren ausgewählten Gliederungen.
- **Bestehende Kompetenzen und Kontakte zur Zielgruppe:** Im Idealfall verfügt der sozialwirtschaftliche Partner über vorhandene Kompetenzen in Bezug auf das Themengebiet und kann die bestehenden Zugänge und Verbindungen zur Zielgruppe nutzen, um die Idee des Social Entrepreneurs zu verbreiten.
- **Kooperation und Projektmanagement:** Wie bei anderen Kooperationen sind verbindliche Absprachen, klare Rollenverteilungen, Zielvereinbarungen inkl. definierter Erfolgsindikatoren, definierte Kommunikationswege und institutionalisierte Verbesserungsschleifen für das Gelingen von Kooperationen wichtig.
- **Wirkungsmessung:** Die Wirkungsanalyse wird idealerweise zentral organisiert und lokal mitgetragen. Die lokalen Träger müssen in die Wirkungsmessung einbezogen werden, um entsprechende Daten zu sammeln. Hierfür sind oftmals Schulungen notwendig. Bestimmte Wirkungsmessungen sind zudem kaum durch die Organisation selbst zu leisten (z.B. Messung von Verhaltensänderungen aufgrund einer Intervention durch eine Pre-Post-Post-Messung). In diesen Fällen empfiehlt sich eine wissenschaftliche Begleitung durch Externe.
- **Verstetigung:** Die Verstetigung und Institutionalisierung von Programmen und Initiativen stellt generell eine Herausforderung für Social Entrepreneurs dar. Die Kooperation mit großen sozialwirtschaftlichen Akteuren stellt an sich bereits eine Möglichkeit dar, dies zu erreichen. Darüber hinaus sollten jedoch beide Partner daran arbeiten die Soziale Innovation weiter zu institutionalisieren. Dabei kommen je nach Kooperation verschiedene Wege in Frage. Bei Gesundheitsprogrammen bieten sich z.B. Gesundheitsämter oder Krankenkassen an. Handelt es sich um Soziale Innovationen im Bildungsbereich ist die Zusammenarbeit mit den Kultusministerien wichtig. Gegebenenfalls kann die Soziale Innovation in der Lehrer- oder Erzieherausbildung bzw. -weiterbildung integriert werden.
- **Verbesserungen:** Die stetige Verbesserung der Sozialen Innovation kann durchaus in Kooperation mit beiden Partnern stattfinden. Gerade große Wohlfahrtsverbände haben die Möglichkeit verbesserte Prozesse oder Programme in ausgewählten Verbandsgliederungen zu testen, um diese anschließend und bei Erfolg in den übrigen Gliederungen zu implementieren.

D. Gegenüberstellung von geplantem und tatsächlichem Vorgehen

Im Rahmen dieses Arbeitspakets sollte ursprünglich die Plattform ourSocialInnovation.org weiter ausgebaut werden sowie Crowd Innovation-Prozesse analysiert werden. Unsere Einschätzung war zu Anfang, dass wir mit dafür Sorge tragen sollten, dass *mehr* neue Soziale Innovationen generiert werden. Dies ist zwar durchaus auch ein berechtigtes Ziel. Gleichzeitig zeigte sich jedoch im Projektverlauf, dass es bereits sehr viele gute Soziale Innovationen in Deutschland gibt, die jedoch häufig – trotz erfolgreichem Praxistest – keine Verbreitung in der Fläche finden. Daher haben wir im Laufe des Projektes von dem weiteren Ausbau der Plattform ourSocialInnovation.org Abstand genommen und stattdessen den Award „Wirkung²“ ins Leben gerufen.

E. Gegenüberstellung von Plan und Zielen

Im Rahmen des Arbeitspakets sollte ursprünglich die Plattform ourSocialInnovation.org weiter ausgebaut werden. Letztlich sollten sich dadurch mehr Personen und Organisationen mit dem Thema Soziale Innovationen auseinandersetzen und aktiv zur Lösung von Problemen beitragen. Wie oben erwähnt, haben sich die Zielsetzung und die Vorgehensweise geändert. Anstatt die Generierung neuer Sozialer Innovationen zu fördern, stand die Verbreitungsförderung im Vordergrund.

2.2.3 Notwendigkeit und Angemessenheit der geleisteten Arbeit

Arbeitspaket 1: Intensivierung der Best Practice-Forschung: Es gibt viele gute und erfolgreiche Soziale Innovationen, die gesellschaftlichen Nutzen stiften. Es ist jedoch noch wenig darüber bekannt, wie gesellschaftlicher Nutzen geschaffen wird, sprich, welche Mechanismen zur Wertgenerierung beitragen. Die Durchführung der Untersuchung als vergleichende Fallstudienanalyse erwies sich als zielführend.

Arbeitspaket 2: Konzeption und Durchführung des „Social Innovation MOOC“: Das Thema „Soziale Innovation“ gewinnt zwar an Bedeutung, ist jedoch vielen Personengruppen nach wie vor nicht bekannt. Die Verbreitung über einen MOOC, ein Online-Programm, das kostenlos genutzt werden kann, war daher eine gute und richtige Entscheidung. Die positiven Anmeldezahlen bestätigen dies: Für den deutschen MOOC hatten sich über 1.413 Personen registriert, für den englischen MOOC 7.797.

Arbeitspaket 3: Konzeption und Durchführung des Awards Wirkung²: Die Notwendigkeit der stärkeren Vernetzung von jungen und etablierten Sozialunternehmen zeigt die Tatsache, dass das Thema erst jetzt (Februar 2015) auch von den großen kirchlichen Wohlfahrtsverbänden entdeckt wird (s.o. 1. Innovationskonferenz, Mitveranstalter VdDD). Denn nach wie vor ist nicht das (Er-)Finden von Sozialer Innovationen unser Problem in Deutschland, vielmehr das Skalieren und nachhaltige Finanzieren.

2.2.4 Voraussichtlicher Nutzen und Verwertbarkeit der Ergebnisse

Mit dem zweiten Teil des Forschungsprojektes „Soziale Innovationen in Deutschland“ konnte das Grundlagenwissen in dem vergleichsweise jungen Forschungsgebiet weiter vertieft werden. Darüber hinaus konnte die Öffentlichkeit weiter für das Thema sensibilisiert werden. Im Einzelnen können die Ergebnisse aus unserer Sicht folgenden Nutzen stiften:

- **Arbeitspaket 1: Intensivierung der Best Practice-Forschung:** Im Rahmen von Arbeitspaket I wurden Mechanismen wirksamer Sozialer Innovationen identifiziert. Damit konnten wir einen Beitrag zur Grundlagenforschung leisten. Zudem kann ein besseres Verständnis um die Mechanismen zur Generierung von sozialem Nutzen, (zukünftigen) Sozialunternehmen bei der Entwicklung und Verbesserung ihrer Sozialen Innovationen helfen.
- **Arbeitspaket 2: Konzeption und Durchführung des „Social Innovation MOOC“:** Der einmal erstellte MOOC kann und wird auch nach Ablauf des Projekts genutzt werden, um Grundlagenwissen über das Thema „Soziale Innovationen“ zu vermitteln. Da der MOOC sowohl auf Deutsch als auch auf Englisch produziert wurde, kann sowohl ein deutsches als auch ein internationales Publikum erreicht werden. Die nächste Durchführung des Kurses wird im Herbst 2015 stattfinden. Der Kurs wird wiederum auf der Plattform iversity.org angeboten.
- **Arbeitspaket 3: Konzeption und Durchführung des Awards Wirkung²:** Die Analyse der sich beim Award beworbenen Kooperationen durch die Jury gibt wichtige Hinweise auf die Erfolgsfaktoren gelingender Partnerschaften zwischen jungen und etablierten Akteuren der Sozialwirtschaft.

2.2.5 Während der Durchführung des Vorhabens dem ZE bekannt gewordenen Fortschritts auf dem Gebiet des Vorhabens bei anderen Stellen

In Bezug auf Arbeitspaket 2: Konzeption und Durchführung des „Social Innovation MOOC“ wurde im Laufe des Projektes bekannt, dass auf der Plattform iversity.org ein MOOC zum Thema „Social Entrepreneurship“ angeboten wird (Changemaker). Ein deutschsprachiger MOOC, der sich ausschließlich mit Sozialen Innovationen beschäftigt, ist uns jedoch nicht bekannt.

In Bezug zu Arbeitspaket 3 siehe oben 2.1.6 (1. Innovationskonferenz am 25./26. Februar in Berlin: Kooperationsbörse zwischen social Start-ups und etablierten Sozialunternehmen)

2.2.6 Erfolgte und geplante Veröffentlichungen der Ergebnisse

- Müller, S., Lurtz, K. (2014). Mechanisms of Value Creation in Social Entrepreneurship. Konferenzpaper, präsentiert auf dem G-Forum 2014, Oldenburg, Germany. Die Publikation war auf der Konferenz für den Best Paper Award im Bereich „Social Entrepreneurship“ nominiert. Geplant ist darüber hinaus eine Veröffentlichung in einem wissenschaftlichen Journal.
- Der folgende Report soll nach Publikation des oben genannten und geplanten wissenschaftlichen Artikels der Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden: Müller, S., Lurtz, K. (2015). Mechanismen Sozialer Innovationen II: Die Schaffung Gesellschaftlichen Mehrwerts. Oestrich-Winkel: Center for Social Innovation.

3 Literatur

- Aderhold, Jens (2010): Probleme mit der Unscheinbarkeit sozialer Innovationen in Wissenschaft und Gesellschaft. In Jürgen Howaldt, Heike Jacobsen (Eds.): Soziale Innovation. Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma. 1st ed. Wiesbaden: Springer Fachmedien, pp. 109–126.
- Adler, Ulrich; Vieweg, Hans-Günther (1986): Neue Arbeitsstrukturen als soziale Innovation. München.
- Alasoini, Tuomo (2004): The new Finnish workplace development programme (TYKES-FWDP) as an approach to innovation. In *Concepts & Transformation* 9 (3), pp. 279–295.
- Andersen, John; Larsen, Jørgen Elm; Moeller, Iver Hornemann (2009): The exclusion and marginalisation of immigrants in the Danish welfare society: Dilemmas and challenges. In *International Journal of Sociology & Social Policy* 29 (5/6), pp. 274–286.
- Azua, Maria (2010): The social factor. Innovate, ignite, and win through mass collaboration and social networking. Upper Saddle River, N.J: IBM Press/Pearson.
- Butkevičienė, Eglė (2009): Social Innovations in Rural Communities: Methodological Framework and Empirical Evidence. In *Social Sciences (1392-0758)* 63 (1), pp. 80–88.
- Cavalli, Nicola (2007): The Symbolic Dimension of Innovation Processes. In *American Behavioral Scientist* 50 (7), pp. 958–969.
- Cova, Bernard; Svanfeldt, Christian (1993): Societal innovations and the postmodern aestheticization of everyday life. In *International Journal of Research in Marketing* 10 (3), pp. 297–310.
- Dedijer, Stevan (1984): Science- and Technology-related Social innovations in UNCSTD National Papers. In Carl-Göran Hedén, Alexander King (Eds.): Social innovations for development. Oxford, New York [etc.]: Pergamon Press, pp. 57–92.
- Dobrescu, Paul (2009): Wealth of Nations is the Wealth of Ideas. The Social Innovation Imperative. In *Revista Romana de Comunicare si Relatii Publice* 11 (3), pp. 7–15.
- Franz, Hans-Werner (2010): Qualitäts-Management als soziale Innovation. In Jürgen Howaldt, Heike Jacobsen (Eds.): Soziale Innovation. Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma. 1st ed. Wiesbaden: Springer Fachmedien, pp. 335–354.
- Gerber, Pia (2006): Der lange Weg der sozialen Innovation. Stiftungen und sozialer Wandel : unternehmensnahe Stiftungen in der Bundesrepublik als Innovationsagenturen im Feld der Bildungs- und Sozialpolitik am Beispiel der Freudenberg Stiftung. Frankfurt am Main, New York: Lang.
- Gillwald, Katrin (2000): Konzepte sozialer Innovation / Katrin Gillwald. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH (WZB). [WZB, Wissenschaftszentrum für Sozialforschung, Querschnittsgruppe Arbeit und Ökologie]. Berlin: WZB, Querschnittsgruppe Arbeit und Ökologie.
- Gordon, Theodore J. (2009): The Delphi Method. In The Millenium Project - Futures Research Methodology Version 3.0. Online zugänglich unter: http://millennium-project.org/FRMv3_0/04-Delphi.pdf.
- Gordon, Theodore; Pease, Adom (2006): RT Delphi: An efficient, "round-less" almost real time Delphi method. In *Technological Forecasting & Social Change* 73, pp. 321–333.
- Holt, Knut (1971): Social Innovations in Organizations. In *International Studies of Management & Organization* 1 (3), pp. 235–252.
- Howaldt, Jürgen; Schwarz, Michael (2010): Social innovation: concepts, research fields and international trends. 1st ed. Aachen: IMA/ZLW, accessed online through http://www.sfs-dortmund.de/odb/Repository/Publication/Doc%5C1289%5CIMO_Trendstudie_Howaldt_Schwarz_englische_Version.pdf.
- Klein, Juan-Luis (2009): The Canadian Journal of Regional Science Special Issue on Territorial Development and Social Innovation. In *Canadian Journal of Regional Science* 32 (1), pp. 3–12.

- Maelicke, Bernd (1987): Soziale Arbeit als soziale Innovation. Veränderungsbedarf u. Innovationsstrategien. Weinheim [u.a.]: Juventa-Verl.
- Maelicke, Bernd (2000): Soziale Innovationen unter erschwerten Bedingungen. In : Innovation. Edited by Blätter der Wohlfahrtspflege: Wohlfahrtswerk Für Baden-Württemberg, pp. 145–146.
- Martens, Helmut (2010): Beteiligung als soziale Innovation. In Jürgen Howaldt, Heike Jacobsen (Eds.): Soziale Innovation. Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma. 1st ed. Wiesbaden: Springer Fachmedien, pp. 371–390.
- Menzel, Hanns C.; Aaltio, Iiris; Ulijn, Jan M. (2007): On the way to creativity: Engineers as intrapreneurs in organizations. In *Technovation* 27 (12), pp. 732–743.
- Moulaert, Frank (2010): Social innovation and community development. Concepts, theories and challenges. In Frank Moulaert, Flavia Martinelli, Erik Swyngedouw, Sara González (Eds.): Can neighbourhoods save the city? Community development and social innovation. London, New York: Routledge, pp. 4–16.
- Moulaert, Frank; Martinelli, Flavia; Swyngedouw, Erik; González, Sara (2005): Towards alternative model(s) of local innovation. In *Urban Studies (Routledge)* 42 (11), pp. 1969–1990.
- Moulaert, Frank; Nussbaumer, Jacques (2005): The social region. In *European Urban & Regional Studies* 12 (1), pp. 44–64.
- Moulaert, Frank; Nussbaumer, Jacques (2008): Social Innovation between Local and Global. In Wolfram Elsner, Hardy Hanappi (Eds.): Varieties of Capitalism and New Institutional Deals: Regulation, Welfare and the New Economy: Studies in Evolutionary Political Economy. Cheltenham, U.K. and Northampton, Mass.: Elgar, pp. 259–277.
- Müller, Susan; Rüede, Dominik; Lurtz, Kathrin; Kopf, Hartmut; Russo, Peter, (2013): Deutschland 2030: Herausforderungen als Chancen für Soziale Innovationen. Oestrich-Winkel: World Vision Center for Social Innovation.
- Nock, Lukas; Krlev, Gorgi; Mildenerberger, Georg (2013): Soziale Innovationen in den Spitzenverbänden der Freien Wohlfahrtspflege – Strukturen, Prozesse und Zukunftsperspektiven, in: [www.bagfw.de / veroeffentlichungen](http://www.bagfw.de/veroeffentlichungen).
- Nathanson, Constance A.; Morlock, Laura L. (1980): Control Structure, Values, and Innovation: A Comparative Study of Hospitals. In *Journal of Health & Social Behavior* 21 (4), pp. 315–333.
- Novy, Andreas; Hammer, Elisabeth (2007): Radical innovation in the era of liberal governance. In *European Urban & Regional Studies* 14 (3), pp. 210–222.
- OECD (2010): SMEs, Entrepreneurship and Innovation: OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship; Paris and Washington, D.C.; Organisation for Economic Co-operation and Development.
- Petticrew, Mark; Roberts, Helen (2005): Systematic reviews in the social sciences. A practical guide. Malden, MA: Blackwell Pub.
- Phills, James A.; Deiglmeier, Kriss; Miller, Dale T. (2008): Rediscovering Social Innovation. In *Stanford Social Innovation Review* 6 (4), pp. 34–43.
- Pol, Eduardo; Ville, Simon (2009): Social innovation: Buzz word or enduring term? In *Journal of Socio-Economics* 38 (6), pp. 878–885.
- Pot, Frank (2011): Workplace innovation for better jobs and performance. In *International Journal of Productivity & Performance Management* 60 (4), pp. 404–415.
- Pot, Frank; Vaas, Fietje (2008): Social innovation, the new challenge for Europe. In *International Journal of Productivity & Performance Management* 57 (6), pp. 468–473.
- Rammert, Werner (2010): Die Innovationen der Gesellschaft. In Jürgen Howaldt, Heike Jacobsen (Eds.): Soziale Innovation. Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma. 1st ed. Wiesbaden: Springer Fachmedien, pp. 21–51.

- Shih, Clara Chung-wai (2009): *The Facebook era. Tap online social networks to build better products, reach more people, and sell more stuff.* Upper Saddle River, N.J, London: Prentice Hall; Pearson Education [distributor].
- Wiener, Aron (1984): *The Linkage Between Technological and Social Innovation and the Promotion of Social Innovation Through International Prizes.* In Carl-Göran Hedén, Alexander King (Eds.): *Social innovations for development.* Oxford ;, New York [etc.]: Pergamon Press, pp. 93–105.
- Yin, Robert K. (2009): *Case study research: Design and methods (applied social research methods).* London: Sage Publications.
- Zapf, Wolfgang (1987): *On social innovations.* Frankfurt am Main: Sonderforschungsbereich 3, Mikroanalytische Grundlagen der Gesellschaftspolitik, J.-W.-Goethe-Universität Frankfurt und Universität Mannheim; No. 254.
- Zapf, Wolfgang (1991): *The role of innovations in modernization theory.* In *International Review of Sociology* 1 (3), pp. 83–94.