
**Inauguraldissertation
zur Erlangung des akademischen Doktorgrades (Dr. phil.)
im Fach Diakoniewissenschaft
an der Fakultät für Verhaltens- und
Empirische Kulturwissenschaften
der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg**

Titel der Dissertation
*Diakonie und soziale Innovation
Chancen und Herausforderungen von sozialen Innovationen
in der Sozialwirtschaft aus Perspektive des Social Franchising*

vorgelegt von
Ulrike Neubauer

Jahr der Einreichung
2022

Dekan: Professor Dr. Guido Sprenger
Berater: Professor Dr. Johannes Eurich

Kontaktinformation
Ulrike Neubauer
E-Mail: uneubauer@un-eu.eu

Danksagung

Die Dissertation während meiner beruflichen Tätigkeit zu schreiben, ist nicht nur eine besondere Herausforderung mit viel Herzblut für das Thema soziale Innovationen, sondern erfordert ein enormes Maß an Organisationsfreude.

Die Inspiration zum Thema Innovation entstand während meines berufs begleitenden Master-Studiums „Nonprofit Management & Governance“ am Centrum für soziale Investitionen und Innovationen der Universität Heidelberg.

Mit dem reichhaltigen Erfahrungsschatz habe ich diesen Studiengang mit dem Master abgeschlossen und gleichzeitig die wissenschaftliche Herangehensweise zu sozialen Innovationen erlebt. Insbesondere durch die professionell ausgerichteten Lehrveranstaltungen, das leistungsorientierte Arbeiten und durch die qualifizierten Professoren der Universität Heidelberg ist bei mir der Wunsch gewachsen, eine Promotion dem Studium folgen zu lassen.

Zu meinem Dissertationsthema gehört mein herzlicher Dank der professionellen Betreuung durch meinen Doktorvater Professor Dr. Johannes Eurich, Direktor am Diakoniewissenschaftlichen Institut der Universität Heidelberg und Professor Dr. Heinz Schmid, seinem emeritierten Vorgänger. Von ihnen habe ich die beste Begleitung erhalten, die mich mit ihrem fachlichen Rat auch in der kritischen Phase der Covid-Pandemie stets motiviert und unterstützt haben.

Auch hatte ich das Glück, während meiner Phase der Dissertation ein Interreg Projekt im Programmraum Mitteleuropa, mit dem Schwerpunktthema „Innovation und Wissensentwicklung“ zu begleiten. So konnte ich bei unserem Interreg CE 1345 SIV Projekt¹ selbst miterleben, wie schwer der Start für eine neue Idee und das daraus folgende Modellprojekt war. Als Leadpartner mit elf Partnern aus acht mitteleuropäischen Ländern kamen uns, trotz der Corona-Bestimmungen, gute Ideen in der Entwicklungsphase und der Strukturierung der Modellprojekte. So gelangte ich zwischen meiner wissenschaftlichen Arbeit und der operativen Begleitung des Interreg Projektes zu einem interessanten Erfahrungsschatz. Insbesondere die Unterstützung unseres Co-Lead Partners, dem NPO Kompetenzzentrum der Wirtschaftsuniversität Wien, bei der Evaluation und der anteiligen SROI-Analyse war ergebnisreich.

¹ Vgl. Farrese 2019.

Auf dem Weg durch die Dissertation gab es viele weitere und spannende wissenschaftliche Gespräche, so beispielsweise die Verbindung zu Sozialunternehmen und Nonprofit-Organisationen beim Symposium „Innovativ aus Tradition“.²

Besonders intensiv waren für mich die Inhalte der geführten Interviews und der Online-Umfragen. Hier möchte ich mich bei allen Interviewpartnern, den Sozialunternehmen, den Nonprofit-Organisationen, den Gemeinden und dem Kommunalverband für Jugend und Soziales Baden-Württemberg bedanken. In dieser Phase hat mich sowohl bei den Interviews als auch bei den Umfragen die Offenheit zum Thema soziale Innovationen überrascht und ich war über die große Anzahl der Rückmeldungen sehr glücklich. Ein herzlicher Dank gilt Herrn Rainer Knapp, der einen fesselnden, intensiven und historischen Einblick zum Modellprojekt „CAP ... der Lebensmittelpunkt“ gab.

Ein besonderes Dankeschön gilt Marc Hentschke, Geschäftsführer des Sozialunternehmens Neue Arbeit, der mir von Anfang an Ver- und Zutrauen geschenkt hat. Er hat verständnisvoll während meiner Studien die Hand über meine anfallende Arbeit gehalten und war für viele Kontexte ein wichtiger Gesprächspartner. Ebenso gilt ein herzliches Dankeschön an meine Mitarbeiter*innen, die verantwortungsvoll die anstehenden geschäftlichen Aufgaben übernommen haben, was für mich eine sehr große Unterstützung war. Besonders in der Phase der Umfragen und der technischen Plattform war die Sicherheit, einen Systemadministrator in der Nähe zu haben, unglaublich beruhigend.

Meinen herzlichen Dank gilt meiner Familie und meinem europäischen Freundeskreis. Mit viel Zuspruch, Zutrauen, auch in schwierigen Phasen, haben sie oft auf mich verzichten müssen und immer an mein Ziel geglaubt.

² Vgl. Millies, Kruttschnitt, Eurich 2018, Symposium „Innovation aus Tradition“, Soziale Innovation in Caritas und Diakonie.

Inhaltsverzeichnis

Danksagung	III
Abbildungsverzeichnis	VIII
Tabellenverzeichnis	XI
Abkürzungsverzeichnis	XIV
1 Einführung	1
1.1 Herausforderung und Ausgangslage.....	1
1.2 Die Zielsetzung der Dissertation	2
1.3 Grundlagen.....	3
1.4 Der Stand der Forschung.....	8
1.5 Die Vorgehensweise und Methodik.....	10
1.5.1 Aufbau der Arbeit.....	10
1.5.2 Fallauswahl	11
1.5.3 Methodik und Datenerhebung.....	12
2 Propädeutische Überlegungen zur sozialen Innovation	14
2.1 Wissenschaftstheoretische Einordnung und allgemeine Forschungskonzeption.....	14
2.1.1 Historische Abfolge von Innovationen.....	14
2.1.2 Management- und Organisationsforschung	23
2.1.3 Untersuchungen zu Wettbewerbsfähigkeit und Verantwortung von Unternehmen.....	33
2.1.4 Kreativitätsforschung.....	36
2.1.5 Prozessen der lokalen und regionalen Entwicklung.....	40
2.1.6 Dienstleistungsforschung.....	41
2.1.7 Soziale Innovation und die Digitalisierung	44
2.2 Einleitung zu den Prozessen der sozialen Innovation	47
2.2.1 Die Entstehung von sozialer Innovation.....	56
2.2.1.1 Inspiration und Diagnose	57
2.2.1.2 Vorschläge und Ideen	67
2.2.2 Implementierung von sozialer Innovation.....	74
2.2.2.1 Prototypen und Pilotprojekte	75
2.2.2.2 Nachhaltige Entwicklung	82
2.2.3 Verbreitung von sozialer Innovation.....	94
2.2.3.1 Skalierung und Diffusion	95
2.2.3.2 Systemische Veränderung.....	106

3	Soziale Innovation im Umfeld von sozialem Unternehmertum	115
3.1	Soziales Unternehmertum seiner Zeit voraus.....	115
3.2	Soziales Unternehmertum in der Gegenwart.....	118
3.3	Soziale Innovation – Potenziale	120
3.4	Widerstände gegen soziale Innovationen.....	123
3.5	Skalierungsformen von sozialer Innovation.....	129
3.6	Skalierungsansatz – scaling up – Social Franchising	131
4	Soziale Innovation – Wirkungsorientierung	135
4.1	Wirkung und soziale Wirksamkeit	135
4.2	Wirkungsorientierung – die begrifflichen Einordnungen der Wirkung	136
4.3	Ansätze zur Wirkungsmessung.....	140
4.4	Kritische Einwände gegen die Wirkungsmessung	143
4.5	Wirkungsorientierung aus der Sicht von Sozialunternehmen	145
4.6	Der Prozess der Wirkungsorientierung in den Innovationsphasen	149
4.6.1	Wirkung planen	150
4.6.2	Wirkung analysieren	153
4.6.3	Wirkung verbessern.....	157
5	Soziale Innovation – Resümee	162
5.1	Rekapitulation von sozialen Innovationen	162
5.2	Relationen zum Prozess sozialer Innovation.....	165
5.3	Relationen zwischen Wirkung von sozialer Innovation und Sozialunternehmen	166
5.4	Zusammenfassung	168
6	Konzeption und Aufbau der empirischen Untersuchung.....	172
6.1	Wissenschaftliche Bezugsbasis der empirischen Untersuchung	172
6.2	Darstellung des Forschungsvorhabens	173
6.2.1	Untersuchungsleitende Fragestellungen.....	173
6.2.2	Kriterienkatalog zur Bestimmung des Untersuchungsgegenstands	176
6.3	Methodische Vorgehensweise	179
6.3.1	Wahl des Forschungsansatzes.....	180
6.3.2	Wahl des Untersuchungsplans und des Samplings	181
6.3.3	Vorstellung der Untersuchungsmethoden.....	183
6.3.3.1	Datenerhebung	183
6.3.3.2	Datenaufbereitung	185
6.3.3.3	Datenauswertung.....	186

6.3.4	Konzeption des Interviewleitfadens und der Online-Befragung	187
6.4	Zusammenfassung	196
7	Empirische Untersuchung – Fallstudie	199
7.1	Deskription der Fallstudie.....	199
7.2	Ausführungen zu Interviews und Online-Umfrage	203
7.2.1	Interviews	203
7.2.2	Online-Umfrage	204
7.3	Darstellung der Ergebnisse.....	204
7.3.1	Darstellung der Fallstudie	205
7.3.2	Auswertung der Interviews	209
7.3.2.1	Die Entstehung von sozialen Innovationen in der Fallstudie.....	210
7.3.2.2	Die Implementierung von sozialen Innovationen in der Fallstudie	220
7.3.2.3	Die Verbreitung von sozialen Innovationen in der Fallstudie	231
7.3.3	Auswertung der Online-Umfragen	241
7.3.3.1	Die Implementierung von sozialen Innovationen in der Fallstudie	243
7.3.3.2	Die Verbreitung von sozialen Innovationen in der Fallstudie	249
7.4	Interpretation der Ergebnisse	255
7.5	Zusammenfassung	259
8	Konklusion	261
8.1	Rekapitulation und Schlussbetrachtung	261
8.2	Ausblick und weitere Forschungsbedarfe.....	268
	Literaturverzeichnis.....	271
	Anhang	303
Anhang A	Franchisegeber	303
Anhang B	Franchisenehmer	307
Anhang C	Ergebnisse Codes f4a.....	310
Anhang D	Betreiber Online-Umfrage.....	312
Anhang E	Gemeinde Online-Umfrage.....	319
	Erklärung gemäß § 8 Abs. (1) c) und d) der Promotionsordnung der Universität Heidelberg für die Fakultät für Verhaltens- und Empirische Kulturwissenschaften.....	326

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Aufbau der Arbeit.....	10
Abbildung 2:	Der Innovationsprozess im weiteren Sinne.....	17
Abbildung 3:	Prozessablauf soziale Innovation	24
Abbildung 4:	Typologie der Innovation.....	49
Abbildung 5:	Der Prozessablauf von Innovationen.....	54
Abbildung 6:	Die Prozessschritte der sozialen Innovation.....	55
Abbildung 7:	Die Entstehung von sozialer Innovation.....	56
Abbildung 8:	Der erste Teilprozess bei der Entstehung von sozialer Innovation mit den Teilphasen.....	58
Abbildung 9:	Der zweite Teilprozess bei der Entstehung von sozialer Innovation mit den Teilphasen.....	68
Abbildung 10:	Die Implementierung von sozialer Innovation.....	75
Abbildung 11:	Der erste Teilprozess bei der Implementierung von sozialer Innovation mit den Teilphasen.....	77
Abbildung 12:	Der zweite Teilprozess bei der Implementierung von sozialer Innovation mit den Teilphasen.....	84
Abbildung 13:	Die Verbreitung von sozialer Innovation.....	95
Abbildung 14:	Der erste Teilprozess der Verbreitung von sozialer Innovation.....	97
Abbildung 15:	Der zweite Teilprozess bei der Verbreitung von sozialer Innovation mit den Teilphasen.....	108
Abbildung 16:	Analyse und Wirkung der Barrieren bei der Einbettung der Teilphasen eines Innovationsprozesses bezogen auf die Kapitel 2.2.1 bis 2.2.3.....	127
Abbildung 17:	Einordnung von Replizierungsformen zur Umsetzung einer sozialen Innovation.....	130
Abbildung 18:	Einbettung des Prozesses der sozialen Innovation zur Umsetzung in eine Social Franchising Strategie.....	133
Abbildung 19:	Soziale Wirksamkeit in Verbindung zu sozialer Innovation bei Sozialunternehmen.....	146
Abbildung 20:	Der Wirkungsverlauf in den Teilphasen eines Innovationsprozesses bezogen auf die Kapitel 2.2.1 bis 2.2.3.....	150
Abbildung 21:	Die Wirkungsplanung in den frühen Phasen der sozialen Innovation..	151

Abbildung 22:	Die Wirkungsanalyse bei Prototypen und Pilotprojekten zur nachhaltigen Entwicklung	155
Abbildung 23:	Die Wirkungsverbreitung von der Skalierung bis zur systemischen Veränderung.....	158
Abbildung 24:	Wirkung und Wirksamkeit bei den Phasen der sozialen Innovation in Verbindung mit der Wirkungskette und Wirkungslogik	159
Abbildung 25:	Aspekte der Definition von sozialer Innovation. Die Abbildung ist eingebettet in den gesellschaftlichen und politischen sowie den organisatorischen, finanziellen und fachlichen Kontext.....	169
Abbildung 26:	Zusammenfassung der Kriterien für den Forschungsfall.....	179
Abbildung 27:	Die grafische Darstellung der Untersuchungsmethoden	196
Abbildung 28:	Die Blickwinkel in grafischer Darstellung zur zielgerichteten Durchführung der empirischen Untersuchung.....	197
Abbildung 29:	Ausgangs- und Problemlage in der Fallstudie.....	200
Abbildung 30:	Die Fallstudie bezogen auf Definitionen und die Definitionsverbindungen zum Innovationsprozess und zu den Wirkungsansätzen.....	201
Abbildung 31:	Die Fallstudie in Verbindung mit dem Prozess der sozialen Innovation.....	201
Abbildung 32:	Die Fallstudie in Verbindung mit den Akteuren der Cross-Industry-Innovation.....	202
Abbildung 33:	Die Entwicklung der CAP-Märkte und deren Ergänzungen.....	207
Abbildung 34:	Menge der CAP-Märkte in der Verteilung nach Bundesländern in Deutschland	207
Abbildung 35:	Entwicklung der neu entstandenen Arbeitsplätze für Menschen mit Behinderung auf dem Arbeitsmarkt des Lebensmitteleinzelhandels in den CAP-Märkten	208
Abbildung 36:	Verteilung der abgegebenen Stimmen zur organisatorischen Auswertung bezogen auf die Aufgaben- und Verantwortungsbereiche von CAP-Markt-Betreibern	242
Abbildung 37:	Verteilung der abgegebenen Stimmen bezüglich der Aufmerksamkeit von einem integrativen Projekt „CAP-Markt“.....	243
Abbildung 38:	Ergebnisse bezogen auf die Ausgangs- und Problemlage in der Fallstudie.....	255
Abbildung 39:	Ergebnisse bezogen auf die Definitionen und die Definitionsverbindungen zum Innovationsprozess und den Wirkungsansätzen.....	256
Abbildung 40:	Ergebnisse bezogen auf den Prozess der sozialen Innovation.....	257

Abbildung 41:	Ergebnisse bezogen auf die Kooperation zwischen den Akteuren.....	258
Abbildung 42:	Die Blickwinkel zur zielgerichteten Durchführung der empirischen Untersuchung	259

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Methoden des Innovationsprozesses.....	50
Tabelle 2:	Potenziale der Innovationsarten dargestellt im Raster der Dimensionen	121
Tabelle 3:	Der Widerstand als wahrgenommene Innovationsbarriere.....	128
Tabelle 4:	Metriken zur Wirkungsmessung.....	140
Tabelle 5:	Kernaspekte einer sozialen Innovation	165
Tabelle 6:	Basisfragen	188
Tabelle 7:	Basisfragen zur Invention	189
Tabelle 8:	Basisfragen zur Innovation	190
Tabelle 9:	Basisfragen zur Diffusion.....	191
Tabelle 10:	Diffusion – Social Franchisenehmer	192
Tabelle 11:	Diffusion – Social Franchisegeber	193
Tabelle 12:	Diffusion – Stakeholder.....	194
Tabelle 13:	Die Codes aus den Interviews aus der Teilphase Inspiration und Diagnose	210
Tabelle 14:	Äußerungen zu Auslöser und Inspiration bei der Entstehung einer sozialen Innovation.....	211
Tabelle 15:	Äußerungen zu Probleme erkennen bei der Entstehung einer sozialen Innovation.....	212
Tabelle 16:	Äußerungen zum Kreislauf der Information bei der Entstehung einer sozialen Innovation.....	213
Tabelle 17:	Äußerungen zu neuen Perspektiven bei der Entstehung einer sozialen Innovation.....	214
Tabelle 18:	Äußerungen zu „Probleme sichtbar und greifbar darstellen“ bei der Entstehung einer sozialen Innovation	215
Tabelle 19:	Äußerungen zu Aufmerksamkeit gewinnen bei der Entstehung einer sozialen Innovation.....	215
Tabelle 20:	Äußerungen zu: vom Symptom bis zur Ursache bei der Entstehung einer sozialen Innovation	216
Tabelle 21:	Codes aus den Interviews aus der Teilphase Vorschläge und Ideen ..	217
Tabelle 22:	Äußerungen zum „Anders Denken“ bei der Entstehung einer sozialen Innovation.....	218

Tabelle 23:	Äußerungen zu Organisationen bei der Entstehung einer sozialen Innovation.....	220
Tabelle 24:	Codes aus den Interviews aus der Teilphase Vorschläge und Ideen ..	221
Tabelle 25:	Äußerungen zu Prototyp, Pilot und Versuch einer sozialen Innovation.....	222
Tabelle 26:	Äußerungen zu Finanzierung von aufkommenden Ideen einer sozialen Innovation.....	223
Tabelle 27:	Codes aus den Interviews aus der Teilphase Vorschläge und Ideen ..	224
Tabelle 28:	Äußerungen Gründung eines Unternehmens bezogen auf eine soziale Innovation.....	225
Tabelle 29:	Äußerungen zu Eigentums- und Organisationsform einer sozialen Innovation.....	226
Tabelle 30:	Äußerungen zu Unternehmensführung einer sozialen Innovation.....	226
Tabelle 31:	Äußerungen zu Organisation und Management in Verbindung mit einer sozialen Innovation	227
Tabelle 32:	Äußerungen zum Betrieb in Verbindung mit einer sozialen Innovation.....	228
Tabelle 33:	Äußerungen zu Beziehungskapital in Verbindung mit einer sozialen Innovation.....	229
Tabelle 34:	Äußerungen zur Unterstützung von Innovationen durch den öffentlichen Sektor mit einer sozialen Innovation	230
Tabelle 35:	Codes aus den Interviews aus der Teilphase Vorschläge und Ideen ..	231
Tabelle 36:	Äußerungen zur generativen Diffusion mit einer sozialen Innovation ..	232
Tabelle 37:	Äußerungen zur Inspiration während einer sozialen Innovation	233
Tabelle 38:	Äußerungen zur Diffusion durch die Analyse der Nachfrage während einer sozialen Innovation	234
Tabelle 39:	Äußerungen zur Skalierung und Verbreitung im öffentlichen Sektor während einer sozialen Innovation	235
Tabelle 40:	Äußerungen zu Lieferanten von Innovationen während einer sozialen Innovation.....	236
Tabelle 41:	Äußerungen zu Sender und Übermittler während einer sozialen Innovation.....	237
Tabelle 42:	Äußerungen zu Organisation und Umfang während einer sozialen Innovation.....	238
Tabelle 43:	Codes aus den Interviews aus der Teilphase Vorschläge und Ideen ..	239

Tabelle 44:	Indikatoren und Inhalte zu systemischen Veränderungen aus dem Blickwinkel der Interviews	240
Tabelle 45:	Ergebnisse der CAP-Markt-Betreibenden in der Implementierungsphase	244
Tabelle 46:	Ergebnisse der Gemeinden mit einem CAP-Markt im Quartier in der Implementierungsphase	247
Tabelle 47:	Ergebnisse der CAP-Markt-Betreibenden in der Verbreitungsphase...	249
Tabelle 48:	Ergebnisse der Gemeinden mit einem CAP-Markt im Quartier in der Verbreitungsphase	252
Tabelle 49:	Ergebnis der Gewichtung der Online-Umfrage der Betreiber und der Gemeinden.....	254
Tabelle 50:	Rastermöglichkeit für innovative Lösungsmodelle für Nonprofit-Organisationen	265

Abkürzungsverzeichnis

a. a. O.	am angegebenen Ort, am angeführten Ort[e]
Abs.	Absatz
Aufl.	Auflage
BA	Bundesagentur für Arbeit
BACO	Acumen Fund's Best Available Charitable Option
Bd.	Band
BMAS	Bundesministerium für Arbeit und Soziales
bspw.	beispielsweise
BTHG	Bundesteilhabegesetz
BWL	Betriebswirtschaftslehre
bzw.	beziehungsweise
CO ₂	Kohlenstoffdioxid
d. h.	das heißt
DALY	Disability Adjusted Life Years
e. V.	eingetragener Verein
EaSI	Employment and Social Innovation
ebd.	ebenda
EBP	Evidenzbasierte Praxis
EEG	Erneuerbare-Energie-Gesetz
et al.	et alia (sinngemäß „und andere“)
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
euwin	European Network for Workplace Innovation
f.	folgend, auf der nächsten Seite (folio)
FAF	Fachberatung für Arbeits- und Firmenprojekte
ff.	folgend, auf den nächsten Seiten
FPO	Forprofit-Organisation
gdw süd	Genossenschaft der Werkstätten für behinderte Menschen Süd eG
GWW	Gemeinnützige Werkstätten und Wohnstätten GmbH
Hg.	Herausgeber
hg. v.	herausgegeben von
Hrsg.	Herausgeber
i. a.	im Allgemeinen
IHIP	Intangibility, Heterogeneity, Inseparability and Perishability
Kap.	Kapitel
NGO	Non-Governmental Organization

NPO	Nonprofit-Organisation
o. g.	oben genannt
o. V.	ohne Verfasser
POS	Personal Outcomes Scales
QALY	Quality Adjusted Life Years
RCT	Randomisierte kontrollierte Experimentalstudien
S.	Seite
s.	siehe
Schwbg	Schwerbehindertengesetz
SGB	Sozialgesetzbuch
sic.	sic erat scriptum
SodEG	Sozialdienstleister-Einsatzgesetz
SROI	Social Return on Investment
SRS	Social Reporting Standard
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
UN-BRK	Behindertenrechtskonvention der Vereinten Nationen
usw.	und so weiter
v. a.	vor allem
Verl.	Verlag
vgl.	vergleiche
WfbM	Werkstatt für behinderte Menschen

1 Einführung

1.1 Herausforderung und Ausgangslage

Die Gesellschaft befindet sich mit der „Technologisierung und Verwissenschaftlichung“³ auf dem Weg von der Dienstleistungsgesellschaft hin zur Informations- und Wissensgesellschaft.⁴ Demnach kommt es zu technologischen, ökologischen, politischen und sozialen Veränderungen.

Gerade im Blick auf die sozialen Herausforderungen in der Gesellschaft sind beispielsweise Änderungen im Umgang mit dem demographischen Wandel, Projekte zur Erreichung von Inklusionszielen und die Bekämpfung von Armut notwendig. Gleichermaßen wachsen die Herausforderungen mit der Bedrohung durch den Klimawandel und seine Folgen.

Daraus folgt, dass der Staat, der Markt und die Zivilgesellschaft aufgefordert sind, zu neuen Antworten auf diese Fragen in einer globalisierten Umgebung zu finden, zum anderen die damit verbundenen Konsequenzen für eine inklusive Gesellschaft, die Integration sowie die Inklusion zu meistern und innovative Lösungsansätze und Dienstleistungsmodelle für die regionale Versorgung zu realisieren.⁵

Da es Lösungen für diese gesellschaftlichen Problemlagen bedarf, sind Nonprofit-Organisationen mit ihren sozialen Zielsetzungen in der Verantwortung, sich diesen Herausforderungen anzunehmen.

In der Dissertation soll folgender Frage nachgegangen werden:

Kann eine innovative Geschäftsidee aus Nonprofit-Organisationen zu einer sozialen Innovation führen und damit zu einer erfolgreichen Geschäftsstrategie werden?

Die Fragestellung knüpft an die Studie des ersten nationalen Forschungsverbundes zum Thema „Innovatives soziales Handeln Social Entrepreneurship“ an, mit der eine Lücke im Forschungsstand geschlossen wird. Erstmals wurde die Wirkung von sozial engagierten Unternehmen, den Sozialunternehmen, in dem Zusammenspiel mit dem deutschen Sozialstaat untersucht. Dieses Thema war bisher in der Forschung und in der Lehre an den deutschen Universitäten kein fester Bestandteil.⁶ Als einer der Pioniere auf dem Gebiet der Innovationsforschung wird Hauschildt⁷ betrachtet.

³ Kübler 2011, S. 24.

⁴ Vgl. Kübler 2011, S. 23–67.

⁵ Vgl. Schröder 2018, 18.

⁶ Vgl. Mercator 2010.

⁷ Vgl. Hauschildt 2011.

Daran knüpfen sich weitere Fragen an, die anhand einer Fallstudie untersucht werden sollen.

Wodurch wurde in der Fallstudie die Ausgangs- und Problemlage in der Zivilgesellschaft erkannt und wie entwickelte sich ein innovatives Lösungsmodell bezogen auf soziale Innovationen?

Welche treibenden Kräfte sind für ein innovatives Lösungsmodell zur Skalierung notwendig und lässt sich eine Systemisierung anstoßen?

Die Dissertation soll an diesen Forschungsstand anschließen und weitere Erkenntnisse zur sozialen Innovation mit der Methode der *Cross-Industry-Innovation*⁸ aufzeigen. Ebenfalls soll untersucht werden, ob und wie bei dieser Methode eine Skalierbarkeit in der Sozialwirtschaft möglich ist.⁹

1.2 Die Zielsetzung der Dissertation

Anhand der gewählten Fallstudie soll dargestellt werden, auf welche Weise eine soziale Innovation erreicht wurde und welchen Einfluss die Skalierungsmethode Social Franchising bei einer Cross-Industry-Innovation hatte.

Wie kommt es zur Inspiration, zur Idee, zum Pilotprojekt, zur nachhaltigen Entwicklung, zur Skalierung und zur möglichen systemischen Veränderung, sodass von einer sozialen Innovation gesprochen werden kann und diese durch eine Cross-Industry-Innovation zu erreichen ist?

Kann die Methode Cross-Industry-Innovation mit der Skalierungsform Social Franchising eine erfolgreiche Methode in der Sozialwirtschaft sein?

Wie lassen sich die Begriffe Social Franchising und Cross-Industry-Innovation im Zusammenhang mit sozialen Innovationen wissenschaftlich einordnen?

Um die Fragen auf ihre Relevanz und ihren Ertrag zu überprüfen, soll in der Dissertation eine empirische Erhebung anhand einer Fallstudie durchgeführt werden.

Die gewählte Fallstudie wird mithilfe des Innovationsprozesses und Innovationsmanagements analysiert. Diese Analyse trägt dazu bei, den Begriff soziale Innovation besser in den

⁸ Vgl. Gassmann 2010, S. 639–654.

⁹ Vgl. Bundesverband Deutscher Stiftungen 2008, S. 4.

Kontext einer wissenschaftlichen Arbeit einordnen zu können. Dabei soll der Begriff soziale Innovation, welcher bis dato keine eindeutige Definition hat, weiter geschärft werden. Zudem wird in der Fallstudie überprüft, in welcher Form das Ergebnis aus der Analyse skaliert werden kann.

Diese Analyse soll dem Leser als weitere wissenschaftliche Grundlage dienen und das Verständnis für soziale Innovationen in der Sozialwirtschaft vermitteln.

Gerade soziale Innovationen sind für Wohlfahrtsunternehmen wie der Diakonie notwendig, da diese eine Ressource zur Lösung volkswirtschaftlicher und gesellschaftlicher Probleme darstellen. Eine ausreichende Ressourcenausstattung ist wichtig, um die erforderlichen Leistungen sicherzustellen. Durch soziale Innovationen wird der Sozialwirtschaft die Chance gegeben, einen Teil ihres sozialen Auftrages in eigenverantwortlicher Regie zu gestalten. Dieser Ansatz von sozialer Innovation wird in dieser Untersuchung mit dem zugrundeliegenden Fallbeispiel demonstriert.

1.3 Grundlagen

Theoretischer Rahmen

Als theoretischer Rahmen werden der Prozess der sozialen Innovation und das Innovationsmanagement in der Sozialwirtschaft gewählt. Dieses unterscheidet sich, nach Meinung der Experten, gegenüber technischen bzw. betriebswirtschaftlichen Bereichen. Dies liegt insbesondere an den gesellschaftlichen Bedarfen, mit denen sich die Sozialwirtschaft auseinandersetzt, um innovative Lösungen zu entwickeln. Des Weiteren ist die Sozialwirtschaft durch die dynamischen Rahmenbedingungen gezwungen, Managementprozesse iterativ zu untersuchen, anzupassen und weiterzuentwickeln.

Als Ursprung des Begriffs Innovationsforschung wird in der Literatur auf Schumpeter¹⁰ verwiesen. Dieser spricht vom dynamischen Unternehmer und von dem Prozess der *schöpferischen Zerstörung*, um Innovationen herbeizuführen, während bewährte Güter und Prozesse noch in der Marktreife stehen.¹¹

Der Innovationsbegriff erfährt bis heute eine stetige Entwicklung. So wurde 1953 nach Barnett¹² dieser dergestalt definiert, dass Innovationen als neuartige Produkte oder Prozesse nach der Tatsache, bezogen auf die Einmaligkeit und dem Ausmaß der Neuartigkeit

¹⁰ Vgl. Schumpeter 1931, S. 133.

¹¹ Vgl. Schumpeter 1931, S. 133.

¹² Vgl. Barnett 1953.

bezeichnet werden.¹³ Nach Schmookler¹⁴ ging die Definition nach der Erstmaligkeit der Produkte und Prozesse einher, bei Rogers¹⁵ eher nach der Wahrnehmung statt nach der Erstmaligkeit. Bei Rickards¹⁶ ist die Innovation eine neuartige Kombination von Zweck und Mitteln und Damanpour¹⁷ bringt neuartige Dienstleitungen jenseits industrieller Produkte und Prozesse mit ein. Dies bedeutet, der Innovationsbegriff wurde und wird sich weiterentwickeln, je nachdem, wie dieser im Kontext und in der Kultur verwandt wird. Dies bedeutet aber auch, dass er in dieser Ausarbeitung differenziert dargestellt werden muss und durch die Entwicklung der Ergebnisse eine weitere Prägung erfährt.

Diese Betrachtungsweise spiegelt sich beispielsweise in den Vorschlägen der Studenten wider, die in einer *Brainwriting-Runde* des Graduiertenkollegs „Betriebswirtschaftslehre für Technologie und Innovation“ an der Universität Kiel zum Thema des Begriffs *Innovation* befragt wurden.¹⁸ Mit dem Begriff Innovation assoziierten die Studenten beispielsweise: „Neue Strukturen für neue Ideen“, „Professioneller Umgang mit dem Neuen“, „Wege aus traditionellen Denkbahnen“, „Überwindung von Widerständen gegen Neuerungen“ oder „Die Durchbrechung der Routine“.¹⁹ Ähnliche Überlegungen müssten ebenfalls in der Sozialwirtschaft reflektiert werden.

Innovationsmanagement und Methoden

Ob eine Innovation tatsächlich auch als solche bezeichnet werden kann, lässt sich erst in der Rückbetrachtung eruieren. Ob diese außerdem erfolgreich war, kann im besten Fall mit einer Ex-post-Analyse nachgeprüft werden. Im schlechtesten Fall entfällt ein eindeutiges Ergebnis, d. h., es ergeben sich Erfolgsfaktoren, welche als Grundmuster zur Messung dienen, um weitere Szenarien bilden zu können. Im Innovationsmanagement haben sich einige Methoden etabliert, so bspw. der *Stage-Gate Process*²⁰, welcher sich in bestimmten Phasen darstellen lässt. Diese Phasen lassen sich über Ideengenerierung, Konzeption, Entwicklung, Prototyp sowie Markttest und schließlich über die Markteinführung unterscheiden.²¹ Der Prozess grenzt sich klar vom *Probe-and-Learn-Prozess*²² ab. Die Methode des *Prototypings*²³ wird gerne in der immateriellen, z. B. Software, und der materiellen technischen Entwicklung verwandt. Der Prototyp hilft, den Entwicklungsprozess besser zu begleiten, da Auftraggeber, Teams und Nutzer einbezogen werden. Der iterative Prozess kann

¹³ Vgl. Barnett 1953, S. 7.

¹⁴ Vgl. Schmookler 1966, S. 2.

¹⁵ Vgl. Rogers 1983, S. 12.

¹⁶ Vgl. Rickards 1985, S. 3.

¹⁷ Vgl. Damanpour 1991, S. 556 f.

¹⁸ Vgl. Brockhoff 1999, S. 38.

¹⁹ Vgl. Hauschildt 2011, Innovationsmanagement, S. VII.

²⁰ Vgl. Cooper 1990; vgl. dazu auch Eurich 2018, S. 7–29; vgl. dazu auch Schöttler 2019, S. 89–90.

²¹ Vgl. Brockhoff 1999, S. 38.

²² Vgl. Gassmann et al. 2006.

²³ Vgl. Lackes und Siebermann 2018.

helfen, grobe Fehler zu vermeiden und verbessert die Qualität des Produktes oder der Dienstleistung. Bei den Methoden der *Co-Creation*²⁴, der *Open Innovation*²⁵ und der *Cross-Industry-Innovation*²⁶ werden Gruppen bis hin zu den Netzwerken in verschiedenen Ebenen in den Prozess miteinbezogen. Je größer das Umfeld, desto vielfältiger das Netzwerk und damit verbunden die Komplexität des Prozessablaufes, den es zu beherrschen gilt. Die Open Innovation setzt im Social Media-Umfeld eine offene Unternehmenskultur für den Erfolg voraus, während eine nach innen gerichtete Denkweise die erfolgreiche Open-Innovation-Strategie verhindern würde. Auch die Prozesse der Zusammenarbeit müssen geregelt werden, um die Effizienz, aber auch die Motivation der Teilnehmer zu sichern. Die entscheidenden Erfolgsfaktoren sind neben der kulturellen Offenheit der strategische Ansatz, abgestimmte Prozesse sowie Tools und die Bereitschaft, die Ideen und Lösungsvorschläge der Partner auch zu realisieren.

Ein Beispiel für die Open Innovation kann die *Workplace Innovation*²⁷ (Arbeitsplatzinnovation) sein. Sie zeigt auf, wie der Prozess der Zusammenarbeit konkret ausgestaltet werden kann. In Europa haben sich wissenschaftliche Akteure auf die Arbeitsplatzinnovation mit einer hohen politischen Positionierung verständigt. Diese wissenschaftlich begründete Herangehensweise bezieht ihre Berechtigung aus der Betrachtung von Forprofit-Organisationen und Nonprofit-Organisationen mit unterschiedlicher Größe in den Bereichen der Produktion, Dienstleistung und Verwaltung. Diese Methode zielt auf die Vorteile vieler Stakeholder mit dem Austausch von Praktiken und Erfahrungen zur Ausgestaltung der Arbeitsplatzinnovation.²⁸

Bei der Cross-Industry-Innovation ist der grundsätzliche Vorteil des übergreifenden Ansatzes die Vermeidung von Wettbewerbskonflikten und die Möglichkeit der Nutzung zukunfts-trächtiger Geschäftsstrategien. Die weiteren Vorteile sind die Stärkung der gesamten Innovationskraft des Unternehmens, größere Differenzierungsmöglichkeiten für neue Dienstleistungen sowie Prozesse, Reduzierung von Entwicklungszeit und -kosten sowie Reduzierung der Projekt- und Entwicklungsrisiken.

Die Cross-Industry-Innovation soll besonders in dieser Arbeit in Betracht kommen, da der gewählte Fall diese Innovationsmethode beinhaltet.

²⁴ Vgl. Markgraf 2018.

²⁵ Vgl. Weber und Willfort 2019, S. 849–855; vgl. dazu auch Chesbrough 2003.

²⁶ Vgl. Dingler und Engel 2016, S. 110.

²⁷ Vgl. Hahn und Andor 2013.

²⁸ Vgl. Kopp 2012.

Soziale Innovation

Soziale Innovation ist ein Begriff, den die Gesellschaft positiv konnotiert, der jedoch in der Bedeutung nicht immer verstanden wird. Denn wer an Innovationen denkt, reflektiert häufig zuerst auf eine technische Neuerung und nicht auf die Lösung einer gesellschaftlichen Problemlage. Auf der Metaebene impliziert der Begriff beispielsweise die Themen Gemeinwohlorientierung, Gesellschaftsentwicklung, öffentliche Beteiligung an der Gesetzgebung und soziale Marktwirtschaft an; dem gegenüber steht die Mesoebene, hier sind dies meist private und staatliche Nonprofit-Organisationen, die in ihren Missionen auf die Problemlagen in der Zivilgesellschaft eingehen und sich mit dem Begriff soziale Innovation auseinandersetzen.²⁹ Auf der Mikroebene sind es einzelne Individuen, wie beispielsweise der Ideengeber in der nachfolgenden Fallstudie.

Erfolgreiche Geschäftsmodelle erfordern eine interdisziplinäre Herangehensweise, welche außer dem Beitrag der Betriebswirtschaftslehre die Erkenntnisse der Sozialwissenschaft zu diesem Vorgehen beansprucht.³⁰

Soziale Innovationen im Sinne neuer Praktiken zur Gestaltung sozialer Veränderungen sind allgegenwärtig und tragen zur gesellschaftlichen Entwicklung bei. Als eigene Form der Innovation rücken sie bisher jedoch kaum ins Bewusstsein.³¹

Dimension des Innovationsbegriffes

Der Innovationsbegriff ist nach dem derzeitigen wissenschaftlichen Stand auch stets in einen Dimensionskontext zu setzen. Dieser Kontext gliedert sich nach der inhaltlichen, subjektiven, prozessualen und normativen Dimension.³² Die inhaltliche Dimension bezeichnet bspw. in der Sozialwirtschaft eine neue Dienstleistung oder einen neuen Prozessablauf in der Dienstleistung, während die subjektive Dimension ihr Augenmerk auf die Zielgruppe mit der Fragestellung, für wen die Innovation gilt, richtet.³³ Die prozessuale Dimension zielt auf den Anfang und den Endpunkt einer Innovation ab.³⁴ Die normative Dimension stellt folgende Fragen: Ist die Innovation erfolgreich? Wie lässt sich Erfolg messen und welches sind dafür aussagefähige Faktoren?³⁵ Diese Dimension wird in der Fallbetrachtung erforscht.

²⁹ Vgl. Scheuerle 2013, S. 8.

³⁰ Vgl. Mintzberg 2012.

³¹ Vgl. Howaldt 2014, S. 2.

³² Vgl. Hauschildt 2011, S. 5, 6.

³³ Vgl. Hauschildt 2011, S. 5, 6.

³⁴ Vgl. Hauschildt 2011, S. 5, 6.

³⁵ Vgl. Hauschildt 2011, S. 5, 6.

Innovationskultur

Die Innovationskultur trägt maßgeblich zum Unternehmenserfolg bei und bildet oftmals den Ausgangspunkt zur Entstehung von Innovationen.³⁶

Dies bedeutet, dass in der Unternehmenskultur Innovationen zugelassen sein müssen und diese im Innovationsmanagement als Idee aufgenommen, gesteuert und zur Vollendung geführt werden können. Die Unternehmenskultur sollte jedoch nicht nur intern bewertet werden, sondern gilt ebenso als Qualitätsmerkmal für die Außenbeziehung, die sich bspw. in Unternehmenspublikationen für Dritte widerspiegelt.³⁷ Die Unternehmenskultur wird gerade bei Nonprofit-Organisationen auch von externen Stakeholdern betrachtet. Diese beobachten jede Idee, jedes Pilotprojekt auch in Bezug auf Ethos und Kultur.³⁸ Der Faktor Mensch ist in der Innovationskultur elementar.³⁹ Offene Kommunikation und ein gutes gemeinsames Klima sind nötig, um eine Lernorientierung, Kooperations- und Veränderungsbereitschaft im Innovationsprozess in Gang zu setzen.⁴⁰ Die Innovationskultur im vorliegenden Fall wird multidimensional zu untersuchen sein, da in der Cross-Industry-Innovation mehrere Partner verschiedener Ebenen aufeinandertreffen.

Widerstände gegen Innovationen

Ein Widerstand gegen Innovation kann sich immer ergeben, da der Grat zwischen Risikobereitschaft und Sicherheitsbedürfnis sehr schmal ist. Des Weiteren wird die Sozialwirtschaft häufig mit öffentlichen Mitteln finanziert, aufgrund dessen sind nicht nur die eigenen Aspekte bezogen auf Widerstände zu berücksichtigen, sondern ebenso die der Stakeholder. Aus dieser Perspektive ist Schumpeters Prozess der schöpferischen Zerstörung ebenfalls ein Risiko und steht der Innovation entgegen.⁴¹ Dieses Dilemma kann gut funktionierende Prozesse und Dienstleistungen vorzeitig beenden.⁴² Eine Überflutung neuer Ideen kann ebenfalls zum Widerstand führen, wenn ein Mangel an Kapazität zur Bewältigung vorherrscht,⁴³ ebenso bei unverbundenen Ideen, welche ohne Leitlinie und Synergien im Raum stehen. Diese Betrachtung gilt sowohl für externe als auch für interne Faktoren. Innovationen fordern zum Widerstand auf, da Veränderungen und Störungen in Prozessen und Dienstleistungen mit der Innovation oftmals einhergehen.⁴⁴ Somit ist es die Aufgabe des Innovationsmanagements, diese Widerstände zu überwinden.⁴⁵ Welche Widerstände in der

³⁶ Vgl. Schein 1995.

³⁷ Vgl. Murray et al. 2010, S. 74.

³⁸ Vgl. Murray et al. 2010, S. 60.

³⁹ Vgl. Sackmann 2002, S. 65 ff.

⁴⁰ Vgl. Sackmann 2002, S. 65 ff.

⁴¹ Vgl. Schumpeter 1931, S. 133.

⁴² Vgl. Mirow 2010, S. 12.

⁴³ Vgl. Mirow 2010, S. 12.

⁴⁴ Vgl. Mirow 2010, S. 12.

⁴⁵ Vgl. Hauschildt 2011, S. 31 ff.

Fallbetrachtung vorlagen und wie die Lösung erzielt wurde, ist Gegenstand dieser Forschungsarbeit.

1.4 Der Stand der Forschung

Der Mercator Forscherverbund hat Anwendbarkeit, Nutzen, Grenzen und Wirkungen der Definition *Social Entrepreneurship* erforscht, analysiert und definiert, ob und inwieweit diese Definition in Deutschland als Modell für innovatives sozialunternehmerisches Handeln dienen kann.⁴⁶

„Die neueren Studien gehen eher in die Tiefe und schauen, wie sich die Zivilgesellschaft wandelt und was das konkret für Organisationen der Zivilgesellschaft, aber auch für die Menschen selbst bedeutet ...“⁴⁷, so Freise und Pommer und vertiefen das Wissen und das Vorgehen, wie die einzelnen Akteure in ihren Organisationen soziale Innovationen umsetzen. Der Mercator Forscherverbund⁴⁸ definiert soziale Innovationen besonders nach dem Prinzip der Inklusion, der Logik der Hybridisierung und der Logik der Systemisierung.⁴⁹ Dies wird in dieser Arbeit insbesondere bei einer möglichen Definition der sozialen Innovation näher betrachtet werden.

Gerade die Wohlfahrtsverbände befinden sich mit ihren karitativen Einrichtungen stets in Orientierungs- und Steuerungsprozessen. Gesellschaftliche Themen wie der demographische Wandel, Inklusion und die Armutsentwicklung erfordern innovative Prozesse und Projekte. Beispielsweise ist für das diakonische Management ein interessanter und wichtiger Teilbereich seiner Aufgaben, Innovationen zu initiieren und zu begleiten. Ebenso verdeutlicht dies die Thematik zwischen nachhaltig ausgerichtetem Sozialmanagement, den sozialwirtschaftlichen Besonderheiten und theologisch basierter Orientierung.

So stellten Wissenschaftler wie Wohlfahrt und Dahme vor mehr als zehn Jahren fest, dass sich die Wohlfahrtsverbände und ihre Einrichtungen seit Längerem in einem Umbruchprozess befinden, eingeleitet von der veränderten Sozialgesetzgebung und den vom neuen Steuerungsmodell ausgehenden Anforderungen, durch die soziale Dienstleistungen immer stärker im Wettbewerb stehen und wie professionelle Anbieter geführt zu werden.⁵⁰

Die prekäre Lebenslage vieler Menschen in Deutschland fordert von Gemeinden und Wohlfahrtsverbänden großes Engagement für die Zukunft, angesichts der Tatsache von einer Armutsquote in Deutschland mit 16 Prozent der Gesellschaft und eines Trends, der sich

⁴⁶ Vgl. Mercator 2010.

⁴⁷ Vgl. Freise 2014, S. 334.

⁴⁸ Vgl. Mercator 2010.

⁴⁹ Vgl. Jansen 2013, S. 82, 83.

⁵⁰ Vgl. Wohlfahrt 2003; vgl. dazu auch Dahme 2005.

fortsetzen wird.⁵¹ Das Problem des Armutswachstums muss mit demselben Engagement angegangen werden, wie das des Wirtschaftswachstums. Auch in der Politik tauchen entsprechende Signale auf, so wie beispielsweise im Koalitionsvertrag der Landesregierung von Baden-Württemberg, der neue Formen wie Gemeinwohlökonomien anspricht und sich von sozialen Innovationen eine Stärkung der Zivilgesellschaft erhofft.⁵²

Weshalb sind soziale Innovationen notwendig und für die Forschung interessant?

Es gibt ein gewisses Bewusstsein, dass aufgrund der Globalisierung, der wissensbasierten Wirtschaft und alternder Erwerbsbevölkerung ein Bedarf an neuen Ansätzen besteht. Die Debatte über soziale Innovationen stammt aus zwei verschiedenen Richtungen. Zum einen ist es die – alte, aber immer wieder aktuelle – Debatte über die Kosten des Sozialstaats.⁵³ Zum anderen wird vor dem Hintergrund der sich zuspitzenden demografischen Entwicklung unterstellt, dass der Sozialstaat zunehmend unbezahlbar wird. Um dem entgegenzuwirken, bedarf es sozialer Innovationen.⁵⁴

Letztlich ist die Situation nicht nur politisch und gesellschaftlich, sondern auch ökonomisch nachhaltig zu bewältigen. Die heutigen Instrumente sind nicht geeignet, diese Situation dauerhaft zu verbessern. Deshalb sind soziale Innovationen erforderlich, die diese Entwicklung vorantreiben. Gleichzeitig können sie eine Alternative zu gewinnorientiertem Handeln sein.

„Eine mögliche Alternative zu gewinnorientiertem, privatem Handeln kann gemeinnütziges und gemeinwohlorientiertes Handeln bieten, sofern es gelingt, adäquate Strukturen zur Bewältigung der Aufgaben zu etablieren. Dies setzt aber auch voraus, dass sich genügend Menschen bereitfinden, sich zu engagieren und mitzuwirken. Gleichzeitig erfordern die veränderten Rahmenbedingungen eine größere Effizienz und Effektivität innerhalb gemeinnütziger Organisationen. Dies geht in vielen Fällen mit einer Tendenz zur Professionalisierung einher. Es zeigt sich also, dass in der Tat neue Formen und Wege der Gemeinnützigkeit gesucht – und gefunden – werden müssen.“⁵⁵

⁵¹ Vgl. Eurich 2011.

⁵² Vgl. Felber 2013/2017; vgl. dazu auch „Der grün-schwarze Koalitionsvertrag. BÜNDNIS 90, 2016, S. 15; vgl. dazu auch Pinto, Traais 2016 „Die Gemeinwohl-Ökonomie“; vgl. dazu auch Dierksmeier 2015: „Gemeinwohl statt Gewinnmaximierung“.

⁵³ Vgl. Zimmer 2013.

⁵⁴ Vgl. Moos 2015.

⁵⁵ Kramer, Jost W. 2004.

1.5 Die Vorgehensweise und Methodik

1.5.1 Aufbau der Arbeit

Diese Studie ist in zwei Teilen aufgebaut. Der erste Teil bezieht sich auf die Theorieentwicklung und der zweite Teil auf die Untersuchung der Fallstudie (s. Abbildung 1). Die Verbindung der beiden Teile bildet ein Resümee, in dem eine Annäherung an die Definition von sozialen Innovationen dargelegt wird. Gleichfalls soll eine Relation zum Prozess und zur Wirkungsorientierung von sozialen Innovationen stattfinden.

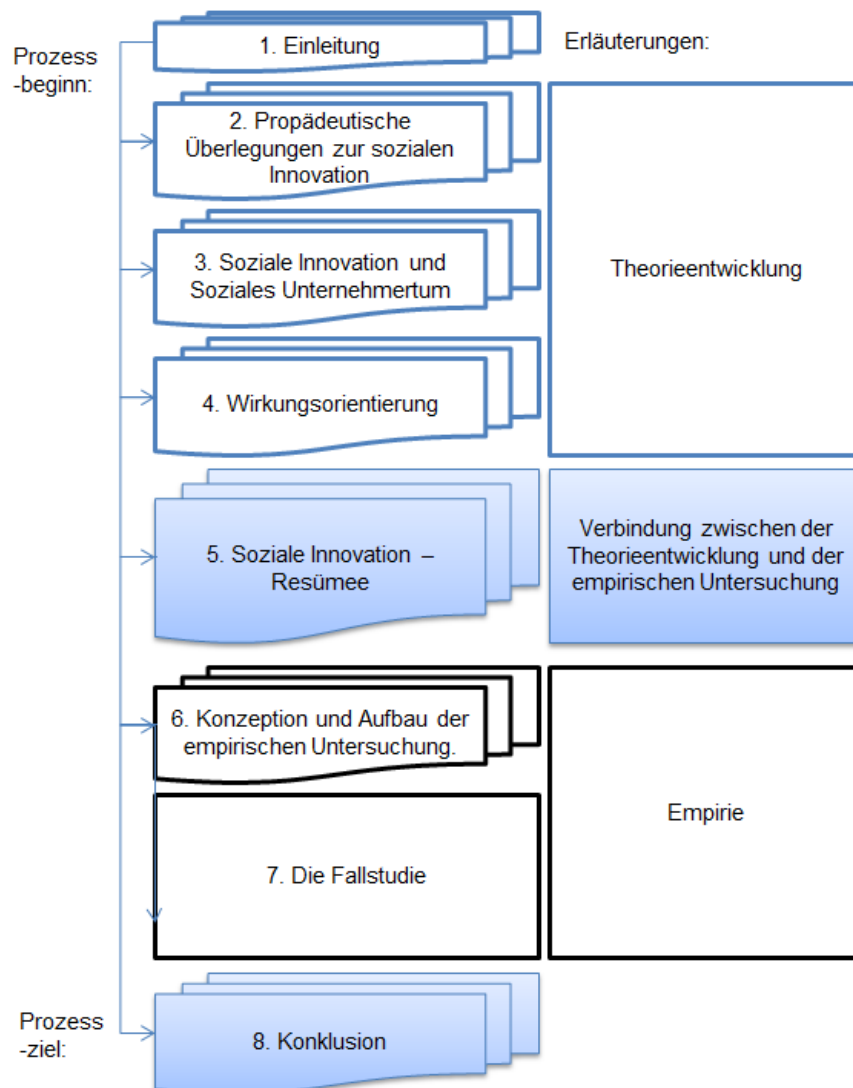


Abbildung 1: Aufbau der Arbeit. Quelle: eigene Darstellung.

Der erste Teil geht nach der Einleitung in Kapitel 1 in die Theorieentwicklung über und durchläuft verschiedene Schwerpunkte einer sozialen Innovation. Kapitel 2 umspannt den Rahmen der historischen Entwicklung und Betrachtung zu den einzelnen Forschungsständen. Eine intensive Betrachtung liegt auf dem Prozessablauf einer sozialen Innovation. Die Autoren Robin Murray, Julie und Geoff Mulgan haben sich in ihrer Ausarbeitung intensiv

mit den Wegen zur Gestaltung, Entwicklung und zum Wachstum der sozialen Innovation beschäftigt.⁵⁶ Diese Ergebnisse legen den Grundstein für den hier angewandten Prozessablauf und werden ebenso in den empirischen Teil übernommen. Das Kapitel 3 befasst sich mit dem sozialen Unternehmertum, arbeitet die Potenziale sowie die Widerstände einer sozialen Innovation heraus und zeigt die verschiedenen Möglichkeiten für einen Skalierungsansatz. Das Kapitel 4 flankiert die Wirkungsorientierung, da gerade bei Innovationen viele Einflüsse von innen und außen auf Organisationen einströmen und deshalb einzuordnen sind. Dies gilt für die begriffliche Einordnung, die Ansätze zur Wirkungsmessung, die kritischen Einwände zur Wirkungsmessung, die Wirkungsorientierung aus der Sicht von Unternehmen und schlussendlich für den Innovationsprozess mit seinen Phasen. Das Kapitel 5 stellt ein Zwischenergebnis dar. Es ist das Unterfangen, die Definition der sozialen Innovation zu schärfen und die Verbindung sowohl zum Innovationsprozess als auch zum Wirkungsansatz für Sozialunternehmen darzustellen. Des Weiteren ist das Kapitel 5 die Verbindung zwischen der Theorieentwicklung und der empirischen Untersuchung. Der zweite Teil beginnt mit der Konzeption und dem Aufbau der empirischen Untersuchung in Kapitel 6. Der Schwerpunkt liegt auf der Fallstudie in Kapitel 7 und steht mit den vorangegangenen Kapiteln in Verbindung. Zunächst gilt es, die gesellschaftliche Problemstellung zum Zeitpunkt der Inspiration und Idee zu verstehen und entsprechend dem zeitlichen Umfeld aufzuzeigen. In diesem Zusammenhang gilt es, das Verständnis für und von sozialer Innovation aus Sicht der internen Stakeholder, der Ideen- und Entwicklungsgeber, darzulegen. Des Weiteren soll mittels Empirie das heutige, real existierende Verhältnis des zu untersuchenden Falls analysiert werden. In diesem Verhältnis stehen sich Nonprofit-Organisationen, Forprofit-Organisationen und ein Sozialunternehmen gegenüber. Darüber hinaus erfolgt abschließend eine Bewertung aus Sicht der Nonprofit-Organisationen, insbesondere dahin gehend, wie der Einfluss und die Wirkung des Social Franchising in der sozialen Innovation stattfanden. Es folgt abschließend eine Bewertung dieser Skalierungsmethode im Zusammenhang mit der Tauglichkeit und deren Umsetzung. In Kapitel 8 finden die Rekapitulation, die Schlussbetrachtung und der Ausblick, auch im Hinblick auf die weiteren Forschungsbedarfe, statt.

1.5.2 Fallauswahl

Es handelt sich bei dem zu untersuchenden Fall um die Geschäftsstrategie „CAP ... der Lebensmittelpunkt“ in Deutschland⁵⁷. Als Franchisegeber kooperiert die *gdw süd*, Genossenschaft der Werkstätten für behinderte Menschen Süd eG⁵⁸, mit dem Hauptlebens-

⁵⁶ Vgl. Murray et al. 2010, S. 11.

⁵⁷ Vgl. Block und Heckmann 2022.

⁵⁸ Vgl. Bernhard und Stratmann 2022.

mittellieferanten EDEKA Zentrale Stiftung & Co. KG⁵⁹. Mit Unternehmen der Sozialwirtschaft als Franchisenehmer bildet die gdw süd eine gemeinsame Franchise-Plattform.

Die ursprüngliche Idee für diese Plattform wurde von der GWW, Gemeinnützige Werkstätten und Wohnstätten GmbH, im Jahr 1999 entwickelt. Die erste Marktgründung fand 1999 statt und wurde zu einer festen Größe mit dem Prinzip Inklusion und der Logik der Hybridisierung und Systemisierung. Heute umfasst die CAP-Markt-Vertriebslinie über 100 CAP-Märkte im Bundesgebiet mit rund 1400 Mitarbeiter*innen. Davon sind etwa 800 Mitarbeiter*innen mit Behinderung, die alle auf diese Weise einen neuen Arbeitsplatz gefunden haben.

Im Hinblick auf den Wettbewerb mit immer größeren Einkaufsmärkten und der Entwicklung des Online-Handels realisiert diese Geschäftsstrategie des CAP-Marktes ein spannendes Unterfangen. Studien aus jüngster Zeit und die Erfahrung aus dem existierenden Franchise-Modell⁶⁰ bestätigen das nachhaltige Erfolgskonzept dieser sozialen Innovation.

In einer derartigen hybriden Organisation, dem Geschäftsmodell „CAP ... der Lebensmittelpunkt“, werden Menschen mit und ohne Behinderung in den Arbeitsprozess integriert (Inklusion). Die Einnahmen generiert der CAP-Markt mit Kund*innen aus dem ortsnahen Lebensmittelhandel. Der CAP-Markt erbringt eine soziale Leistung und fördert so die Inklusion in seiner Umgebung.⁶¹

In diesem Social-Franchising-Konzept stehen drei Akteure in Verbindung. Diese Verbindung besteht aus dem Franchisegeber als Sozialunternehmen, dem Franchisenehmer als Nonprofit-Organisation und dem Handelspartner als Forprofit-Organisation.

1.5.3 Methodik und Datenerhebung

Das methodische Vorgehen basiert auf verschiedenen Ansätzen, da eine Verknüpfung von qualitativen und quantitativen Daten stattfinden wird, um den Prozess einer sozialen Innovation untersuchen zu können. Für dieses mehrgleisige Untersuchungsdesign werden die Mixed Methods gewählt. Zunächst wird die Dissertation von dem eingangs beschriebenen Forschungsstand ausgehen und die konzeptionellen Überlegungen zur sozialen Innovation mit dem Schwerpunkt Cross-Industry-Innovation aufzeigen. Die Abgrenzung zwischen den einzelnen Methoden im Bereich soziale Innovation in der Sozialwirtschaft wird ein weiteres Forschungsengagement sein und es gilt dies, mit der Innovationsdimension zu reflektieren.

⁵⁹ Vgl. Mosa 2022.

⁶⁰ Vgl. Block 2017.

⁶¹ Vgl. Block 2017.

Anhand der Erkenntnisse der Analysen werden Interviews und Online-Umfragen mit den Akteuren bei den Unternehmen der Sozialwirtschaft und den Gemeinden geführt, welche die CAP-Märkte betreiben. Hier werden mehrere Aktionen notwendig sein, um auch Transformationsprozesse wie Organisationsstrategie, Innovationskultur, Kooperationsentwicklungen, etc. zu untersuchen. Ob und wie ein Innovationsmanagement die Prozesse führt und wie die Durchdringung in den einzelnen Ebenen stattfindet, wird in das Forschungsdesign aufzunehmen sein. Da die Fallbetrachtung mit der Gründung der CAP-Märkte möglich ist, können historische Daten ausgewertet werden. Es existieren verschiedene Dokumente und Aufzeichnungen, ebenfalls können Interviews mit den Gründungsinitiatoren geführt werden. Dies lässt erkennen, wie sich die einzelnen Abläufe zur Inspiration, zur Idee, zum Pilotprojekt eines CAP-Marktes, zur nachhaltigen Entwicklung, zur Skalierung und zur möglichen systemischen Veränderung entwickelt haben. Diese können mit der Forschungsarbeit analysiert werden. Zur Differenzierung zwischen sozialer Innovation und der klassischen Weiterentwicklung von Dienstleistung werden konkrete Forschungsergebnisse notwendig werden. Insbesondere die Hypothese, dass es sich bei dem vorliegenden Fall um eine soziale Innovation handelt, ist zu verifizieren.

Ob und wie die Cross-Industry-Innovation in Verbindung mit dem zu untersuchenden Fall in der Sozialwirtschaft skalierbar ist, muss ebenfalls wissenschaftlich untersucht werden. Der zu untersuchende Fall knüpft durch sein polyzentrisches Netzwerk auf ein Potenzial an Fachwissen, Kommunikationsintensität und kulturellem Verständnis an. Dies gilt es bei der Skalierung zu berücksichtigen und entsprechend in der Fallstudie abzubilden.

Um aussagefähige Skalierungsergebnisse darlegen zu können, werden durch die Transformationsprozesse wie Kommunikation und Kultur verschiedene Methoden notwendig sein.

2 Propädeutische Überlegungen zur sozialen Innovation

2.1 Wissenschaftstheoretische Einordnung und allgemeine Forschungskonzeption

2.1.1 Historische Abfolge von Innovationen

Die Innovation

Dem Begriff Innovation begegnet man in verschiedenen Publikationen, sowohl als Schlagwort in Werbebotschaften oder im Alltag als auch in verschiedenen Fachpublikationen der Wirtschaft und der Wissenschaft. Als Innovation werden – häufig sehr knapp ausgedrückt – neue Produkte oder Prozesse beschrieben. Innovation ist jedoch weitreichender als diese Kurzbeschreibungen und so definierte Barnett als Naturwissenschaftler bereits 1953 in seinem Buch *Innovation* die Grundlagen kultureller Veränderung und damit den Innovationsbegriff weitreichender. Er greift als Innovation jeden Gedanken, jedes Verhalten oder jedes Objekt auf, welches neu ist, weil es sich qualitativ von der bestehenden Form unterscheidet. Es handelt sich meist um ein Produkt oder einen Prozess, der durch Individuen wahrgenommen wird.⁶² Er beschreibt das Produkt- oder Prozessverhalten noch sehr undifferenziert. Dies trifft auch auf die Aussage von Aregger zu, welcher 1976 mit einer Arbeit über die „Innovation in sozialen Systemen“ für das Fachgebiet Philosophie habilitierte und zusätzlich zu dieser Definition von „einer signifikanten Änderung im Status quo eines sozialen Systems“⁶³ spricht.⁶⁴

Innovation, sobald Produkte oder Prozesse zum ersten Mal auftauchen

Zur gleichen Zeit nimmt der Wirtschaftswissenschaftler Schmookler in seinen Ausführungen eine weitere Nuance der Innovation vor. Er spricht von der Innovation, sobald Produkte oder Prozesse zum ersten Mal auftauchen, d. h., er beschreibt die Innovation als eine Aktion der Erstmaligkeit. Sobald ein neues Gut, eine neue Dienstleistung, eine neue Methode umgesetzt wird, bezeichnet er das Unternehmen als Innovator, welches als Erstes auf dem wirtschaftlich ausgerichteten Markt Erfolg mit seinem neuen Produkt oder seinem neuen Prozess hat.⁶⁵ Auch der Wirtschaftswissenschaftler Kieser bezieht sich 1970 in seiner Promotion auf *Unternehmungswachstum und Produktinnovation*, „... als Innovationen sollen alle Änderungsprozesse bezeichnet werden, die die Organisation zum ersten Mal durchführt“.⁶⁶

⁶² Vgl. Barnett 1953, S. 7.

⁶³ Barnett 1953, S. 7.

⁶⁴ Vgl. Aregger 1976, S. 118.

⁶⁵ Vgl. Schmookler 1976, S. 2.

⁶⁶ Kieser 1970, S. 742.

Innovation von neuartigen Produkten und Prozessen, welche wahrgenommen werden müssen

Eine Weiterentwicklung erfährt der Begriff Innovation in den 1980er-Jahren. Man spricht von Innovation bei neuartigen Produkten und Prozessen, welche wahrgenommen werden müssen, um als Innovation zu gelten. Der Kommunikationstheoretiker und Soziologe Rogers, welcher die Verbreitung der Innovationstheorie begründete, definiert diesen Innovationsansatz.⁶⁷ Ebenso verweist der Soziologe Zaltman, welcher sich in seiner akademischen Spezialisierung auf Innovation, sozialen Wandel und die Repräsentation von Gedanken konzentriert, darauf, dass jede Idee in der Praxis oder jedes Material-Artefakt als eine Innovation gelten müsse, wenn sie von dem betreffenden Empfänger als neu wahrgenommen werden.⁶⁸

Innovation als neuartige Kombination von Zweck und Mitteln

Dagegen zielen Moore und Tushman in ihrer Publikation *Readings in the Management Innovation* hauptsächlich auf die Innovation als neuartige Kombination von Zweck und Mitteln ab und vertreten die Ansicht, dass im Allgemeinen Innovation als die Synthese eines Marktbedürfnisses mit den Mitteln gesehen werden kann, ein Produkt zu produzieren, das diesem Bedarf entspricht.⁶⁹ Auch Rickards Betrachtungsweise geht in diese Richtung. Er verweist darauf, dass Innovation ein Prozess ist, der die Probleme von Systemen an Lösungen anpasst, die neu und relevant für diese Bedürfnisse sind.⁷⁰

Innovation als Prozess

Goldhar legt in seiner Publikation den Schwerpunkt auf die Innovation als Prozess. Er betrachtet die Innovation von der Ideengenerierung über die Problemlösung bis zur Kommerzialisierung als eine Abfolge von organisatorischen und individuellen Verhaltensmustern, die durch formale Entscheidungskriterien für die Ressourcenzuteilung verbunden sind.⁷¹ Auch Dosi spricht dem Innovationsprozess und dessen neuen Organisationsstrukturen einen großen Anteil zu. Er spricht von der Suche nach der Entdeckung von Experimenten, der Entwicklung, Nachahmung und Einführung neuer Produkte, von neuen Produktionsprozessen und neuen organisatorischen Strukturen.⁷²

⁶⁷ Vgl. Rogers 1983, S. 11.

⁶⁸ Vgl. Deshpande und Zaltman 1984, S. 10.

⁶⁹ Vgl. Tushman und Moore 1982, S. 132.

⁷⁰ Vgl. Rickards 1985, S. 11 f., 27 f.

⁷¹ Vgl. Goldhar 1980, S. 284.

⁷² Vgl. Dosi 1988, S. 222.

Ab den 1990er-Jahren kommt die Innovation in die Richtung von neuartigen Dienstleistungen zum Tragen

Ab den 1990er-Jahren erlangt die Innovation bei neuartigen Dienstleistungen eine neue Bedeutung gegenüber industriellen Produkten und Prozessen. Der Wirtschaftswissenschaftler Chmielewicz schreibt 1991: „Unter Innovation werden pauschal betrachtet Neuerungen verstanden“.⁷³ Seine Beispiele in der Forschung reichen von „Finanzinnovation (z. B. neue Wertpapierarten), Sozialinnovation (z. B. gleitende Arbeitszeit), Marktinnovation (Durchdringung neuer Absatz- und Beschaffungsmärkte), Organisationsinnovation (z. B. Spartenkonzept, Holdingkonzern) bis zu Verfahrensinnovationen (z. B. Prozessinnovationen)“^{74, 75} Auch Damanpour aus dem Themenbereich der Sozialwissenschaften kommt zum Fokus der Dienstleistung und definiert als Innovation die Übernahme eines intern generierten oder gekauften Geräts, eines Systems, einer Richtlinie, eines Programmes, eines Prozesses, eines Produkts oder einer Dienstleistung, die für die Organisation neu ist.⁷⁶

Zusammenfassung, was ist Innovation?

In den vorangegangenen Ausführungen werden Parallelen zur Beschreibung von Innovation aus verschiedenen Forschungsfeldern und von Wissenschaftlern herausgehoben. Somit ist Innovation erst dann entstanden, wenn das Produkt, der Prozess, die Dienstleistung eine Neuartigkeit darstellen. Diese Neuartigkeit muss vom Markt wahrgenommen werden; ist dies nicht der Fall, bleibt die Neuartigkeit eine Invention (*Erfindung*) ohne Anwendung. Bei der Umsetzung neuer Technologien werden Produkte, Prozesse oder Dienstleistungen als sogenannte Mittel präsentiert, diese erfüllen den Nachfragezweck des Marktes. Daraus lässt sich ableiten, dass eine Innovation dann vorliegt, wenn eine neue Kombination von Zweck und Mitteln entsteht. Diese Kombination wird jedoch erst dann zur Innovation, wenn diese als Produkt, Prozess oder Dienstleistung auf dem Markt angenommen wurde und sich bewährte, ansonsten bleibt es eine Idee oder eine Invention, welche keine Entwicklung und Verbreitung erfährt.

Phasen des Innovationsprozesses

Nachfolgend lässt sich anhand der Abbildung 2 erkennen, wie sich die einzelnen Phasen eines Innovationsprozesses nach Brockhoff aus dem Jahre 1999 in groben Zügen abgrenzen lassen.⁷⁷

⁷³ Chmielewicz 1991, S. 84.

⁷⁴ Chmielewicz 1991, S. 84.

⁷⁵ Vgl. Chmielewicz 1991, S. 84.

⁷⁶ Vgl. Damanpour 1991, S. 556.

⁷⁷ Vgl. Brockhoff 1999, S. 38.

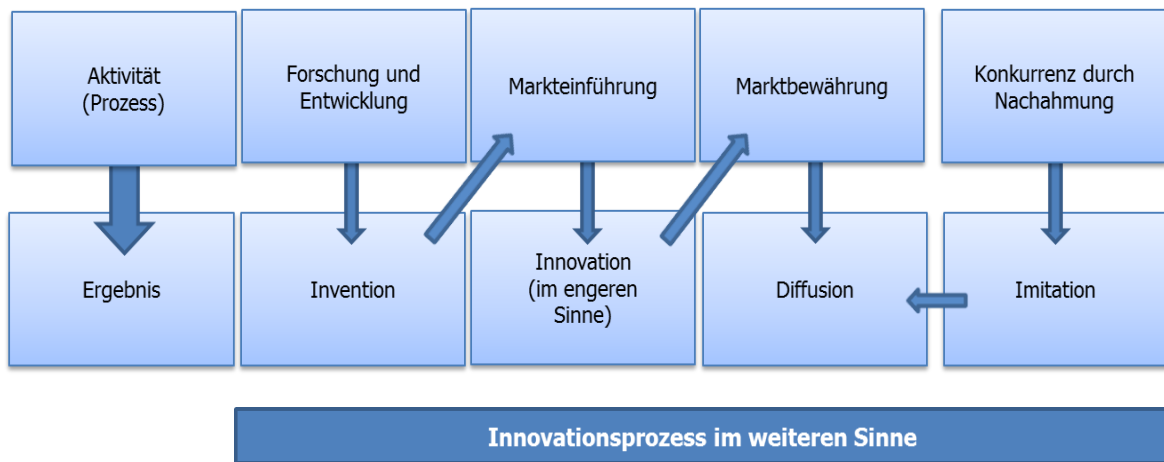


Abbildung 2: Der Innovationsprozess im weiteren Sinne. Quelle: in Anlehnung an Brockhoff, 1999.

Der obere Bereich der Abbildung 2 zeigt Aktivitätsphasen eines Unternehmens bei der Umsetzung eines Innovationsprozesses. Dies kann ein neues Produkt, ein neuer Prozessablauf oder eine Dienstleistung sein. Der untere Bereich der Grafik zeigt den jeweiligen Pha-
senstand in Form eines eingetretenen Ergebnisses an. Der Begriff Forschung und Entwick-
lung kann auch eine Ideengenerierung oder eine Vision sein, welche sich zu einer Erfindung
entwickelt. Nach den Definitionen ist es wichtig, dass eine Markteinführung stattfindet, wenn
ein Produkt oder ein Prozess einer Neuerung entspricht, zum ersten Male auftaucht und
vom Markt wahrgenommen wird. Somit kann Innovation als die Synthese eines Marktbe-
dürfnisses mit den Mitteln gesehen werden, ein Produkt zu produzieren, welches diesem
Bedarf entspricht. Die Innovation kann, muss jedoch nicht ausschließlich ein Produkt sein,
es kann sich auch um einen neuen Prozess oder eine neue Dienstleistung handeln. Sobald
sich das Produkt, der Prozess oder die Dienstleistung am Markt bewährt hat, kommt es zur
Diffusion. Die Grenze zwischen Innovation und Diffusion ist schwer zu erkennen und lässt
sich wissenschaftlich in den meisten Fällen nicht abgrenzen; somit kann der genaue Zeit-
punkt nicht bestimmt werden. Einen Anhaltspunkt lässt der Ertrag einer Innovation erken-
nen. Dies setzt jedoch voraus, dass dieser zuvor entweder berechnet oder in anderer Form
festgelegt wurde. Was sicherlich schneller zu erfassen ist, sind Imitationen wie die Nach-
ahmung von Produkten, Prozessen und Dienstleistungen des Wettbewerbs.

Historie zusammengefasst

Zusammengefasst lässt sich durch die vorhergehende historische Betrachtung des Begrif-
fes Innovation feststellen, dass sich mit dem Übergang von der Industriegesellschaft zur
Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft das Verständnis von Innovation verändert hat.
Dies betrifft sowohl die Umsetzungspraxis als auch den Umstand, wie die Gesellschaft über
den Begriff Innovation denkt und Innovationsprozesse hervorruft, steuert und vernetzt. So
ist es nicht mehr der einzelne Unternehmer, wie Schumpeter ausführt, der die Innovation

vorantreibt, sondern eine Vielzahl von Akteuren in den entsprechenden Rahmenbedingungen.⁷⁸

Aktuelle Forschungseinrichtungen

Neben der Vielzahl von Innovationen mit technischen Lösungen rücken auch vermehrt Lösungen für die gesamtgesellschaftliche Herausforderung in den Fokus. Diese sind als soziale Innovationen mehr denn je in der Aufmerksamkeit der Forschung, der Politik, von sozialen Bewegungen, Unternehmen und von weiteren Entscheidungsträgern.

In den letzten Jahrzehnten lässt sich ein stetiges wachsendes Interesse an der sozialen Innovation erkennen.⁷⁹ So wurden beispielsweise 1986 das *Center for research on social innovation* in Kanada,⁸⁰ 1990 in Wien das *Zentrum für soziale Innovation*,⁸¹ 1998 die Innovationsstiftung *Nesta*,⁸² 2001–2004 das Forschungsprojekt *Social innovation, governance and community building*⁸³ gegründet, 2003 startete das Magazin *Stanford Social Innovation Review*,⁸⁴ 2009 wurde das *Office of Social Innovation and Civil Participation* durch Barack Obama eröffnet,⁸⁵ 2011 startete die EU-Kommission die Initiative *Social Innovation in Europe*, 2013 kam es dann zur Veröffentlichung des *Guide to Social Innovation* der EU-Kommission.⁸⁶

Welche Gemeinsamkeiten liegen zwischen Innovation und sozialer Innovation und wo sind die Unterschiede zu finden? Dies soll im nächsten Abschnitt betrachtet werden.

Technische, kulturelle, ökonomische, wissenschaftliche und soziale Innovation

Um in die genauere Betrachtung einzusteigen, weist der Soziologe Rammert zu Recht darauf hin, dass eine Vielzahl von Zusammensetzungen mit dem Begriff Innovation in der Literatur anzutreffen ist. Er spricht nicht nur von der technischen Innovation, sondern auch der kulturellen, ökonomischen, wissenschaftlichen und sozialen Innovation. Rammert nimmt Bezug auf wesentliche Veränderungen in Bildung, Politik und Zivilgesellschaft, Kunst und Kultur und erkennt das ökonomische Umfeld mit Absatz- und Bezugsmärkte als einen Teil an.⁸⁷

⁷⁸ Vgl. Schumpeter 1931, S. 133.

⁷⁹ Vgl. Howaldt et al. 2015, S. 8.

⁸⁰ Vgl. Lévesque und Bélanger 1986.

⁸¹ Vgl. Zentrum für soziale Innovation 1990.

⁸² Vgl. Nesta 1998.

⁸³ Vgl. EU-KOMMISSION 2001–2004.

⁸⁴ Vgl. Stanford Social Innovation Review 2003.

⁸⁵ Vgl. Office of Social Innovation and Civil Participation 2009.

⁸⁶ Vgl. Hahn und Andor 2013.

⁸⁷ Vgl. Rammert 2010, S. 26.

Zwei Fallbeispiele

Zapf nähert sich in seiner Publikation 1989 durch zwei Fallbeispiele dem Begriff soziale Innovation an.⁸⁸

Das erste Fallbeispiel widmet sich dem Massenverkehrsproblem der Vereinigten Staaten, dessen Auswirkung, Problemstellung und Lösungsversuchen. Die technische Innovation Automobil bietet sich nicht nur als beschleunigte Fortbewegung zwischen zwei Punkten für die Gesellschaft als solche an, sondern eröffnete eine neue Bewegungsfreiheit und Flexibilität. Der Konsum der damaligen neuen Technologie hat bis heute keine Grenzen erreicht und somit entwickelte sich nicht nur in den Vereinigten Staaten eine Massenverkehrsproblematik, sondern dies hatte zur Folge, dass die so sehr geschätzte Flexibilität durch zunehmende Staus in unserem Leben zu schwinden begann und die Gesellschaft eine Lösung hierfür forderte, ohne auf die Technologie verzichten zu wollen. Es reicht keine weitere technische Innovation, sondern es muss eine gesamtheitliche Lösung für die Gesellschaft und ihre Bedarfe in ihrem jeweiligen sozialen Umfeld entstehen. Das zweite Fallbeispiel war der Erhalt des Versorgungssystems im Bereich der gesamten Gesundheitsdienste wie Pflegesysteme, Kranken- und Altenversorgung usw., welche im Wohlfahrtsstaat Schweden bewahrt werden sollten. Die Prognose lautete schon zur Zeit der Ausarbeitung von Zapf, dass die steigenden Kosten, welche durch Faktoren wie beispielsweise dem Anstieg der zu versorgenden älteren Menschen oder den Ansprüchen an technische Standards entstehen, nicht mehr allein durch das Steueraufkommen refinanziert werden können. Auch in diesem Beispiel zeigt sich, dass verschiedene Lösungsansätze notwendig sind, um dem gesamtgesellschaftlichen Thema zu begegnen, eine rein technische Innovation beispielsweise im Pflegebereich wird keine Lösung darstellen. Der Gedankengang muss vielmehr noch weiter formuliert werden, indem Lösungsansätze mit dem Umfeld der Gesellschaft verzahnt werden. Denn sowohl für das Thema Massenverkehrsproblematik als auch Gesundheitsdienste gibt es Parallelen, bzw. sie bedingen sich gegenseitig. In den Städten und Gemeinden mangelt es an der Nahversorgung.⁸⁹ Der jahrzehntelange Trend war, dass sowohl Gesundheitsdienste in zusammengefasste Praxen integriert wurden, als auch die Lebensmittelversorgung und Handelswaren in Großzentren auf der sogenannten *grünen Wiese*, d. h. außerhalb kommunaler Zentren auf freien Gewerbeflächen gebaut wurden. Ohne Verkehrs- und Transportmittel ist ein Teil der Gesellschaft buchstäblich abgeschnitten; dadurch wurde das Verkehrsaufkommen auf ein Mehrfaches gesteigert und der Ortskern sowie die Nahversorgung hatten das Nachsehen. Zapf beschreibt die Ansätze zur Lösung beim Gesundheitswesen durch die Substitution teurer institutioneller Pflege durch ambulante Pflege, präventive Programme, Selbsthilfe und

⁸⁸ Vgl. Zapf 1989, S. 170.

⁸⁹ Vgl. IFH Institut für Handelsforschung GmbH 2015; Zapf 1989, S. 175 f.; Schwedt 2006; KPMG Consumer Markets 2013, S. 1; Sievers 2013, S. 43.

Selbstversorgung; dazu gehören jedoch auch ein intaktes Umfeld, wenn möglich, ortsnahe Gesundheitsdienste, Nahrungsversorgung und ein der Zielgruppe entsprechendes soziales Umfeld.

Um sich der sozialen Innovation anzunähern, verwendet Zapf aus der Fachliteratur deren Ansätze, um daraus sieben Gruppen zu bilden, welche sich in Teilen überschneiden. Er erkennt soziale Innovationen in Organisationsveränderungen innerhalb eines Unternehmens zum Wohle der Mitarbeiter*innen; soziale Innovation in neuen Dienstleistungen, welche angeboten werden im Vergleich zu neuen Waren; neue Technologien zur Lösung sozialer Probleme; soziale Erfindungen, welche beim Überwinden von Ängsten oder Widerständen vom Wandel helfen und in die der Mensch eingebunden wird; größere politische Innovationen, im Vergleich zu normalen politischen Entscheidungen und Reformen; sich verändernde Muster der Güter- und Dienstleistungsstruktur in einer Wirtschaft und neue Lebensstile, welche die eigenen Werte und Statusbestrebungen zum Ausdruck bringen, erkennbar an Veränderungen der eigenen Ressourcenausgaben.

Zapf definiert deshalb: „[...] Soziale Innovationen sind neue Wege, Ziele zu erreichen, insbesondere neue Organisationsformen, neue Regulierungen, neue Lebensstile, die die Richtung des sozialen Wandels verändern, Probleme besser lösen als frühere Praktiken, und die deshalb wert sind, nachgeahmt und institutionalisiert zu werden“.⁹⁰

Zum sozialen Wandel

Blickt man ins Industriezeitalter zurück, so beschreibt der Soziologe William F. Ogburn die Notwendigkeit, weshalb es zum sozialen Wandel kommen muss. Die soziale Erfindung muss der technischen Erfindung folgen. Auch Ogburn spricht schon von Innovation. Er ist der Überzeugung, dass die materielle Technologie die Antriebskraft der sozialen Entwicklung ist.⁹¹

Mit dieser Überzeugung prägt er den Begriff *cultural lag*, eine Art kulturelle Phasenverschiebung.⁹² Er beschreibt diese Phasenverschiebung zwischen dem naturwissenschaftlichen, technischen sowie ökonomischen Fortschritt und der Anpassungsschwierigkeit für Recht, Ethik und das soziale Umfeld mit dem Fortschritt. Den *cultural lag* gibt es weiterhin, nur die Betrachtungsweise gilt heute nicht nur für den einseitigen Vektor, sondern in unterschiedlicher Reihenfolge und Mischformen.

⁹⁰ Zapf 1989, S. 177.

⁹¹ Vgl. Ogburn 1937.

⁹² Vgl. Ogburn 1937, S. 20.

Schumpeter und Ogburn, der Zusammenhang

Hingegen gibt es bei Schumpeter, welcher eine Theorie der Innovation entwickelte, keine Hierarchie der verschiedenen Innovationstypen, sondern die prägnante Zielsetzung des wirtschaftlichen Profits eines Unternehmers.⁹³ Neue Produkte und Prozesse, neue Organisationsformen und neue Absatzverfahren sind in seiner Darstellung Innovationen. Erst in seinem Werk von 1942 weitet Schumpeter die prägnante Zielsetzung auf das Thema der politischen Beeinflussung durch Unternehmer aus, welche sowohl politische als auch wirtschaftliche Interessen verfolgen, und analysierte somit diese beiden Parallelen der Unternehmertätigkeit.⁹⁴

Eine der Gemeinsamkeiten, welche sich bei Schumpeter als auch bei Ogburn zeigt, ist der Zusammenhang der gegenseitigen Wechselwirkung zwischen Wirtschaft, Gesellschaft und Staat. Daraus kann resultieren, dass zwischen diesen drei Polen soziale Innovationen entstehen. Um dies herauszufinden, kann eine Fallbeschreibung durch die *Cross-Industrie-Methode* sehr nützlich sein und wird in einem späteren Kapitel detailliert beschrieben.

Zum Verständnis der Unterscheidung von Innovation und sozialer Innovation hilft die Klassifizierung von Harvey Brooks

Zum Verständnis der Unterscheidung von Innovation und sozialer Innovation hilft auch die Klassifizierung von Brooks aus dem Blickwinkel der wirtschaftlichen Betrachtung weiter.⁹⁵ Er unterscheidet in dieser Klassifizierung die technische Innovation, die sozio-technische Innovation und die soziale Innovation.⁹⁶ Die soziale Innovation unterteilt er in Untertypen wie Marktinnovation, Managementinnovation, politische Innovation und institutionelle Innovation.⁹⁷ Bei der Abgrenzung zwischen Innovation und soziotechnischer Innovation wählt er die Unterscheidung zwischen dem neuen Produkt oder dem neuen Material und bspw. der Infrastruktur, welche dieses neue Produkt benötigt.⁹⁸

Zapf, das Ergebnis von 1998

Zapf kommt in seiner Ausarbeitung von 1998 zu dem Schluss, dass „[...] für den anwendungsorientierten Sozialwissenschaftler [...] heute weder Schumpeters politischer Unternehmer noch Ogburns Sozialingenieur das ideale Rollenbild [...]“⁹⁹ seien. Zapf knüpft die Intension einer sozialen Innovation an die Aktionsforschung an, indem er die Felder der

⁹³ Vgl. Schumpeter 1942.

⁹⁴ Vgl. Schumpeter 1942.

⁹⁵ Vgl. Brooks 1982, S. 14–31.

⁹⁶ Vgl. Brooks 1982, S. 14–31.

⁹⁷ Vgl. Brooks 1982, S. 14–31.

⁹⁸ Vgl. Brooks 1982, S. 14–31.

⁹⁹ Zapf 1994, S. 40.

Partizipation, Kooperation und die Einbeziehung von Klienten als Beispiele darstellt, um eine Innovation zu starten.¹⁰⁰ Weiter greift er auf die Werkzeuge der Entscheidungshilfe zurück, welche die Problemlösungs- und Steuerungsfähigkeit moderner Gesellschaften erhöhen können.¹⁰¹ In einem Ausschnitt wären dies die Werkzeuge der Prognose, inkrementellen Planung, Sozialexperimente, Evaluation sowie die Praktiken der Mobilisierung und Motivation.¹⁰²

Erstmalig findet sich in der Literatur 1970 der Begriff soziale Innovation in der Ausarbeitung von James Taylor.

Die Deutlichkeit des Begriffs *soziale Innovation* findet sich in der Literatur in der Ausarbeitung von Taylor von 1970 wieder. Er untersuchte die Einführung von sozialer Innovation in kleineren Gemeinden in Kansas, USA.

Das Projekt wurde 1963 im Rahmen eines fünfjährigen Stipendiums der *Vocational Rehabilitation Administration* ins Leben gerufen und schlug vor, effektivere psychologische Rehabilitationsverfahren für Menschen mit niedrigem Einkommen zu entwickeln. Die Konzentration lag auf der Entwicklung sozialer Einheiten, die eine Innovation hervorbrachten. Die Forschergruppe arbeitete mit und in der Gemeinschaft der Armen. Ebenfalls wurden alle bedeutsamen Gruppen und Behörden wie z. B. die Gerichte und die Polizei, die Schulen, die Wohlfahrt, die Krankenhäuser und die berufliche Rehabilitation miteinbezogen.

Taylor selbst beschreibt, dass mit diesem Projekt soziale Innovation eingeführt werden konnte, er sich jedoch im Klaren ist, dass es sich um ein Einzelprojekt handelt und es sicherlich auch andere Möglichkeiten gibt.¹⁰³

Darauf folgen wissenschaftliche Entwicklungen zu theoretischen Überlegungen, insbesondere die Abgrenzung von Reformprozessen zur sozialen Innovation. Für Drucker waren diese eine Möglichkeit, traditionelle Werte und Gewohnheiten für neue Ziele einzusetzen und er erkannte, dass in der Zukunft soziale Innovationen notwendiger sind als technologische Innovationen.¹⁰⁴

Die Jahrtausendwende

Um die Jahrtausendwende bis 2010 wurde das Thema soziale Innovationen von mehreren Wissenschaftlern aufgegriffen. Mulgan et al.¹⁰⁵ Phills et al.,¹⁰⁶ Dawson und Daniel,¹⁰⁷ Social

¹⁰⁰ Vgl. Zapf 1994, S. 40.

¹⁰¹ Vgl. Zapf 1994, S. 40.

¹⁰² Vgl. Zapf 1994, S. 40.

¹⁰³ Vgl. Taylor 1968, S. 71.

¹⁰⁴ Vgl. Drucker 1959, S. 45.

¹⁰⁵ Vgl. Mulgan et al. 2007.

¹⁰⁶ Vgl. Phills, et al. 2008.

¹⁰⁷ Vgl. Dawson und Daniel 2010.

Innovation eXchange (SIX) und The Young Foundation¹⁰⁸ begegnen der sozialen Innovation mit der Intention, dass sich ein soziales Problem für die Gesellschaft zum positiven Sinne wendet. Beispielsweise beschreibt Phills soziale Innovationen als eine neuartige Lösung für ein soziales Problem, die effektiver, effizienter, nachhaltiger oder gerechter als bestehende Lösungen ist und bei der der geschaffene Wert primär der gesamten Gesellschaft und nicht den Privatpersonen zugutekommt.¹⁰⁹ Für Howaldt und Schwarz¹¹⁰ und Zapf¹¹¹ sind soziale Innovationen die Veränderung sozialer Praktiken und Strukturen. Howaldt und Schwarz beschreiben eine soziale Innovation als eine neue Kombination von sozialen Praktiken in bestimmten Handlungsfeldern oder sozialen Kontexten.¹¹² Die zuvor ausgeführten Richtungen, ein soziales Problem der Gesellschaft zum Positiven sowie soziale Praktiken und Strukturen zum Wohle der Gesellschaft zu wenden, wirft bei Moulaert die Frage nach der Bedürfnisbefriedigung des einzelnen Menschen auf.

Für Moulaert geht es bei der sozialen Innovation um die Befriedigung grundlegender Bedürfnisse von Menschen und die Veränderungen der sozialen Beziehungen im täglichen Leben, sein Fokus liegt auf benachteiligten Personengruppen. Diese Nachteile sollen durch die Befähigung von Mensch und Organisation beseitigt werden, indem fehlende Rechte oder Entscheidungsbefugnisse erteilt werden und somit soziale Innovationen ermöglichen.¹¹³

Nicht nur die Gesellschaft allgemein wird in den Wissenschaften auf soziale Innovationen hin analysiert, sondern fokussieren sich bspw. Pot und Vaas in den Niederlanden auf den Organisations- und Arbeitsprozess. Sie beschreiben soziale Innovationen in der niederländischen Definition als ein umfassenderes Konzept innerhalb einer organisatorischen Innovation. Das Konzept besteht aus Teilen wie dynamisches Management, flexible Organisation, intelligentes Arbeiten, Entwicklung von Fähigkeiten und Kompetenzen, Vernetzung zwischen Organisationen. Es gehört auch die Modernisierung der Arbeitsbeziehungen und des Personalmanagements dazu.¹¹⁴

2.1.2 Management- und Organisationsforschung

Soziale Innovationen wirken in dem Bereich der Organisationsentwicklung und der Managementkonzepte. Dies bedeutet, dass soziale Innovationen in den Gebieten der Organisationsentwicklung und der Managementkonzepte eine Rolle spielen, insbesondere in dem Thema Wissensmanagement. Das Wissensmanagement bezog sich viele Jahre auf die Einführung

¹⁰⁸ Vgl. Kybird 2010, S. VII.

¹⁰⁹ Vgl. Phills, et al. 2008, S. 36.

¹¹⁰ Vgl. Howaldt, Schwarz 2010a.

¹¹¹ Vgl. Zapf 1989.

¹¹² Vgl. Salomo 2001, S. 89.

¹¹³ Vgl. Moulaert 2010, S. 10.

¹¹⁴ Vgl. Pot und Vaas 2008, S. 468.

von IT-Produkten jeglicher Art, sowohl als Hard- als auch als Softwareprodukt. Die Unternehmen mussten erkennen, dass alleine Wissensmanagement auf technologischer Basis keine erfolgversprechende Lösung im singulären Sinne ist, sondern vielmehr eine Veränderung der Kommunikations- und Kooperationsstruktur nach sich zieht und somit soziale Innovationen zu gestalten sind. Klassische Beispiele sind neue Softwareeinführungen in Unternehmen, bei welchen die Mitarbeitenden nicht einbezogen werden, sodass aus der geplanten Prozess erleichterung und Kostenersparnissen das Gegenteil eintritt. Durch Ängste, Verweigerungen und Unkenntnis bei den Mitarbeitenden vor dem neuen Softwareprodukt wird der gewünschte Erfolg sich nicht so schnell oder auch überhaupt nicht einstellen. Die Herausforderungen sind die Abkehr von der reinen Technik, um Problemfelder zu lösen und die Hinwendung zu veränderten Verhaltensweisen. Ein gutes Beispiel ist das Konsumverhalten von Verbrauchern, welche sehr viel mehr auf Nachhaltigkeit und Ressourcen achten.

Murray, Caulier-Grice und Mulgan befassten sich 2010 in dem *Open Book of Social Innovation* intensiv mit dem Prozessablauf von sozialer Innovation. Diese Ausarbeitung entstand in Zusammenarbeit zwischen *NESTA* (Nationale Stiftung für Wissenschaft, Technologie und Kunst) und *The Young Foundation*.¹¹⁵

Als eines der Ergebnisse zeigt die nachfolgende Abbildung 3. Der Prozess von sozialer Innovation kann in Anlehnung an die drei Phasen Invention, Innovation und Diffusion erläutert werden:

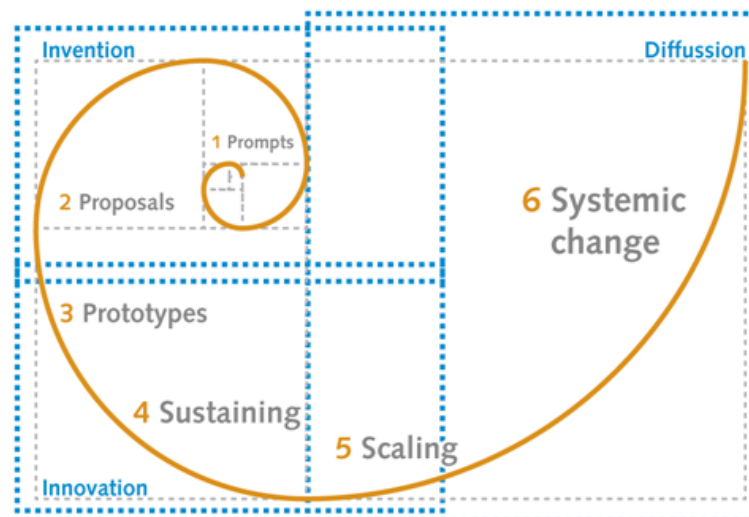


Abbildung 3: Prozessablauf soziale Innovation in Anlehnung an: „SOCIAL INNOVATION SERIES: WAYS TO DESIGN, DEVELOP AND GROW SOCIAL INNOVATION“¹¹⁶.
Quelle: Robin Murray, Julie Cautier, Geoff Mulgan 2010, S. 11.¹¹⁷

¹¹⁵ Vgl. Murray et al. 2010, S. 11 ff.

¹¹⁶ Murray et al. 2010.

¹¹⁷ Vgl. Murray et al. 2010, S. 11.

In der Abbildung 3 befinden sich sechs Stufen. Danach sind diese sechs Stufen nicht scharf zu trennen, sondern befinden sich in einem fließenden Übergang und müssen auch nicht sequenziell zu sehen sein. Im Gegensatz zu Brockhoff¹¹⁸ lässt die Darstellung auch eine gewisse dynamische Prägung zu, welche durch Rückkopplungsschleifen geprägt sein kann. In der groben Einteilung und in Zusammenhang mit Brockhoff lässt sich in den ersten beiden Punkten (*prompts* und *proposals*) die Invention zuordnen, in den nächsten beiden (*prototypes* und *sustaining*) die Innovation und den beiden letzten (*scaling* und *systemic change*) die Diffusion. Laut Murray et al. bietet die Abbildung einen nützlichen Rahmen zum Nachdenken über Innovationen und deren Entwicklung.¹¹⁹

Unter dem Begriff *prompts* wird die Inspiration oder auch die Erkenntnis verstanden. Der Auslöser kann eine Krise oder eine öffentliche Ausgabenkürzung sein. Durch diese Lage kann es zu einem initiativen Denken und kreativen Vorstellungen kommen, welche dann zu den *proposals* führen, die Stufe zur Ideenfindung. Hier können Design- und Kreativitätsmethoden unterstützend wirken. Sobald diese Ideen weiter reifen, kommt es zum sogenannten *prototyping*. Wünschenswert ist ein Praxistest, um so rasch wie möglich mit einem Pilot sichere Erkenntnisse zu gewinnen, die Invention zu verfeinern und mögliche Konfliktsituationen im Umfeld auszuräumen. Die nächste Stufe ist das *sustaining*, in dem die Idee in die Praxis überführt wird. Hier werden weitere Budgets, Ressourcen und die Rahmenbedingungen für die Umsetzung in der Praxis ermittelt und für die Zukunft gesichert. Der nächste Schritt ist das *scaling*, zu diesem Zeitpunkt stehen das Wachsen und Verbreiten der Innovation im Fokus. Auch diese Phase benötigt eine Rückkopplung in Form von Ideen und Inspirationen, da die Innovation in die Diffusion starten muss. Die Nachfrage des Marktes ist genauso wichtig wie das Angebot selbst. Es müssen Entscheidungsträger verschiedenster Art mobilisiert werden, die Anpassung an die geltenden Rechtsgrundlagen vollzogen und ein erfolgreiches Modell präsentiert werden. Die Skalierung ist in der Sozialwirtschaft nicht immer das eindeutige Wort, da es aus der Industrialisierung und der Massenproduktion stammt. Es muss sich nicht um ein Produkt handeln, sondern um Skalierungsverfahren in Form von organischem und anpassungsfähigem Wachstum, d. h., die soziale Innovation wirkt als eine systemische Veränderung in der Gesellschaft und wird dadurch ein Teil des sozialen Wandels. Der *systemic change* als letzte Stufe ist die dauerhafte systemische Veränderung als Ziel der sozialen Innovation. Dies beinhaltet das Zusammenspiel vieler Elemente wie beispielsweise Geschäftsmodelle, Daten und Infrastrukturen, neue Denk- und Handlungsweisen und besteht genau genommen aus vielen kleineren Innovationen, da in jeder Stufe weitere Ideen notwendig sind, um eine systemische Veränderung zu erwirken. Nicht zu verkennen sind die Hindernisse und das Misslingen durch Barrieren, insbesondere

¹¹⁸ Vgl. Brockhoff 1999, S. 6.

¹¹⁹ Vgl. Murray et al. 2010, S. 11.

derjenigen, welche nicht vorhergesehen werden können. Auch klassische Rahmenbedingungen wie Steuern, öffentliche Regulatoren und Feindseligkeiten einer alten Ordnung sind Hindernisse, die einem Gelingen entgegenstehen. Im Allgemeinen sind Änderungen im öffentlichen und privaten Sektor notwendig und dies benötigt in der Regel einen langen Zeitraum.

Organisationslehre

Die Organisationslehre ist in vielen wissenschaftlichen Disziplinen beschrieben und erklärt. Sie ist je nach dem organisationstheoretischen Ansatz in unterschiedlichen Kriterien angelegt.¹²⁰ Es sind nicht nur die unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen,¹²¹ sondern auch bspw. Aggregationsebenen wie Mikro-, Meso- oder Makrotheorien oder die Unterscheidung von zugrunde gelegten Metaphern wie bspw. Maschine, Organismus, Kultur, politisches System wie bei Schreyögg und Geiger¹²² und weiteren Ansätzen.

Diese verschiedenen Ansätze können im Folgenden in ein institutionelles, instrumentelles und funktionales Grundverständnis des Organisationsbegriffs geordnet werden.

Diese Betrachtungsweise von Organisation spiegelt die Entwicklungen und Akzente der Organisationslehre wider.¹²³

Der Organisationsbegriff kann als institutioneller Organisationsbegriff betrachtet werden, dieser bezieht sich im ersten Blick auf die Unternehmung selbst. Der Institutionsbezug legt den Schluss nahe, den Begriff Institution näher zu betrachten. Senge¹²⁴ formuliert, dass in Institutionen soziale Regeln gelten, aus denen sich typisierte Anweisungen für Handlungen ableiten lassen, die verbindlich, maßgeblich und dauerhaft Organisationen beeinflussen.¹²⁵ Göhlich spricht von Institutionen als Regelsystemen mit gesellschaftlicher Geltung und daraus abgeleiteter Verbindlichkeit für das Handeln; Organisationen sind Sozialgebilde, die durch das Zusammenwirken ihrer Mitglieder, spezifische Zweckorientierung, geregelte Arbeitsteilung und eine eigene Kultur gekennzeichnet sind.¹²⁶ Zur Verortung des institutionellen Begriffs wird häufig „*die Unternehmung ist eine Organisation*“¹²⁷ zitiert.

Der Organisationsbegriff kann als instrumenteller Organisationsbegriff betrachtet werden. Der instrumentelle Organisationsbegriff bezeichnet das Ergebnis eines Prozesses des

¹²⁰ Schreyögg und Geiger 2016, S. 5 ff.

¹²¹ Mayntz 1963.

¹²² Vgl. Schreyögg und Geiger 2016, S. 438; Schreyögg und Geiger 2016, S. 5 ff.; Bea und Göbel 2010, S. 3 ff.; Vahs 2015, S. 16 ff.

¹²³ Vgl. Schreyögg und Geiger 2016, S. 5 ff.; Bea und Göbel 2010, S. 3 ff.; Vahs 2015, S. 16 ff.

¹²⁴ Vgl. Senge 2011, S. 152.

¹²⁵ Vgl. Senge 2011, S. 152.

¹²⁶ Vgl. Göhlich 2014, S. 72.

¹²⁷ Gabler Lexikon 2000, S. 2334.

Organisierens, d. h., dass eine Organisation in Form eines Organigramms eine Struktur und eine Ordnung hat, welche den Rahmen all ihrer Tätigkeiten bereitstellt.¹²⁸ Eine Organisation ist ein Instrument zur Erreichung der Unternehmensziele.¹²⁹ Dieses Instrument beinhaltet die Koordination von Aufgaben, die Delegation von Aufgaben mit der Übertragung von Verantwortungen und Befugnissen in Teilbereiche und im Wesentlichen die Konfiguration von Über- und Unterordnung, die die Ordnung in ihrer Gesamtheit festlegen. Dies entspricht der klassischen Darstellung in vielen wissenschaftlichen Forschungsfeldern.¹³⁰ Es wird meist ein sehr signifikanter Punkt durch die rationale Betrachtungsweise übersehen. Diese klassische Modellbildung blendet den Prozess organisationaler Strukturen, die Selbstbeobachtung dieses Prozesses durch die Organisationsmitglieder und deren Reaktionen und Änderungsbestrebungen aus, womit in diesem Ansatz „sehr viele Phänomene und Funktionsbedingungen organisierter Systeme [...] unerkannt und unbearbeitet bleiben“.¹³¹ Zur Verortung des instrumentellen Begriffs wird häufig „*die Unternehmung hat eine Organisation*“¹³² zitiert.

Sobald die Organisationsforschung über den organisatorischen Wandel spricht, bezieht sie sich auf den instrumentellen Organisationsbegriff. Jäger spricht über Organisationen als soziale Strukturen mit bestimmten Eigenschaften.¹³³ Diese Strukturen wurden im Gegensatz zu anderen planmäßig geschaffen, indem Individuen zielgerichtet und arbeitsanteilig miteinander arbeiten.¹³⁴ Jedoch handeln Organisationen nicht immer effizient und optimal, da individuelle Handlungen zentral als kollektives Ergebnis in der Organisationsumwelt wirken.¹³⁵ Dies zeigt z. B. der *Rational-Choice-Ansatz*, welcher u. a. die Differenzen aufgrund verschiedener Präferenzen bei rationalem Verhalten eines Individuums beschreibt. „Aus der Sicht des Rational-Choice-Ansatzes dienen Organisationen letztlich lediglich einem Ziel, nämlich der individuellen Produktion von Nutzen in einem kollektiven Handlungszusammenhang.“¹³⁶

Der *Rational-Choice-Ansatz* zeigt eine ganz bestimmte Form der Rationalität, die sogenannte *instrumentelle Rationalität*. Mitarbeitende handeln dann instrumentell rational, wenn ihr Handeln nach bestem Wissen und Gewissen zur Folge hat, dass sie das Ziel, das sie verfolgen, so gut wie möglich erreichen.¹³⁷

¹²⁸ Vgl. Schreyögg und Geiger 2016, S. 5 ff.

¹²⁹ Vgl. Schreyögg und Geiger 2016.

¹³⁰ Vgl. Bea und Göbel 2010, S. 5.

¹³¹ Schreyögg und Geiger 2016, S. 11.

¹³² Gabler Lexikon 2000, S. 2334.

¹³³ Vgl. Jäger und Weinzierl 2011, S. 121.

¹³⁴ Vgl. Jäger und Weinzierl 2011, S. 121.

¹³⁵ Vgl. Jäger und Weinzierl 2011, S. 121.

¹³⁶ Jäger und Weinzierl 2011, S. 121.

¹³⁷ Vgl. Kappelhoff 2000, S. 218 ff.

Die Organisation als *funktionaler* Begriff, damit wird die Tätigkeit für die *Gestaltung der Organisationsstruktur* bezeichnet.¹³⁸ In Wissenschaft und Forschung ergibt sich je nach Akzentuierung des Organisationsbegriffs die entsprechende Problemstellung.¹³⁹ Das Organisieren als tätigkeits- oder prozessorientierter Begriff ist eine zielgerichtete Strukturierung einer Einheit, welche von Menschen vorgenommen wird. Formal ist die Organisation von den Organisatoren zielorientiert entworfen worden. Diese Vorgaben werden dann von den Organisationsmitgliedern vollständig übernommen und jene funktioniert somit *fremdorganisiert*.¹⁴⁰ Mit den Studien zwischen 1924 und 1933 in der Hawthorne-Fabrik der Western Electric Company in Chicago (USA) im Auftrag des National Research Council und der amerikanischen Elektrizitätsindustrie stellte sich heraus, dass das menschliche Verhalten bei verschiedenen Einflüssen in einer Organisation von der rationalen und zielorientierten Richtung abweicht.¹⁴¹ Ein *Hawthorne-Effekt* ist, dass die menschliche Arbeitsleistung nicht nur von objektiven Arbeitsbedingungen geprägt ist, sondern von sozialen Faktoren und Einflüssen am Arbeitsplatz selbst.¹⁴² Ein wesentlicher Aspekt aus der Studie, welche auch kritisiert wurde, ist wissenschaftlich der Beginn der *Human-Relations-Bewegung*. Das Organisieren, so Weick, schließt gemeinsame Rezepte des Aufbaus und das Ordnen von Prozessen mit dem Zweck, mit der Mehrdeutigkeit von Erlebnisströmen fertig zu werden, mit ein.¹⁴³

Soziale Innovation und Organisation

Bezogen auf soziale Innovationen wird der Organisationsbegriff in institutionellen, instrumentellen und funktionellen Formen zu betrachten sein.

Häufig bleibt es in den wissenschaftlichen Disziplinen bei den zuvor beschriebenen Formen, sobald es sich um die Organisationsforschung handelt. Grunwald beschreibt, dass gerade bei sozialen Organisationen die soziologische Perspektive wichtig sei. Als Beispiel führt er die Themen wie Organisationsgesellschaft, Wandel von Organisationen, Politik in und von Organisationen sowie Organisationskultur(en) und ihre Gestaltung aus.¹⁴⁴

Jedoch wird die o. g. Kritik der Zweckrationalität in den klassischen Feldern zutreffen, und zwar genau bei denen, welche die Voraussetzung für organisationssoziologische Perspektiven haben und die für das Verständnis und das Management von sozialwirtschaftlichen

¹³⁸ Vgl. Schewe 2019.

¹³⁹ Vgl. Schewe 2019.

¹⁴⁰ Vgl. Schewe 2019.

¹⁴¹ Vgl. Schewe 2019.

¹⁴² Vgl. Schewe 2019.

¹⁴³ Vgl. Göbel 2004, S. 35; Weick und Friedrich 2013, S. 71.

¹⁴⁴ Vgl. Grunwald 2009, S. 95 ff.

Organisationen von erheblicher Bedeutung sind.¹⁴⁵ Jene o. g. Themenbeispiele sind damit wichtiger Baustein im Kontext soziale Innovation.¹⁴⁶

Die Verbindung von Organisation und Gesellschaft unter dem Begriff Organisationsgesellschaft rückt immer stärker in den Fokus.¹⁴⁷ Es betrifft alle Organisationen wie Schulen, Verwaltungen, Kirchen, politische Verbände usw., welche in ihrer Art die Gesellschaft prägen und beeinflussen. Der Begriff Organisationsgesellschaft zeigt die Wechselseitigkeit zwischen Organisation und moderner Gesellschaft und ist damit auch gegenseitig verbunden in der Einflussnahme auf gesellschaftlichen Werten und Strukturen. Sowohl Senge¹⁴⁸ als auch Ortmann¹⁴⁹ sprechen von gesellschaftlicher und institutioneller Einbettung und Rückwirkung von Organisationen. In diesem Zusammenhang gewinnt das Thema „*Governance in Management der sozialwirtschaftlichen Organisationen*“¹⁵⁰ seine Relevanz.¹⁵¹

Gerade die Gesellschaftsnähe von Organisationen bedingt den Blickwinkel zu Veränderungen, zur Politik, zur Kultur und zu den Organisationen in der Sozialwirtschaft.

Wandel von Organisationen

Der Begriff Wandel von Organisationen bedeutet, dass Organisationen kein starres Gebilde darstellen, sondern durch stetige Einflüsse in Bewegung gehalten werden bzw. sich Einflüssen anpassen müssen oder, wie Luhmann beschreibt, sich diese von innen heraus beispielsweise durch Generationswechsel ändern.¹⁵² Der Organisationswandel wird in den Konzepten der Entwicklung, der Selektion und des organisationalen Lernens im Themenfeld der Organisationsentwicklung bzw. Change Management hinreichend beschrieben und erläutert.¹⁵³ Der Begriff lässt noch weitergehende Einflussnahme zu. Schröder erläutert: „Organisationen sind einerseits Beiträger zu, möglicherweise sogar Treiber für gesellschaftlichen Wandel, sie sind jedoch auch selbst von gesellschaftlichem Wandel beeinflusst. Organisationaler Wandel kann Impulse zu einem breiten sozialen Wandlungsprozess geben, ist jedoch meist Ergebnis einer notwendigen Adaption an veränderte gesellschaftliche Rahmenbedingungen“.¹⁵⁴

¹⁴⁵ Vgl. Grunwald 2009, S. 95 ff.

¹⁴⁶ Vgl. Grunwald 2009, S. 95 ff.

¹⁴⁷ Vgl. Ortmann et al. 2000, S. 15–34.

¹⁴⁸ Vgl. Senge 2011, S. 147.

¹⁴⁹ Vgl. Ortmann et al. 2000, S. 20.

¹⁵⁰ Grunwald und Roß 2014.

¹⁵¹ Vgl. Grunwald und Roß 2014, S. 43 ff.

¹⁵² Vgl. Schröder 2018a, S. 239 ff.; vgl. dazu auch Luhmann 2005, S. 409 ff.

¹⁵³ Vgl. Schröder 2018b, S. 239 ff.; vgl. dazu auch Grunwald 2009, S. 209 ff.

¹⁵⁴ Schröder 2018a.

Blick auf Politik in und von Organisationen

Der Blick in die Politik und auf Organisationen kann in drei Ebenen gegliedert werden.¹⁵⁵ Die erste Ebene betrifft die Makropolitik im Gesamtkontext der Organisationsanalyse, damit wird die Einflussnahme von Organisationen auf die staatliche Politik und die Rückspiegelung in die Organisationen betrachtet. Die zweite Ebene ist die Mesopolitik. Die Organisationsperspektive auf dieser Ebene spiegelt die Differenzierung nach Klassen, Schichten oder Mentalitäten wider und trägt damit zur gesamtgesellschaftlichen Reproduktionsleistung in struktureller und mentaler Art bei. Die letzte Ebene befasst sich mit den Subjekten in einer Struktur und wie diese durch eine Organisation geprägt werden.¹⁵⁶

Organisationskultur

Der Begriff der Organisations- oder auch Unternehmenskultur wird von Neubauer ausführlich beschrieben. Er versteht diese Form der Kultur als:

„[...] die Gesamtheit gemeinsam geteilter Grundannahmen, Werthaltungen, Normen und Orientierungsmuster, die von Menschen in einer Organisation zur Bewältigung der Probleme äußerer Anpassung und der inneren Integration entwickelt wurden und die sich nach gemeinsamer Überzeugung so bewährt haben, dass sie an neue Mitglieder weiterzugeben sind, damit diese in der richtigen Weise wahrnehmen, denken, fühlen und handeln.“¹⁵⁷

Die Organisationskultur ist untrennbar mit der Frage nach ethischen Grundsätzen und dem organisationalen Handeln verbunden. Schein hat 1995 ein Drei-Ebenen-Modell entwickelt, welches als Analyse- und Diagnoseinstrument verstanden werden soll.¹⁵⁸ Steinmann erläutert dieses Modell so, dass es die unterste Ebene die Basisannahmen sind.¹⁵⁹ Diese sind die Orientierungsmuster, sehr abstrakt, oft unbewusst gelebt, die nicht mehr hinterfragt und als selbstverständlich bezeichnet werden. Die nächste Ebene ist die der Normen und Standards, welche sowohl unbewusst als auch bewusst in Form von organisationalen Verhaltensrichtlinien, Geboten und Verboten in Organisationen umgesetzt werden. Diese finden sich sehr häufig in Leitbildern und Unternehmensphilosophien wieder. Die letzte Ebene ist das Symbolsystem einer Organisation in Form von Verhaltensweisen, Gefühlen, Sprache und Objekten. Diese dienen den Basisannahmen, den Normen und Standards als Grundlage, der Erhaltung oder Weiterentwicklung.¹⁶⁰

¹⁵⁵ Vgl. Matys 2014, S. 29 ff.

¹⁵⁶ Vgl. Bogumil und Schmid 2001.

¹⁵⁷ Neubauer 2003, S. 22 in Anlehnung an Schein 1995.

¹⁵⁸ Vgl. Schein 1995.

¹⁵⁹ Vgl. Steinmann et al. 2013, S. 654 ff.

¹⁶⁰ Vgl. Sackmann 2002, S. 65 ff.

Im Zusammenhang mit sozialer Innovation ist die Organisationskultur gemeinsam mit dem Innovationsmanagement bedeutsam. Gerade dort sollte die Kritik ernst genommen werden, dass sich die Organisationskultur noch immer an rationalistischen Konzepten sowie an der Betonung der Bedeutung organisationaler Lebenswelten orientiert.¹⁶¹ Grundsätzlich ist die Frage zu stellen, inwieweit die Organisationskultur direkt beeinflusst und verändert werden kann. Gerade im Bereich Innovation würde dies bedeuten, dass die Grenzen einer Organisation überschritten werden müssten, um offen zu sein für neue und kooperative Sicht- und Betrachtungsweisen. Eine mögliche Hilfestellung ist das Konzept der organisationalen Governance von Grunwald und Roß als Ansatz für Analyse und Strategie.¹⁶²

Organisationen der Sozialwirtschaft

Gerade Organisationen der Sozialwirtschaft stehen seit Mitte der 1980er-Jahren zunehmend vor Herausforderungen, da sich die Bedingungen in verschiedenen Sektoren veränderten.¹⁶³ Die Bedingungen resultieren aus dem sogenannten *Wohlfahrtsmix*.¹⁶⁴ Der Wohlfahrtsmix bezeichnet den Zusammenhang zwischen den verschiedenen gesellschaftlichen Sektoren (Markt, Staat und informeller Sektor, wie Familien, Freundeskreise, Nachbarschaften usw., assoziativer (dritter) Sektor, wie Verbände, Vereine, Stiftungen usw.), welche in den verschiedensten Mischungsverhältnissen zueinander Wohlfahrt beeinflussen und gestalten.¹⁶⁵ Der Begriff Wohlfahrtsmix wurde Anfang der 1990er-Jahre v. a. durch Adalbert Evers und Thomas Olk in die bundesdeutsche Fachdiskussion eingeführt.¹⁶⁶

Herausforderungen

Die Herausforderungen ergeben sich aus den Forderungen, Bedarfen, Vorgaben und der einhergehenden Dynamik dieser o. g. Sektoren. Für das Management der Organisationen ergibt sich die Aufgabe, diese Herausforderungen aus den verschiedenen gesellschaftlichen Sektoren in unterschiedlichsten Mischungen miteinander zu kombinieren und Lösungen zur Verfügung zu stellen.¹⁶⁷ Es entstehen hybride Organisationen. Dies sind Organisationen, welche in ihren Strategien und Dienstleistungen Merkmale von staatlichen Aufgaben, markttypische Leistungen oder Bedarfe des dritten Sektors aufnehmen. Diese wachsen zu hybriden Organisationen.¹⁶⁸

¹⁶¹ Vgl. Grunwald und Thiersch 2016, S. 438 ff.

¹⁶² Vgl. Grunwald und Roß 2014.

¹⁶³ Vgl. Langer und Grunwald 2018, S.46 f.

¹⁶⁴ Vgl. Langer und Grunwald 2018, S.46 f.

¹⁶⁵ Vgl. Langer und Grunwald 2018, S. 46 f.

¹⁶⁶ Vgl. Evers und Olk 1996, S. 9–60; vgl. dazu auch Klie und Roß 2007, S. 67–108; vgl. dazu auch Evers 2011, S. 265–283.

¹⁶⁷ Vgl. Wasel und Haas 2012, S. 586–593.

¹⁶⁸ Vgl. Wasel und Haas 2012, S. 586–593.

Ökonomische Herausforderungen

Die Organisationen müssen sich sowohl den ökonomischen Herausforderungen stellen, lokale Ressourcen und bürgerschaftliches Engagement stärker einbeziehen, sich damit weiter an den potenziellen Adressaten richten als sich auch dem Wettbewerb, nämlich der Zunahme privatgewerblicher Anbieter sozialer Dienstleistungen stellen. Hieraus ergeben sich unterschiedliche und auch widersprüchliche Handlungsnotwendigkeiten, Einfluss- und Entscheidungsstrukturen sowie Zielvorgaben mit Kombinationsmöglichkeiten.¹⁶⁹ Jedoch ist die Hauptschwierigkeit, sich in diesen Spannungsfeldern zu bewegen und diese Dilemmata zu bestehen, ohne die eigene Identität zu verlieren.¹⁷⁰

Blessin und Wick definieren ein Dilemma folgendermaßen: „Es muss eine Entscheidung getroffen werden zwischen mindestens zwei gegebenen, gleichwertigen und gegensätzlichen Alternativen“.¹⁷¹

Herausforderung mit Dilemmata

Die Herausforderung, die mit dem Dilemma verbunden ist, wird von Müller-Stewens und Fontin nachfolgend beschrieben: „Grundsätzlich beschreibt ein Führungsdilemma eine Situation, in der ein Entscheidungsträger vor die Schwierigkeit der Wahl zwischen zwei einander widersprechenden Handlungslogiken gestellt wird, wobei für beide i. a. gute Gründe sprechen“.¹⁷²

Dies bedeutet, dass die Entscheidungsträger „eine hohe Ambiguitätstoleranz als Fähigkeit besitzen“¹⁷³, um die „Vieldeutigkeit, Ambivalenz, Widersprüchlichkeit, Grautöne, Paradoxien zu ertragen“.¹⁷⁴ Damit verbunden ist die Lernbereitschaft als Chance in einer Organisation zu sehen. Hinzu kommen neue Einflüsse wie beispielsweise der Wettbewerb, welcher die Organisationen der Sozialwirtschaft vor Herausforderungen stellt. Diese benötigen in ihrem Geschäftsfeld dadurch notwendige Weiterentwicklungen bis zu kreativen Neuentwicklungen, welche im Kontext der sozialen Innovation stehen.

¹⁶⁹ Vgl. Wasel und Haas 2012, S. 586–593.

¹⁷⁰ Vgl. Wasel und Haas 2012, S. 586–593.

¹⁷¹ Blessin und Wick 2014, S. 458.

¹⁷² Müller-Stewens und Fontin 1997, S. 3.

¹⁷³ Simon 2007, S. 86.

¹⁷⁴ Simon 2007, S. 86.

2.1.3 Untersuchungen zu Wettbewerbsfähigkeit und Verantwortung von Unternehmen

Wie Howaldt in seiner Ausarbeitung von „*Innovation neu denken*“¹⁷⁵ formuliert, engagieren sich Unternehmen in Initiativen im Bereich sozialer Innovation. Er spricht über deren Beteiligung als wichtigen Faktor, „um soziale Innovationen durchzusetzen und zu verbreiten“.¹⁷⁶ Des Weiteren spricht er von einer Entwicklung eines Ökosystems sozialer Innovationen und fordert die Kooperation zwischen Zivilgesellschaft, Wirtschaft, Wissenschaft und Politik, die Beteiligung der Unternehmen und zeigt eine *Win-win*-Situation auf, da diese in der Kooperation essenziell sei zur Generierung von Chancen, um neue Innovationspotenziale und Geschäftsfelder zu erschließen, damit zu den gesellschaftlichen Herausforderungen beigetragen werden kann.¹⁷⁷

Wettbewerbsfähigkeit und gesellschaftliche Verantwortung

Der Zusammenhang zwischen Wettbewerbsfähigkeit und gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen ist häufig im Zusammenhang mit den Begrifflichkeiten über Innovationsarten zu finden, eine Art ist die Systeminnovation.¹⁷⁸ Schneidewind und Scheck 2013 klassifizieren die Definition von Systeminnovationen in der Weise, dass ein Wechsel von einem sozio-technischen System auf ein anderes stattfindet, so auch Elzen.¹⁷⁹ Der Fokus bleibt weiter in der technischen Orientierung, jedoch wird dieser erweitert durch z. B. das Verhalten des Nutzers bei neuer Technik bzw. die Bedeutung der Infrastrukturen. Somit kommen auch die sozialen Innovationen zum Tragen, diese werden folglich in die neue technische Entwicklung inkludiert. Im Gegensatz zur technischen Innovation ist das Zusammenspiel zwischen technischer und sozialer Innovation bis dato kaum untersucht, Schneidewind spricht über soziale Innovation als immaterielle Struktur.¹⁸⁰

Akteure des Wandels in Organisationen

Schröer weist in seiner Ausführung über die Akteure des Wandels in Organisationen darauf hin, dass beim Zusammenhang in der Dringlichkeit von innovativen Lösungsansätzen eine Unterscheidung zwischen Wohlfahrtsverbänden als Metaorganisationen und den einzelnen Trägerorganisationen stattfindet.¹⁸¹ Er vertritt folgende Überzeugung, dass „Der Wettbewerbsdruck ist aufseiten der Trägerorganisationen sicher höher, was ein Interesse an Dienstleistungsinnovationen wahrscheinlicher macht, während die Verbände verstärkt ihre

¹⁷⁵ Howaldt, 2016, S. 36 ff.

¹⁷⁶ Bertelsmann Stiftung (Richard-Mohn-Preis) 2016, S. 36.

¹⁷⁷ Vgl. Howaldt 2016, S. 36.

¹⁷⁸ Vgl. Schneider 2018, 83.

¹⁷⁹ Elzen 2005, S. 651–666.

¹⁸⁰ Vgl. Schneidewind und Scheck 2013, S. 230; Elzen 2005.

¹⁸¹ Vgl. Schröer 2018a, S. 70.

Rollen gegenüber der Politik wahrnehmen und Einfluss auf die Gestaltung der rechtlichen und politischen Rahmenbedingungen für die Trägerorganisationen fokussieren und sie daher eher als politische, anwaltschaftliche Akteure des gesellschaftlichen Wandels in den Blick kommen“.¹⁸²

Notwendigkeit eines neuen Innovationsverständnisses

Howaldt beschreibt die Notwendigkeit eines neuen Innovationsverständnisses vor dem Hintergrund wachsender und veränderter gesellschaftlicher Problemlagen.¹⁸³ Es wachse das Bewusstsein, dass bei Veränderungen in Wirtschaft, Gesellschaft und Kultur nur bedingt technische Innovationen helfen und eingeschränkt gesellschaftliche Probleme gelöst werden können.¹⁸⁴

Er erkennt die Notwendigkeit, im Bereich der Wirtschaft und bei den Unternehmen ein neues Innovationsverständnis zu vermitteln, welches er in drei Elemente gliedert. Das erste Element beschreibt er als ein neues Innovationsparadigma.¹⁸⁵ Es geht um die Öffnung des Innovationsprozesses zur Gesellschaft und damit einhergehend die Erschließung deren Potenziale.¹⁸⁶

Die Potenziale liegen in der Gesellschaft und dienen nicht nur als Lieferant für ein Bedürfnis aus diesen Reihen, sondern sollten aktiv zum Entwicklungsprozess von Innovationen jeglicher Art beitragen. Dazu gibt es mannigfaltige Methoden wie beispielsweise die *Open Innovation*. All diese Methoden haben die Integration von Zielgruppen und Netzwerken im Fokus.¹⁸⁷

Wie schon bei Schneidewind, Scheck und Schröer stehen die gesellschaftlichen Herausforderungen als ganzheitliches Ziel im Blickwinkel des zweiten Elements.¹⁸⁸

Inzwischen sind auch die großen gesellschaftlichen Herausforderungen in den derzeitigen EU-Programmen implementiert und wurden in den operationellen Programmen transnational und lokal in Projektziele gegossen.¹⁸⁹ Somit ändern und ergänzen sich nicht nur Innovationsprozesse und Innovationsziele, sondern es ändert sich im dritten Element auch der Gegenstand bzw. der Inhalt der Innovation und die Programme orientieren sich in die Richtung sozialer Praktiken.

¹⁸² Schröer 2018a, S. 70.

¹⁸³ Vgl. Howaldt 2016, S. 36.

¹⁸⁴ Vgl. Howaldt 2016, S. 36.

¹⁸⁵ Vgl. Rosted 2010, S. 15 ff.; Franz et al. 2012.

¹⁸⁶ Vgl. Rosted 2010, S. 15 ff.; Franz et al. 2012.

¹⁸⁷ Vgl. Chesbrough 2003.

¹⁸⁸ Vgl. Schneidewind und Scheck 2013; Schröer 2018a, S. 70.

¹⁸⁹ Vgl. Scherer und Franziska 2017, S. 7.

Howaldt und Schwarz beschreiben, dass sich diese auf die Art und Weise beziehen, wie wir gemeinsam leben, arbeiten, konsumieren, auch wie wir uns organisieren und politische Prozesse gestalten.¹⁹⁰

Damit drückt er aus, dass es genau die sozialen Innovationen sind, welche darüber entscheiden, „in welcher Welt die nächste Generation der Bürger freier Gesellschaften leben wird“.¹⁹¹

Der Wettbewerb, in dem die Unternehmen stehen, beinhaltet nur einen Teil ihrer Dimension, in dem Innovationen hervortreten und wirken. Oft findet der Einfluss in Initiativen statt, dies sind Themen der Beschäftigung, Erziehung, Armutsbekämpfung bis hin zu Transportlösungen, Klimawandel und vielem mehr. Im Projekt *SI-Drive* wurde in den Ergebnissen eine hohe Beteiligung der Unternehmen bei den Initiativen für soziale Innovation in Form eines globalen Mappings dokumentiert. Sie nehmen in der Rangfolge nach den NGOs und NPOs und öffentlichen Institutionen den nachfolgenden Platz ein.¹⁹²

Innovationspotenziale

Schon Phills, Deiglmeier und Miller sahen die großen Innovationspotenziale in Netzwerken und Kooperationen: „Increasingly, innovation blossoms where the sectors converge. At these intersections, the exchanges of ideas and values, shifts in roles and relationships, [...] generate new and better approaches to creating social value“.¹⁹³

In zunehmendem Maße blühen Innovationen, wenn die Sektoren zusammenlaufen. An diesen Schnittpunkten, dem Austausch von Ideen und Werten, Rollen- und Beziehungsverschiebungen, entstehen neue und bessere Ansätze zur Schaffung von sozialem Wert. Wie zu erwarten, bieten cross-sektorale Netzwerke und Kooperationen eine Plattform zur Entfaltung von Innovationspotenzialen.

Schon im *Social Talk 2015* in Darmstadt war das Motto „Am Wendepunkt? Innen-Perspektiven der Sozialwirtschaft“. Knapp sprach bei dieser Gelegenheit sehr deutlich den Wettbewerb und die Aufgaben in der Wohlfahrtspflege an.¹⁹⁴

Die Konsequenzen der Ökonomisierung bedeuten für die soziale Arbeit eine hohe Flexibilität zu erreichen, trotz unternehmerischen Drucks eine gute Qualität und Professionalität zu liefern bei gleichbleibender Kontinuität mit den Zielgruppen. Diese Kombinationen bewirken oft eine Zerreißprobe in der sozialen Arbeit, denn die Optimierung ist nicht mehr nur

¹⁹⁰ Vgl. Howaldt und Schwarz 2010b, S. 54.

¹⁹¹ Dahrendorf 2009, S. 381.

¹⁹² Vgl. Oeij et al. 2017.

¹⁹³ Phills et al. 2008, S. 43.

¹⁹⁴ Knapp 2015, S. 1 ff.

seine eigene Leistungsfähigkeit zu messen, sondern gleichzeitig auch die eigene Effizienz zu hinterfragen.¹⁹⁵

2.1.4 Kreativitätsforschung

In der Erklärung *Soziale Innovation für Deutschland* wird betont, dass zur nachhaltigen Entwicklung und breiten Durchsetzung sozialer Innovationen eine systematische Stärkung der Kooperation von Akteuren aus Wissenschaft, Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft dringend erforderlich ist.¹⁹⁶ Ebenso ist der weitere Ausbau von unterstützenden intermediären Institutionen, von kreativen, aber auch politischen Initiativen und Infrastrukturen notwendig.¹⁹⁷

„Innovation sollte nicht nur heißen, Risiken kontrolliert einzugehen, sondern Chancen und Risiken kreativ wahrzunehmen.“¹⁹⁸

Fliaster beschreibt in seiner Ausarbeitung, wie Humankapital und Sozialkapital zu kreativen Ideen führen; für ihn entstehen „innovative Ideen [...] häufig durch eine neue Kombination von Technologien und Lösungsansätzen aus Wissensbereichen, die bislang als völlig fremd füreinander galten“.¹⁹⁹

Fliaster betrachtet zwei entscheidende Erfolgsfaktoren der interdisziplinären Wissensfusion.²⁰⁰ Zum einen sind dies der Mitarbeiter*innen, der sog. Wissensarbeiter*innen, welche Neues aus ihren sozialen Dialogen und Netzwerkkompetenzen generieren. Dies bedeutet jedoch auch, dass Motivation und Kreativität eines Einzelnen nicht ausreichen, sondern die Idee aus einer Kooperation zwischen zwei oder mehreren Wissensarbeitern generiert wird.²⁰¹ Zum anderen schließt sich der zweite Erfolgsfaktor an, welcher eine Form der Wissensfusion darstellt, d. h. das Netzwerken, das Sozialkapital der Wissensarbeiter und die gebündelten Wissensressourcen, welche heute noch stark unterschätzt werden.²⁰²

Komplexität der Arbeitswelt

Um der Komplexität in der Arbeitswelt zu begegnen, wurde 2011 vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) das Forschungs- und Entwicklungsprogramm „Arbeiten-Lernen-Kompetenzen“²⁰³ gestartet. Die Innovation steht als Schlüsselfaktor im Vordergrund,

¹⁹⁵ Vgl. Knapp 2015, S. 4.

¹⁹⁶ Vgl. Howaldt et al. 2015, S. 3.

¹⁹⁷ Vgl. Howaldt et al. 2015, S. 3.

¹⁹⁸ Paufler 2019, S. 260.

¹⁹⁹ Fliaster 2007, S. VII.

²⁰⁰ Vgl. Fliaster 2007, S. 9.

²⁰¹ Vgl. Fliaster 2007, S. 9.

²⁰² Vgl. Fliaster 2007, S. 9.

²⁰³ Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) 2010, S. 2.

jedoch nicht nur in Bezug zur technischen Entwicklung, sondern insbesondere zum gesellschaftlichen Fortschritt. Im Fokus stehen z. B. Innovationsstrategien und Partizipation, Innovationsstrategien entgegengesetzt zu traditionellen Managements oder auch die Förderung und Entwicklung von Kompetenz, sowohl für Mitarbeiter*innen als auch von Kreativräume in den Unternehmen, um die Voraussetzung der Kompetenzentwicklung zu entwickeln. Somit erhalten Netzwerke und die gemeinsame Arbeit einen besonderen Stellenwert und den Raum für Ideen.²⁰⁴ Dies drückt Zettel im Vorwort von Kutzners Ausarbeitung, der *Vielfalt im Innovationsprozess*, in einem Satz aus:

„Diese Vielfalt und die Ideen aller Akteure aufzugreifen, systematisch miteinander zu vernetzen und nachhaltig in den Organisations- und Innovationsprozess einzuspeisen, erfordert neue Konzepte mit dem Ziel, von der enormen Kreativität und dem großen Wissen der Beschäftigten, der Kundinnen und Kunden, der Nutzer und Nutzerinnen ebenso zu profitieren wie von den Potenzialen der Wissenschaft. Zur Innovationsfähigkeit werden kompetente Menschen und wandlungsfähige Unternehmen gebraucht.“²⁰⁵

Innovation aus Tradition

Beim Symposium *Innovation aus Tradition – soziale Innovation in Caritas und Diakonie* im April 2017 in Erfurt spricht Milles von Innovationen, welche nur entstehen, wenn einerseits kreative Spielräume und andererseits effektive Innovationsprozesse und unterstützte Innovationsstrukturen geschaffen werden dürfen. Dies bedeutet jedoch auch, ein Querdenken zuzulassen, Hierarchien zu überdenken, Fehler zu riskieren und lösungsorientiertes Handeln zu fördern. Eine innovationsfreundliche Unternehmenskultur steht für Vernetzung innerhalb der Organisation, z. B. in interdisziplinären Teams oder über die Zusammenarbeit mit Partnern außerhalb der Organisation.²⁰⁶

Initiativen von Diakonie und Caritas

Insbesondere die Initiativen von Diakonie und Caritas versuchen auf neuen Wegen ihre Ideen kreativ für die freie Wohlfahrtspflege zu initiieren, so Eurich beim Symposium. Er nannte die Beispiele wie *IntraLab-Labor für soziales Unternehmertum* der Mission Leben gGmbH in Darmstadt, das Programm *Sozionauten* im Grünhof in Freiburg mit der Diakonie Baden als Partner, das *Social Impact Lab* in Stuttgart u. a. mit dem Caritasverband für Stuttgart als Partner, die *Wirkungsschmiede* der Malteser Werke in Köln in Zusammenarbeit mit Ashoka Deutschland und das *Barcamp Soziale Arbeit* der Diözesan-Caritasverbände.²⁰⁷

²⁰⁴ Vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) 2010, S. 2.

²⁰⁵ Kutzner 2011, S. 2.

²⁰⁶ Vgl. Millies et al. 2018.

²⁰⁷ Vgl. Eurich 2018.

Räume und Vernetzungsstrukturen für die Kreativität

Kreativität bekommt weitere Räume und Vernetzungsstrukturen in sog. Innovation Hubs. Dies stellte Schröder während des Symposiums in Erfurt mit einigen Beispielen vor. *Hubs* sind kollaborative, egalitäre Gemeinschaften unternehmerischer Individuen, diverse Mitglieder mit heterogenem Wissen, Unterstützung von Kreativität und Kollaboration durch digitalen und physischen Raum „*hackathons*“, „*pitchnights*“ und globales soziales Unternehmertum sowie die Start-ups. *Labs*, soziale Innovationslabore, lassen sich zusätzlich noch mit methodischer Unterstützung der Innovationsprojekte mithilfe von *Design Thinking*, *Business Model Generation* und mit *Cross-Sektoralität*, die Einladung von und Vernetzung mit Experten, Investoren und – wenn möglich – Investitionsmitteln, besonders bei Inkubatoren, erweitern. Laut Schröder liegen die Potenziale der Labore darin, dass sie Raum, Zeit und Kommunikationsstruktur für Innovationsprozesse kreieren.²⁰⁸ Sie bieten sowohl Wissen, Kompetenzförderung und die Möglichkeit zur Identitätsreflexion als auch zu erfahrungsbauiertem, explorativem und wahrnehmendem Lernen und Diversität von Perspektiven und kreativitätsfördernden Methoden.²⁰⁹ Sie orientieren sich an der Machbarkeit und ökonomischer Nachhaltigkeit. Eine stetige regionale Vernetzung bietet nach Schröder Vorteile durch Partnerschaften zwischen etablierten Sozialunternehmen und *Social Start-ups*.²¹⁰ Diese Partnerschaften schaffen Räume für den Austausch zivilgesellschaftlicher Initiativen im Gemeinwesen und für regionale Innovationssysteme.²¹¹

Blick auf die Bundesebene

Ein Blick auf die Bundesebene zeigt, dass in verschiedenen EU-Projekten auch das Thema Kreativität in Zusammenhang mit der Innovation auf den Agenden zu finden ist: so beispielsweise der Förderschwerpunkt vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) mit dem Programm „*Arbeiten-Lernen-Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt*“.²¹² Insbesondere ging es um Menschen, ihr Können, ihre Kreativität und ihre Motivation, welche sie in die Arbeitswelt einbringen und ihre Kompetenzen, die sie dort weiterentwickeln.²¹³ Es geht um die Unternehmen, welche die Voraussetzungen für erfolgreiche Kompetenzentwicklungen schaffen und damit zur Quelle neuer Ideen, erfolgreicher Produkte und neuer Beschäftigung werden; abrundend mit den

²⁰⁸ Vgl. Schröder 2018c.

²⁰⁹ Vgl. Schröder 2018c.

²¹⁰ Vgl. Schröder 2018c.

²¹¹ Vgl. Schröder 2018c.

²¹² Vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) 2010, S. 2.

²¹³ Vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) 2010, S. 2.

Netzwerken und deren Zusammenarbeit, um Marktchancen und Beschäftigungsmöglichkeiten zu eröffnen.²¹⁴

Die Bundesebene bleibt nicht allein mit dem Themenfeld, auch auf der regionalen Ebene sind diverse Programmpunkte wie soziale Innovation, Kreativität und Entwicklungen im KMU-Feld unterwegs. Ortlieb resümiert aus den Ergebnissen der Bedarfsanalyse des Projektes *Fit für Innovation-Kreativität und Innovationsfähigkeit in KMU netzgestützt trainieren*²¹⁵. Die Kreativität und die Ideen seien vorhanden; die zu überwindenden Hindernisse sind der chronische Zeitmangel der Beschäftigten, mäßiges Innovationsmanagement insbesondere bei Priorisierung und der Rollenverteilung in den Unternehmen.²¹⁶

Doch in den Firmen hat sich auch das Motto durchgesetzt: „Früher hat es Mut gekostet, etwas Neues anzupacken. Angesichts der Veränderungsdynamik kostet es heute Mut, nichts zu tun!“²¹⁷

Gerade durch diese Erkenntnis beschäftigen sich die Wissenschaft und die Unternehmen mit der Wissensökonomie, indem die Beschäftigten ihre Kompetenzen, ihr Wissen und ihre Kreativität beisteuern ohne Rücksicht auf verschiedene Ebenen in der Organisationsform.²¹⁸

Es ist der Versuch, dem Motto und der Angst gerecht zu werden. Es wurden einige Studien veröffentlicht, die sich mit dem Thema Wissensökonomie intensiv beschäftigen.

In der Studie *Erfolgsfaktor Innovationskultur* von Meyer kommt dieser zu der Frage, mit wie vielen unterschiedlichen Perspektiven in einer Innovation gedacht werden soll.²¹⁹ Sein Ergebnis zielt auf die Divergenz zwischen der Mehrzahl an Ideen durch Diversität und der Vervielfachung von Problemlösungsstrategien ab. Dies birgt die Gefahr, dass durch Informationsüberfluss der Prozess ins Stocken gerät, Ideen nicht zum Zuge kommen und somit die Vielzahl der Perspektiven verloren geht. Hier zeigt sich besonders die Herausforderung an das Management, vor allem wenn es um kreative Umsetzungsstrategien geht.²²⁰

²¹⁴ Vgl. Klaus 2011, S. 2.

²¹⁵ Vgl. Ortlieb in Achter 2018, S. 2.

²¹⁶ Vgl. Achter 2018, S. 1.

²¹⁷ Kreutzer und Land 2016, S. VI.

²¹⁸ Vgl. Howaldt 2015.

²¹⁹ Vgl. Meyer 2011.

²²⁰ Meyer 2011, S. 64.

2.1.5 Prozessen der lokalen und regionalen Entwicklung

Die Bevölkerungsentwicklung ist in industriellen Dienstleistungsgesellschaften bestimmten demografischen Tendenzen unterworfen, welche seit vielen Jahrzehnten unsere Gesellschaft stark beeinflussen.

Geißler beschreibt in seiner Publikation über Struktur und Entwicklung der Bevölkerung fünf Grundlinien, in der er die Zusammenhänge dieser Tendenzen aufzeigt. Diese sind der Geburtenrückgang, welcher sich seit über vier Jahrzehnten auf einem hohen Niveau befindet, die steigende Lebenserwartung, die dadurch zunehmende Alterung der Bevölkerung und als Resultat der beiden Faktoren die Schrumpfung der Bevölkerung in den industriellen Dienstleistungsgesellschaften. Zum Schluss beschreibt Geißler die Multiethnizität, verursacht durch den Zuwanderungsbedarf, sodass wir von einer quasi monoethnischen Gesellschaft zur multiethnischen Gesellschaft werden und somit ein Wandel zu einer Einwanderungsgesellschaft modernen Typs stattfindet, wie sich dies auch in anderen europäischen Ländern zeigt.²²¹

Genau diese Entwicklungen spielen gerade bei sozialen Innovationen eine große Rolle und sollten in die Fallbetrachtungen stets mit aufgenommen werden. Jedoch können die Regionen in Deutschland nicht alle gleich betrachtet werden, sondern die Unterscheidung der Regionalentwicklung zwischen Zentrum und Peripherie wird sicherlich aufschlussreich in der Prozessbetrachtung von einer sozialen Innovation sein. Die Ausführungen von Keller et al. zeigen, dass die Stadtregionen eine hohe Innovationskapazität besitzen und sich neue Produktlinien jeglicher Art entwickeln, welche sich dann in die Peripherie ausbreiten. Besonders die Feststellung, dass sich dies weiter manifestiert, liegt nach Aussage der Autoren am Wandel zu einer Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft, dies bedingt durch die Weiterentwicklung verschiedenster Technologien.²²² Stein und Kujath kommen zu dem Schluss, dass Stadtregionen mit guter Infrastruktur zu Metropolräumen werden und eine gute *Wissensökonomie* aufweisen, während mit deutlichem Abstand mittelständische und ländliche Gebiete dies kaum können.²²³

Unberücksichtigt in diesem Kontext der Stadtregion ist die soziale Ungleichheit, insbesondere die sozialräumliche Segregation und damit verbundene Diskriminierung. Dies ist nicht nur bedingt durch die Ökonomisierung des Wohnraumes, sondern Reiter beschreibt im Gegenteil, „dass sich das nationale Innovationssystem in Deutschland in regionale und gar lokale Sphären auflöst, ist bedingt durch historisch gewachsene, räumliche Unterschiede. Diese Differenzen basieren auf kulturellen Faktoren sowie der Tatsache, dass die

²²¹ Vgl. Geißler 2014, S. 27.

²²² Vgl. Keller-Bauer 2014, S. 8.

²²³ Vgl. Stein und Kujath 2013, S. 148–177.

Wissenschafts- und Wirtschaftsstruktur einzelner Regionen besonders forschungs- bzw. technikintensiv ist und diese somit [sic] 'lokal verdichtete [...] Wissenschaftslandschaften' [sic] (Trischier 2004: 120) darstellen".²²⁴

Die regionale und lokale Vernetzung im sozialen Innovationssystem hängt im Wesentlichen von ihren Akteuren ab. Terstriep beschreibt 2016 in *Forschung Aktuell* 09/2016 das Zusammenwirken von zivilgesellschaftlichen Akteuren, solchen aus der Wirtschaft und Politik sowie Intermediären. Es wird zunächst ein innerer Kreis mit Initiatoren und Betreibern von sozialer Innovation beschrieben, dann die Promotoren, welche als Partner in den Innovationsprozess mit eingebunden sind sowie die Gruppe der Unterstützer, welche zur Verbreitung und Diffusion der sozialen Innovation beitragen: zuletzt die Wissenslieferanten, welche den dynamischen und komplexen Innovationsprozess mit ihrem Wissen anreichern und beschleunigen können. Dies geschieht mit dem Hintergrund unterschiedlichster Akteure, den institutionellen Rahmen, Kulturen und Verhaltensweisen sowie materiellen Ressourcen.²²⁵

In den Ausführungen von Langer und Eurich wird der Frage nachgegangen: „Welche organisationalen, politischen und weiteren institutionellen Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren ermöglichen und begünstigen Innovationen in sozialen Dienstleistungen [...]?“²²⁶

In ihren Ausführungen werden die verschiedensten Trends bezogen auf die Fragestellung beleuchtet. Innovation wird von unterschiedlichsten Einflussfaktoren bestimmt. Die Autoren kommen zu dem Schluss, dass in zunehmendem Maße die Innovation durch die Kontexte und Rahmenbedingungen von nationalen, regionalen und lokalen Institutionen beeinflusst wird und somit eine Übertragbarkeit nicht automatisch gegeben ist.²²⁷

2.1.6 Dienstleistungsforschung

Die Autoren Bruhn und Hadwich stellen die interaktive Wertschöpfung durch Dienstleistungen in den Fokus, sie beschreiben diese als Integration von unternehmensexternen Akteuren.²²⁸ Dies bedeutet, dass Kunden, Lieferanten etc. in die Wertschöpfungskette miteinbezogen werden wie z. B. als Berater, Co-Designer oder Botschafter für die Dienstleistung.²²⁹

Der Prozess der Dienstleistung wird durch das konstitutive Merkmal der Kundenbeteiligung gekennzeichnet, somit liegt die Interaktion zwischen Kunde und Dienstleister an oberster Stelle und bedingt alle Folgeaktionen.²³⁰

²²⁴ Reiter 2010, S. 303.

²²⁵ Vgl. Terstriep 2016, S. 3–4.

²²⁶ Langer und Eurich 2015, S. 1.

²²⁷ Vgl. Langer und Eurich 2015, S. 100.

²²⁸ Vgl. Bruhn und Hadwich 2015, S. 5.

²²⁹ Vgl. Bruhn und Hadwich 2015, S. 5.

²³⁰ Vgl. Bruhn und Hadwich 2015, S. 5.

Studien zeigen, dass Interaktionen die Wahrnehmung der Dienstleistungen durch den Kunden entscheidend prägen und damit einen großen Anteil an der Erklärung von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung haben.²³¹

Nachhaltigkeit ist der Fokus von Zimmermann und Fließ bezogen auf die Dienstleistungen. Sie führen in ihrem Artikel „Nachhaltigkeit als Gegenstand der Dienstleistungsforschung – Ergebnisse einer Zitationsanalyse“²³² aus, dass Nachhaltigkeit im Unternehmenskontext (*corporate sustainability*) als die Verantwortung eines Unternehmens verstanden wird, seine ökonomische Existenz langfristig zu sichern und dabei gleichzeitig zu ökologischem Gleichgewicht und sozialer Gerechtigkeit beizutragen.²³³

Der Begriff Nachhaltigkeit umfasst somit in seinem weitesten Verständnis der Dimensionen Wirtschaft, Umwelt und Gesellschaft, was auch als *triple-bottom-line-Ansatz* bezeichnet wird.²³⁴

Die inhaltliche Auswertung der Autoren ergab sieben thematische Schwerpunkte: „Nachhaltigkeitsmarketing, Nachhaltigkeitsmanagement, Wellbeing & Lebensqualität, Nachhaltigkeit & Personalmanagement, Entrepreneurship & Märkte, Nachhaltigkeit & Unternehmensstrategie sowie Nachhaltigkeit in der Dienstleistungsforschung“²³⁵, wobei zu Nachhaltigkeitsmarketing und Managementfragen zur Nachhaltigkeit die meisten Veröffentlichungen vorliegen.

Deutlich kam das Thema *Nachhaltigkeit und Unternehmensstrategie* bei der Zitationsanalyse als Schwerpunkt heraus. Jedoch konnten die Autoren feststellen, dass das Thema Nachhaltigkeit durch die Heterogenität im Forschungsfeld der Dienstleistung noch in den Anfängen steht. Die Autoren führen dies auf die fehlende gemeinsame konzeptionelle Basis, die geringe Verknüpfung der Themenstränge, die starke Fokussierung auf spezifische Branchen sowie auf die schwache theoretische Basis zurück.²³⁶

In der Studie von Birken und Dunkel wurden zum Themenschwerpunkt Dienstleistungsforschung und Dienstleistungspolitik die beiden Schwerpunkte *service science* und *service-work* gewählt, welche jeweils aus unterschiedlichen disziplinären und theoretischen Traditionen zusammengefasst werden können.²³⁷ Die Autoren erläutern dies folgendermaßen: „Während sich die *service science* primär für die Frage interessiert, wie in der systematischen Integration ökonomischer und technologischer Kompetenzen unter Einbezug von

²³¹ Vgl. Garbarino und Johnson 1999, S. 72.

²³² Zimmermann und Fließ 2017.

²³³ Vgl. Zimmermann und Fließ 2017; Montiel und Delgado-Ceballos 2014; Schaltegger et al. 2013.

²³⁴ Vgl. Elkington 1997, S. 140.

²³⁵ Zimmermann und Fließ 2017, S. 149.

²³⁶ Vgl. Zimmermann und Fließ 2017, S. 150 ff.

²³⁷ Vgl. Zimmermann und Fließ 2017, S. 150 ff.

Marketingperspektiven innovative Dienstleistungen zur Marktfähigkeit gebracht werden können, interessiert sich die *service-work-Forschung* unter Rückgriff auf kritisch-sozialwissenschaftliche Theorieansätze vor allem für die Arbeitsbedingungen von Dienstleistungsbeschäftigten am unteren Ende der beruflichen Statushierarchie. Aus beiden Teilsträngen der Dienstleistungsforschung lassen sich Folgerungen für die Weiterentwicklung von Dienstleistungspolitik ziehen“.²³⁸

Weiter erkennen die beiden Autoren, dass die Innovationen von verschiedenen Seiten in die Dienstleistung einfließen.²³⁹ Die Darstellung dieser Seiten fängt beim Management und bei den Beschäftigten an und erkennt schließlich das Innovationspotenzial der Kunden. Sie empfehlen: „Deshalb sollten Unternehmen versuchen, dieses Potenzial für sich zu nutzen, und auf ihre Beschäftigten hören. Auf der anderen Seite können Beschäftigte auch Opfer von Veränderungen sein, wenn dadurch ihre Besitzstände angegriffen werden. Innovationen sind deshalb immer auch potenziell Gegenstand arbeitspolitischer Auseinandersetzungen“.²⁴⁰

Den Autoren Langer, Eurich und Güntner gelingt es in ihrer Ausarbeitung „Innovation Sozialer Dienstleistungen“²⁴¹, ein systematisierendes Bild von Innovationsprozessen in sozialen Dienstleistungen zusammenzustellen.²⁴² Die Publikation ist ein Ergebnis aus dem EU-Forschungsprojekt „Social Platform on Innovative Social Services – INNOSERV“.²⁴³ Die zahlreichen Untersuchungen machen deutlich, dass das Innovationshandeln in sozialen Dienstleistungen aus komplexen Zusammenhängen besteht.²⁴⁴ Sehr deutlich zeigen die Autoren, dass die „Change Agents“ als Befürworter einer neuen Idee eine wesentliche Rolle spielen.²⁴⁵ Diese setzen sich aktiv für Neuerungen und Veränderungen ein und bilden mit weiteren Akteuren eine Gemeinschaft, welche auch unter gewissen Risiken Veränderungen initiieren und umsetzen kann.²⁴⁶ Auf der einen Seite strebt man nach Autonomie und Ermächtigung in der sozialen Dienstleistung, auf der anderen Seite stehen die Effizienzerwartungen im Mittelpunkt. Das Ergebnis lautet, dass eine Innovationsförderung dann eine Chance hat, „wenn ‚Change Agents‘ Anlässe, Raum und Gelegenheit haben, Allianzen und Risiken einzugehen“.²⁴⁷ Die Neuerungen und Veränderungen für soziale Dienstleistungen werden jedoch nur dann gelingen, wenn eine Diffusion stattfindet und von Dauer ist.

²³⁸ Birken und Dunkel 2013, S. 3.

²³⁹ Vgl. Birken und Dunkel 2013, S. 21.

²⁴⁰ Birken und Dunkel 2013, S. 21.

²⁴¹ Langer et al. 2018.

²⁴² Vgl. Langer et al. 2018.

²⁴³ Vgl. Eurich und Langer 2015, S. 81–97.

²⁴⁴ Vgl. Eurich und Langer 2015, S. 81–97.

²⁴⁵ Vgl. Langer et al. 2018, S. 97.

²⁴⁶ Vgl. Langer et al. 2018, S. 97.

²⁴⁷ Langer et al. 2018, S. 97.

Jacobsen zeigt in ihrem Vortrag die Entwicklung der Dienstleistungsforschung, welche durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) in den Jahren 1995 und folgenden stark unterstützt wurde. Ihr Vortrag stand unter dem Motto: „Wie kann die geförderte Dienstleistungsforschung vom Bundesministerium für Bildung und Forschung die Grundlagen für eine gesellschaftlich und ökologisch verantwortliche Dienstleistungspolitik stärken?“²⁴⁸ Das Bundesministerium legt seit 1995 verschiedenste Schwerpunkte für die Dienstleistungsforschung auf. Die Förderschwerpunkte bildeten zu diesem Zeitpunkt die Arbeitsorganisation, Management und Tertiarisierung, Standardisierung und Qualität im Dienstleistungssektor, Service-Engineering und -Design, Benchmarking zur Stärkung von Innovation, Wachstum und Beschäftigung im Dienstleistungssektor, Stimulierung der Entwicklung innovativer Dienstleistungen im Handwerk, Handwerksprojekte wissensintensive Dienstleistungen, Exportfähigkeit und Internationalisierung, Integration von Produktion und Dienstleistungen.²⁴⁹ Bis 2020 bzw. 2021 sind es Förderschwerpunkte der Dienstleistungsinnovation durch Digitalisierung, smarte Städte, technikbasierte Dienstleistungssysteme, personennahe Dienstleistungen bspw. im Bereich *Servicerobotik* als assistierendes System.²⁵⁰

2.1.7 Soziale Innovation und die Digitalisierung

Die soziale Innovation und die Digitalisierung sind schon heute eine Kombination, welche bereits alle Institutionen, alle gesellschaftlichen Schichten und alle wissenschaftlichen Diskurse durchzieht. Die Autoren Stengel et al. verbinden die Digitalisierung mit der vierten Industrialisierung, Industrie 4.0 oder der *Fourth Industrial Revolution*, zur Abgrenzung mit Wasser- und Dampfkraft als erste Industrialisierung, gefolgt von der Elektrifizierung als zweite und anschließend dem einfachen Einsatz von Robotern und Computern als dritte Industrialisierung. Stengel beschreibt, dass das Industriezeitalter durch zwei Maschinenzeitalter gekennzeichnet ist.²⁵¹ Das erste wurde geprägt durch die Dampfmaschine und die nachfolgenden Entwicklungen; derzeit befinden wir uns im zweiten Maschinenzeitalter, das durch autonom und intelligent werdende Maschinen geprägt ist.²⁵² Stengel resümiert: „Während [...] die ersten Maschinen eine Folge des wissenschaftlichen Fortschritts waren und auf den Fortschritt der Wissenschaften keinen nennenswerten Einfluss hatten, konnten alle wissenschaftlichen Disziplinen von Computern und dem Internet profitieren“.²⁵³

²⁴⁸ Jacobsen 2017, S. 2.

²⁴⁹ Vgl. Jacobsen 2017, S. 2.

²⁵⁰ Vgl. Jacobsen 2017, S. 12.

²⁵¹ Vgl. Stengel et al. 2017, S. 1.

²⁵² Vgl. Brynjolfsson und McAfee 2014, S. 35.

²⁵³ Stengel et al. 2017, S. 37.

Die technische Entwicklung ist eine Betrachtung, die stets auch einen Wandel in der Gesellschaft mit sich bringt. Auch dies betrachtet Stengel in seinen Ausführungen durch den Blick in die Geschichte von der Altsteinzeit über die Agrar- und Industriezeit bis in die Gegenwart. Zum einen erkennt er, dass der Wissensstand der Menschheit stets fortgeschritten ist, zum anderen fällt auf, dass das alltägliche Leben mehr und mehr durch die Technologie und die damit fortschreitende Digitalisierung geprägt ist. Er beschreibt diesen Trend wie folgt: „Die technologischen, gesellschaftsprägenden Innovationen der letzten zehn Jahre allein (Stand 2015) sind bemerkenswert: Die *Sharing Economy*, *Peer Production*, *Crowdworker*, *Smartphones*, *Streaming-Dienste*, *Social Networks*, *Drohnen*, *Tablets*, *3D-Drucker* und *Voice Control* sind in die gesellschaftliche Mitte vorgerückt, während sie vor zehn Jahren kaum jemandem bekannt waren“.²⁵⁴

Eine weitere Entwicklung legt auch von Looy in seinen Ausführungen über den digitalen Raum, *Augmented und Virtual Reality*, dar. Er beschreibt: „Während der Raum im Digitalzeitalter folglich weiter schrumpfen wird, werden Menschen zum ersten Mal in ihrer Geschichte nicht nur eine neue, virtuelle Raumdimension erschaffen, sondern zugleich neue Welten in ihr. Das Leben in virtuellen Räumen, virtuelle Teleportationen und das Leben mit Hologrammen werden bald so trivial sein wie eine Reise mit der Eisenbahn“.²⁵⁵ Zur Raumbetrachtung setzt Stengel dagegen, dass diese extremen Ausführungen noch keine abschließende Betrachtung darstellen. Vielmehr setzt er die Betrachtung des Raumes wieder auf die natürliche Entwicklung zurück und zeigt mit der Stadtentwicklung die Tendenz auf, dass nach dem *Urban-Governance-Prinzip* der Bürger miteinbezogen sein muss. Nach seiner Aussage waren und sind urbane Räume schon immer ein Labor für technologische und soziale Innovationen. „Die früheren Orte der Vernetzung – Marktplätze, Kaffeehäuser, Universitäten oder Vereine – konnten jedoch meist nur kleine Personenkreise integrieren. Dagegen sind digitale Plattformen prinzipiell in der Lage, jeden handlungsfähigen Bewohner aufzunehmen. Durch internetgestützte Bürgerbeteiligung wird das Labor Stadt mehr Ideen und Lösungen für die Gestaltung städtischen Lebens generieren und ausprobieren als je zuvor.“²⁵⁶

Dagegen steht der warnende Hinweis von Jacob und Thiel, dass diese technisch rasante Entwicklung nicht nur hoffnungsvolle Veränderungen in der Gesellschaft bewirkt, indem diese Technik allen zur Verfügung stehe und verkrustete Strukturen in Politik, Ökonomie und Kultur aufbreche. Die Autoren beschreiben, dass der Zugang zu den digitalen Techniken mit Kosten verbunden sei und entsprechend werde der Zugang zu diesen ungleich

²⁵⁴ Stengel et al. 2017, S. 38.

²⁵⁵ Stengel et al. 2017, S. 52.

²⁵⁶ Stengel et al. 2017, S. 238.

verteilt, somit komme es auch zu einer digitalen Spaltung der Gesellschaft.²⁵⁷ Im größeren Blickwinkel hat sich der Wissenschaftliche Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderung (WGBU) in 2018 dem Thema *Digitalisierung und Nachhaltigkeit und dessen Zukunftsgestaltung* gewidmet.²⁵⁸ In Anlehnung an die Agenda 2030 der Vereinten Nationen von 2015²⁵⁹ wurde auf die Veränderungen in der Welt hingewiesen, welche durch die Digitalisierung passieren werden. Das Zusammenspiel von digitalen Vernetzungen, wie beispielsweise der künstlichen Intelligenz und Robotik, führt weltweit zu Veränderungen im persönlichen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Leben. Diese Herausforderung wurde zum Anlass genommen und mit Nachhaltigkeitszielen versehen. Unter diesen Vorgaben hat die WGBU die zwei Prämissen „Digitalisierung braucht dringend Gestaltung“ und „Nachhaltigkeit ist eine Vision globalen, langfristigen Wohlergehens“ gesetzt.²⁶⁰ Diese stehen im Zusammenhang mit Erhaltung der natürlichen Lebensgrundlagen, Armutsbekämpfung und inklusiver Entwicklung, Zukunft der Arbeit und Abbau von Ungleichheit, Wissen, Bildung und digitaler Mündigkeit, Big Data und Privatsphäre, Fragilität und Autonomie technischer Systeme, ökonomischen und politischen Machtverschiebungen, Beschleunigung und Grenzen gesellschaftlicher Gestaltung, Homo Digitalis und Eingrenzung von Kontrollverlust und Ausrichtung der Digitalisierung an menschliche Ziele.²⁶¹

Die oben aufgeführten Punkte zählen überwiegend zu den Themen für Organisationen in der Sozialen Arbeit, welche in ihren Lösungsansätzen diesen gesellschaftlichen Herausforderungen entgegentreten und für soziale Innovationen eintreten.²⁶² Gerade in 2018 wiesen mehrere Publikationen auf die Zusammenhänge mit den aktuellen Herausforderungen zu den Themen Digitalisierung, Arbeit 4.0, Weiterentwicklung von Inklusion und Integration hin.²⁶³ Können Organisationen befähigt werden, beispielsweise neue Lösungsansätze und innovative Dienstleistungsmodelle zu entwickeln?²⁶⁴

Um den Kontext noch zu vertiefen und ethische und moralische Themen mit der Digitalisierung zu verbinden, stehen auch die Kirchen vor einem sozialen Wandlungsprozess, der digitalen Theologie, welcher ethische, anthroposophische und dogmatische Fragen aufwirft.²⁶⁵ Hier gibt es den Beschluss der 12. Synode der Evangelischen Kirche in Deutschland zu „Kirche im digitalen Wandel“ den Themenbezug theologisch-ethischen Reflexion

²⁵⁷ Vgl. Jacob und Thiel 2017, S. 27.

²⁵⁸ Vgl. Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen 2018.

²⁵⁹ Vgl. Ki-Moon, Ban 2015.

²⁶⁰ Vgl. Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen 2018.

²⁶¹ Vgl. Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen 2018.

²⁶² Vgl. Schröder 2018b, S. 1.

²⁶³ Vgl. Schröder 2018b, S. 1.

²⁶⁴ Vgl. Schröder 2018b, S. 1.

²⁶⁵ Vgl. Karcher 2018, S. 2 ff.

der Digitalisierung, ihrer Anwendung auf kirchliche Handlungsfelder und zur Teilnahme am öffentlichen Diskurs, den aktuellen Handlungsbedarf.²⁶⁶

Schlussendlich kann die Wissenschaft keine retrospektiven Betrachtungen und Schlussfolgerungen liefern, da die Auswirkungen und Erfahrungen nicht vorhanden sind. Es können ausschließlich aus den Tendenzen und den derzeitigen Trends Vermutungen zur Entwicklung abgeleitet werden. Über Studien können Muster erkannt werden, jedoch auch von diesen gibt es bisher noch zu wenige, um zu fundierten Ergebnissen zu kommen.

2.2 Einleitung zu den Prozessen der sozialen Innovation

In dem vorausgegangenen Kapitel 2.1 der wissenschaftstheoretischen Einordnung wurde der Begriff soziale Innovation sowohl in seiner Herkunft als auch in seiner Relevanz verdeutlicht. Die Ausführungen zeigen die Intensität und die Komplexität der sozialen Innovation. Die Komplexität entsteht durch die Vielfalt, in der die soziale Innovation entwickelt wird, wie beispielsweise in der Management- und Organisationsforschung, der Wettbewerbsfähigkeit und Verantwortung von Unternehmen, der Kreativitätsforschung, in den Prozessen der lokalen und regionalen Entwicklung sowie in der Dienstleistungsforschung und im Zusammenhang mit der Digitalisierung. Die Intensität liegt in der Modellierung und Anpassung einer Idee. Bis aus dieser Idee eine soziale Innovation entstehen kann, vergeht eine ungewisse Zeitdauer.²⁶⁷

Ein wichtiger Aspekt für das Verständnis einer sozialen Innovation ist somit deren Prozesshaftigkeit.²⁶⁸ Da es sich nicht nur um einen Begriff handelt, sondern auch um den Prozess selbst, werden in den nachfolgenden Kapiteln die Entstehung, die Entwicklung und die Verbreitung von sozialer Innovation untersucht.

Weshalb ist es interessant, auf den Innovationsprozess einzugehen und warum ist es angebracht, diesen Prozess näher zu beleuchten?

Eine soziale Innovation entsteht, sehr einfach ausgedrückt, aus einer Überlegung oder einem Gedanken heraus. Hinter Gedankengängen stehen Menschen, welche einen Anstoß zu einer Initiative bilden.

Die Handlungsweise des Menschen ist das Agieren in einem Moment oder während einer bestimmten Situation. Es bieten sich zum einen Phasen für eine Rückschau an, indem die Momentaufnahmen mit den Ergebnissen reflektiert werden. Zum anderen gibt es die Phasen für Zukunftsprognosen, um auf ein gewünschtes Ziel hinzuarbeiten.

²⁶⁶ Vgl. Splitt 2018.

²⁶⁷ Vgl. Eurich und Glatz-Schmallegger 2019, S. 130.

²⁶⁸ Vgl. Rameder et al. 2016, S. 45–66.

Die optimale Vorgehensweise wird es nicht geben, da verschiedene Einflüsse und Erlebnisse diesen Weg flankieren. Deshalb gilt es Alternativen zu finden, um sich auf diese Weise dem angestrebten Ziel zu nähern, auch auf das Risiko hin, dass es Ereignisse gibt, welche verhindern, das Ziel erreichen zu können.

Jeder Weg zur Zielerreichung bildet somit einen Prozess ab, welcher in verschiedenen Phasen betrachtet werden kann. Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass der Innovationsprozess stets von Umwegen und Störeinflüssen gekennzeichnet sein wird – so lange, bis die Innovation realisiert ist.

Auf dem Weg zur sozialen Innovation werden für soziale und gesellschaftliche Problemlagen Lösungen gesucht, um individuelle Lebenssituationen zu verbessern als auch gesellschaftliche Veränderung zu erzeugen. Menschen, Unternehmen, Organisationen und Institutionen interagieren mit unterschiedlichen gesellschaftlichen Herausforderungen aus Wirtschaft, Wissenschaft, Politik, Recht, Sozialwesen, Gesundheit oder Religion. Die Herausforderungen liegen unter anderem in sozialpolitischen Rahmenbedingungen, ökonomischen Marktmechanismen, medizinischen und sozialen Professionslogiken und bei diakonischen Organisationen auch in theologischen Begründungszusammenhängen. Hinzu kommt für die Unternehmen in der Sozialwirtschaft, dass sie finanzielle Stabilität und Existenzsicherung mit ihrer sozialen Mission und Identität vereinbaren müssen.²⁶⁹

Diese beschriebenen Rahmenbedingungen sind in der Sozialwirtschaft schon per se eine Herausforderung in deren Dienstleistungen, bei denen der konkrete Weg zum Ziel bekannt ist, während der Weg zu einer sozialen Innovation zunächst unbestimmt ist. Nach dem klassisch-industriellen Verständnis bestimmt die Abteilung Forschung und Entwicklung die Richtung der Innovationen und arbeitet den nachfolgenden Einheiten wie Produktion, Marketing, Vertrieb zu.

Dagegen ist dieser Ansatz bei personenbezogenen sozialen Dienstleistungen für die Gesellschaft wenig zielführend. Wie Schöttler zu den Innovationsprozessen in Sozialunternehmen ausführt, ist ein interdisziplinärer Austausch in der Organisation notwendig.²⁷⁰ Außerdem ist es nach Ansicht von Schöttler wichtig, dass die Innovation als Aufgabe der gesamten Organisation begriffen wird. Eine vermeintliche Delegation an einen Organisationsteil wird vermieden und somit ist die Chance größer, Ideen für eine soziale Innovation zu entwickeln.²⁷¹

Im Innovationsprozess stehen vielfältige Innovationsansätze zur Erklärung für die Entstehung, Implementierung und Verbreitung von Innovationen zur Verfügung. Innovationsansätze zeigen die lösungsbezogene und interaktionsbezogene Komplexität auf und stehen in

²⁶⁹ Vgl. Eurich et al. 2018. S. 67 ff.; vgl. dazu auch Schöttler 2019, S. 89–90.

²⁷⁰ Vgl. Schöttler 2019.

²⁷¹ Vgl. Schöttler, S. 88.

Beziehung zu verschiedenen Innovationstypologien. Nach Jansen und Mast²⁷² können beispielsweise die nachfolgenden Relationen eintreffen (s. Abbildung 4).

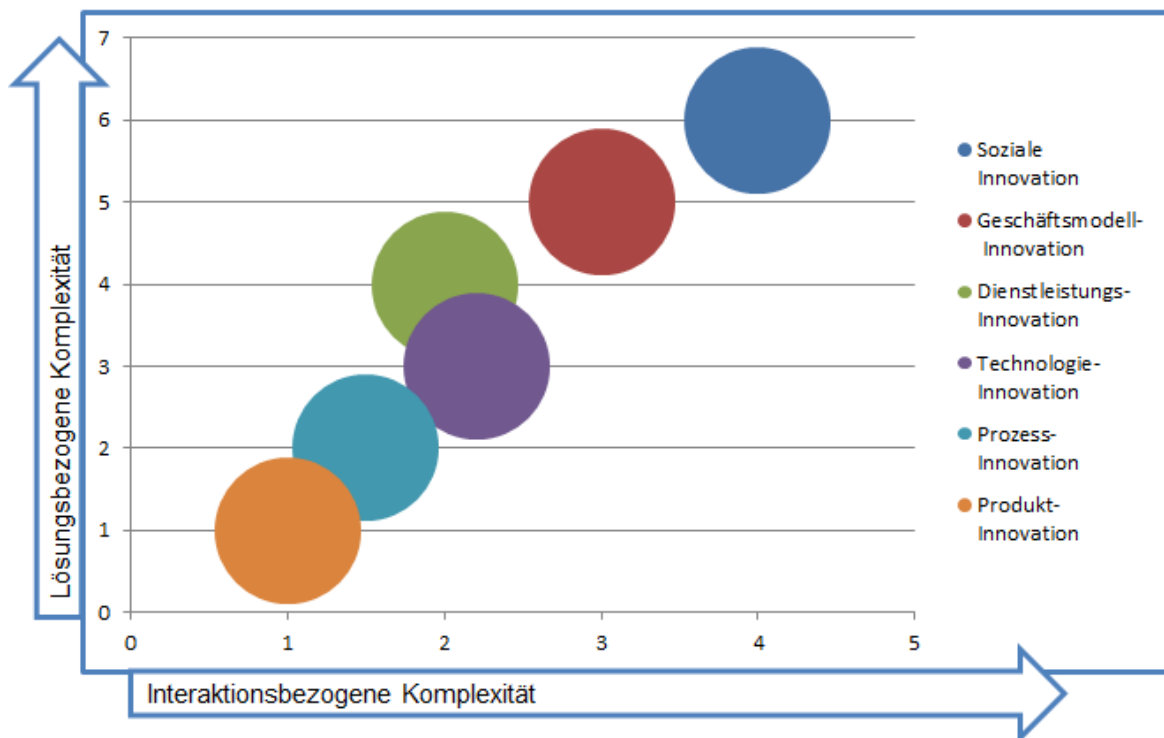


Abbildung 4: Typologie der Innovation. Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Jansen und Mast.²⁷³

Nach den Autoren²⁷⁴ steigt die Komplexität sowohl bei der Umsetzung von Innovationen (lösungsbezogene Komplexität) als auch bei der Wechselbeziehung zwischen den Handlungspartnern (interaktionsbezogene Komplexität) zur Verstetigung von Innovationen. Steigen die Werte auf den jeweiligen Achsen, so steigt auch die Komplexität für die Umsetzung der Innovation, dargestellt über die Zahlenskala. Die Komplexität entsteht durch die notwendigen Prozesse und die Vielfalt von Aufgaben, in denen eine Innovation entwickelt wird. Wie die Abbildung 4 darstellt, läuft der Prozess der Produktinnovation in einer zumeist abgeschlossenen und strukturierten Form sowie in einem bestimmbareren Kreis von Beteiligten ab. Somit ist die Komplexität zur Umsetzung einer Projektinnovation und der Interaktion für die Beteiligten leichter abschätzbar, während soziale Innovationen – mit dem Ziel eines gesellschaftlichen Wandels – unterschiedliche Formen zur Entwicklung, Implementierung und Verteilung bei allen Beteiligten einbinden. Die Komplexität bezogen auf die Lösung und die Interaktion zeigt ein hohes Maß an unterschiedlichen Faktoren, die zum Gelingen einer Innovation beitragen müssen. Diese wiederum beinhalten eine Vielfalt von unterschiedlichen

²⁷² Vgl. Jansen 2016, S. 204; vgl. dazu auch Jansen und Mast 2014.

²⁷³ Vgl. Jansen 2016, S. 204.; vgl. dazu auch Jansen und Mast 2014.

²⁷⁴ Vgl. Jansen 2016, S. 204.

Elementen (Module, Technologien, Spezifikationen etc.) sowie die Vielfalt der Beziehungen zwischen den Elementen und dem Änderungspotenzial der Elemente mit den jeweiligen Verbindungen.

Um die Komplexität zu durchdringen, gibt es verschiedene Innovationsansätze wie beispielsweise den *Stage-Gate Process*²⁷⁵, *Prototyping*²⁷⁶, *Co-Creation*²⁷⁷, *Open Innovation*²⁷⁸, *Cross-Industry-Innovation*²⁷⁹, *Design Thinking*²⁸⁰, *Effectuation*²⁸¹, *Future Thinking*²⁸², *Moons-hot*²⁸³ und weitere. Die Methoden werden zum Teil bei der Entstehung, bei der Implementierung und bei der Verbreitung von Innovationen angewandt. Es gibt Methoden, wie beispielsweise den Stage-Gate Process, die für alle Prozessschritte geeignet sind, andere sind nur für einen Teilprozessschritt adäquat. In den nachfolgenden Kapiteln werden bestimmte Methoden angesprochen und deren Anwendung bei den Prozessschritten der sozialen Innovation aufgezeigt. Die nachfolgende Tabelle 1 zeigt den Blickwinkel der angesprochenen Methode bezogen auf den Innovationsprozess genauer auf:

Tabelle 1: Methoden des Innovationsprozesses

Innovationsansätze/ Methoden:	Kurzbeschreibung:	Auszüge aus einer eigenen SWOT-Analyse beim Innovationsprozess:		Bezug zur Innovationsphase:
		Stärke	Schwäche	Einsatzbeispiel:
		Chance	Risiko	
Stage-Gate Process	Der Stage-Gate Process ist nach Cooper und Kleinschmidt ein standardisiertes Prozessmodell. Es wird häufig bei Produktinnovationen eingesetzt. Die Prozessstufen werden als stages bezeichnet und über eine Meilensteinanalyse werden die gates überprüft.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Klares, verständliches Vorgehen. ▪ Zeitaufwand ist kalkulierbar. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Begrenzte Flexibilität. ▪ Gesetzter Rahmen. ▪ Abbruch nach einem stage. 	<p>Der Prozess findet in allen Phasen der Innovation statt.</p> <p>Häufig anzutreffen in den Branchen der Industrie und der Dienstleistung.</p>
Prototyping	Das Prototyping wird gerne bei Produkt- und Prozessinnovationen eingesetzt, um durch Simulationen und Tests Analyseergebnisse für	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Test unter realen Bedingungen. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zusätzlicher Ressourcen-Aufwand. 	Das Prototyping wird meist in der Phase der Implementierung einer Innovation eingesetzt.

²⁷⁵ Vgl. Cooper 1990, S. 44ff; vgl. Eurich 2018, S. 7–29; vgl. dazu auch Schöttler 2019, S. 89–90.

²⁷⁶ Vgl. Lackes und Siebermann 2018.

²⁷⁷ Vgl. Markgraf 2018.

²⁷⁸ Vgl. Weber und Willfort 2019, S. 849–855. 5512; vgl. dazu auch Chesbrough 2003.

²⁷⁹ Vgl. Dingler und Engel 2016, S. 110.

²⁸⁰ Vgl. Schallmo 2017.

²⁸¹ Vgl. Faschingbauer et al. 2013, S. 3–22.

²⁸² Vgl. Briggie 2021.

²⁸³ Vgl. Calvo 2020.

Innovations-ansätze/ Methoden:	Kurzbeschreibung:	Auszüge aus einer eigenen SWOT-Analyse beim Innovationsprozess:		Bezug zur Inno- vationsphase:
		Stärke	Schwäche	Einsatzbeispiel:
		Chance	Risiko	
	die Serienfertigung bzw. Serienreife zu erhalten.	<ul style="list-style-type: none"> Konkrete und anschauliche Ergebnisse. 	<ul style="list-style-type: none"> Prototyp scheitert und der Prozess ist zu Ende. 	Häufiger bei der EDV & IT Branche und dem Gesundheits- und Sozialwesen im Einsatz.
Open Innovation	Open Innovation ist eine Methode, um Menschen- gruppen mit ihrer kollektiven Intelligenz zu Problemlösungen zu mobilisieren. Es handelt sich um eine offene und unvoreingenommene Herangehensweise zur Ideensammlung.	<ul style="list-style-type: none"> Transparenz und Offenheit. 	<ul style="list-style-type: none"> Keine Erfolge bei schlechter Koordination. 	Die Open Innovation Methode wird meist bei der Entstehung von Innovation eingesetzt.
		<ul style="list-style-type: none"> Konsequenter Austausch von Wissen. 	<ul style="list-style-type: none"> Wissensmissbrauch. 	Der Einsatz wird sowohl in den Branchen der Industrie als auch in der Sozialwirtschaft eingesetzt.
Co-Creation	Co-Creation wird zu- meist als eine Form der Open Innovation gesehen. Basierend auf einer gleichberechtigten Partnerschaft zwischen Anwendern und dem Produzenten, Entwicklern und Unternehmen.	<ul style="list-style-type: none"> Konkrete und transparente Vorstellungen. 	<ul style="list-style-type: none"> Keine Transparenz gegenüber dem Partner. 	Das Co-Creation wird bei der Entstehung bis zur Implementierung einer Innovation eingesetzt.
		<ul style="list-style-type: none"> Hohe Innovationsbereitschaft. 	<ul style="list-style-type: none"> Partnerschaft gelingt nicht. 	Häufig eingesetzt in der Industrie und der Dienstleistung.
Cross-Industry-Innovation	Bei der Cross-Industry-Innovation werden existierende Systeme, Konzepte oder generelle Prinzipien einer Branche auf eine andere übertragen, um dortige Probleme oder Fragestellungen zu lösen.	<ul style="list-style-type: none"> Gute Vernetzung und Durchsetzung. 	<ul style="list-style-type: none"> Schlechte Koordination. 	Die Cross-Industry-Innovation wird bei der Implementierung und Verbreitung der Innovation eingesetzt.
		<ul style="list-style-type: none"> Diffusion durch gemeinsame Allianz. 	<ul style="list-style-type: none"> Ausstieg eines Partners. 	Der Einsatz in den Branchen der Industrie, Dienstleistung und in der Sozialwirtschaft zu finden.
Design Thinking	Design Thinking gehört zu den agilen Methoden ²⁸⁴ , wie Scum oder Kanban, und soll bei komplexen Problemen	<ul style="list-style-type: none"> Transparenz und Offenheit. 	<ul style="list-style-type: none"> Die Abstraktion gelingt nur zum Teil. 	Design Thinking wird meist bei der Entstehung einer Innovation eingesetzt.

²⁸⁴ Vgl. Müller 2018. "Agile Managementmethoden. Bei agilen Managementmethoden dominiert die Perspektive der intuitiven und iterativen Entstehung im Gegensatz zur rationalen Planungslogik."

Innovationsansätze/ Methoden:	Kurzbeschreibung:	Auszüge aus einer eigenen SWOT-Analyse beim Innovationsprozess:		Bezug zur Innovationsphase:
		Stärke	Schwäche	Einsatzbeispiel:
		Chance	Risiko	
	die Entwicklung neuer Ideen fördern. Design Thinking ist eine kundenzentrierte und iterative Methode.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Durchdringung von Komplexität. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Keine umsetzbaren Ergebnisse. 	Häufig in der Forschung und Entwicklung sowie in der Bildung zu finden.
Effectuation	Effectuation ist ein Ansatz, welcher mit den vorhandenen Mitteln beginnt, die für die Innovation zur Verfügung stehen können. Der Fokus zielt auf den leistbaren Verlust, um eine Innovation zu testen, nicht auf den zu erwartenden Ertrag. Partnerschaften unterstützen den Prozess und blenden den Konkurrenzgedanken aus. Zufälle und ungeplante Umstände sollen als Chance für die Weiterentwicklung oder neue Innovationen dienen.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Konkreter Rahmen mit Transparenz und Offenheit. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Der Rahmen blockiert zusätzliche Ressourcen. 	Der Prozess kann in allen Phasen der Innovation stattfinden und hat statt der Zielorientierung die Mittelorientierung als Blickrichtung.
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gewollte und straffe Koordination mit Durchsetzungskraft. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Der Rahmen ist nicht ausreichend. Das Scheitern kann nicht aufgefangen werden. 	Häufig in der Forschung und Entwicklung sowie in der Bildung zu finden.
Future Thinking	Future Thinking ist ein Ansatz über Trends, Markt-Wellen, Bottlenecks und Innovationen in Zukunftsszenarien zu denken. Dieser Blick in die Zukunft soll die Innovationsfähigkeit für Ideen anregen.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Offener Ansatz für Lösungen. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Keine geeigneten Lösungen. 	Future Thinking wird meist bei der Entstehung einer Innovation eingesetzt.
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mehrere Lösungen. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Keine Lösungen. 	Häufig in der Forschung und Entwicklung zu finden.
Moonshot	Moonshot ist ein Ansatz mit starkem Transformationsbestreben. Meist mit der Hilfestellung digitaler Technologie visionäre Lösungen großflächig und radikal herbeizuführen. Diese Methode kann bei einer digitalen Wirtschaft unter Anwendung von künstlicher Intelligenz gelingen. Ein Beispiel ist die Interneteinkaufsplattform Amazon.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Visionäre Lösung. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realisierung ist zum jetzigen Stand nicht möglich. 	Der Ansatz Moonshot wird meist bei der Verbreitung von Innovation eingesetzt.
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Radikale Lösungen. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Keine Realisierung möglich. 	Häufig bei Startups in der Internet- und Multimedia-Branche zu finden.

Quelle: eigene Darstellung

Die in der Tabelle 1 aufgeführten Innovationsansätze und Innovationsmethoden sind genauso vielfältig wie die dazu passenden Innovationstypologien. Dies bedeutet, dass eine soziale Innovation auch eine Geschäftsmodell-Innovation, Dienstleistungsinnovation etc. enthalten kann. Der Innovationsprozess kann verschiedene Formen eines Baukastens beinhalten. Beispielsweise kann für eine Produkt-Innovation ein Stage-Gate Process²⁸⁵, ein Prototyping²⁸⁶, eine Co-Creation²⁸⁷ oder Open Innovation²⁸⁸ sinnvoll sein oder auch eine Mischung aus mehreren Innovationsansätzen. Dies lässt sich auch für die soziale Innovation in Anspruch nehmen. Somit gilt dies insgesamt für den Prozessablauf über die Entstehung, Implementierung und Verbreitung einer Innovation. Die in der Tabelle 1 dargestellten Auszüge aus einer eigenen SWOT-Analyse beim Innovationsprozess zeigen exemplarisch die Vielfalt und Vielfältigkeit der Innovationsansätze und Innovationsmethoden.

Zum Innovationsmanagement wird in der Literatur oft auf Cooper und seinen entwickelten *Stage-Gate Process*²⁸⁹ verwiesen. Das Modell Stage-Gate Process erlaubt, stufenweise zu entscheiden, ob die Idee zur nächsten Stufe im Innovationsprozess weitergegangen werden oder der Prozess abgebrochen werden soll. So können beispielsweise in unterschiedlichen Stufen neue Ideen generiert bzw. andere Ideen konkretisiert werden. Weiterhin können damit Gedanken wie die Grobkonzeption, eine Feinplanung, die Umsetzung und die Markteinführung entwickelt und konzipiert werden. Vor diesem Hintergrund bildet sich die phasenweise Erhöhung der Ressourcenallokation, ebenso das Wissen um die Erfolgsaussichten und die damit verbundenen Risiken.²⁹⁰ Die Erfolgsaussichten werden in jeder Prozessphase erneut überprüft und über die Umsetzung entschieden. Ob und mit welchen Ressourcen die Idee, das Produkt oder die Dienstleistung weiterentwickelt wird, entscheidet darüber, inwieweit die nächste Phase des Innovationsprozesses angegangen werden kann.

Die nachfolgende Abbildung 5 zeigt den in der wissenschaftlichen Literatur oft eingesetzten Prozessablauf bei Innovationen. Gleichzeitig soll diese Grafik auch zum Verständnis und zur Visualisierung der einzelnen Stufen einer sozialen Innovation beitragen.

²⁸⁵ Vgl. Möhrle und Specht 2018.

²⁸⁶ Vgl. Lackes und Siebermann 2018.

²⁸⁷ Vgl. Markgraf 2018.

²⁸⁸ Vgl. Faber 2009.

²⁸⁹ Vgl. Cooper 1990.

²⁹⁰ Vgl. Cooper, S. 44 ff.

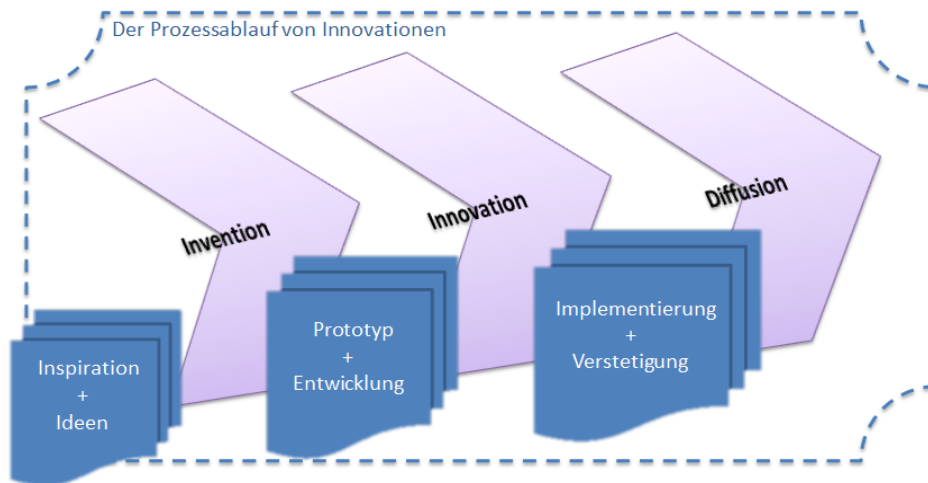


Abbildung 5: Der Prozessablauf von Innovationen. Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Hauschildt et al.²⁹¹

Die Autoren Robin Murray, Julie und Geoff Mulgan haben sich in ihrer Ausarbeitung intensiv mit den Wegen zur Gestaltung, Entwicklung und zum Wachstum der sozialen Innovation beschäftigt.²⁹² Sie beschreiben eine Vielzahl und Vielfalt von Initiativen, welche von Unternehmen und Aktivisten, Organisationen und Bewegungen weltweit geleitet werden. Ihr Ziel der Untersuchungen liegt in den Herausforderungen unserer Zeit, wie z. B.: Welche Lösungen gibt es, um den CO₂-Fußabdruck zu senken, wie können wir zur Gesundheit der Menschen beitragen und wie können wir der Armut entgegenwirken?²⁹³ Die Ausarbeitung betrachtet sowohl die öffentlichen als auch die privaten Sektoren der Zivilgesellschaft sowie die Bereiche der Sozialwirtschaft²⁹⁴, des sozialen Unternehmertums²⁹⁵ und der sozialen Unternehmen²⁹⁶.

Die Autoren Murray et al. Gliedern den Innovationsprozess in sechs Phasen. Der Vorteil bei dieser Phasen-Betrachtung liegt im Beginn einer sozialen Innovation. Oft starten die Ausführungen in der Literatur gleich mit der Idee und beschäftigen sich nicht mit der Inspiration oder dem Auslöser zu einer Idee.²⁹⁷ Auch die Autoren Howaldt et al. Verfolgen in ihren Ausführungen im *Atlas of social Innovation*²⁹⁸ ebenfalls den Ansatz der frühen Recherche und bezeichnen diesen z. B. als „*Problems and Challenges*“²⁹⁹ in den Untersuchungen.³⁰⁰ Die

²⁹¹ Vgl. Hauschildt und Salomo 2011, S. 243.

²⁹² Vgl. Murray et al. 2010, S. 11.

²⁹³ Vgl. Murray et al. 2010, S. 2.

²⁹⁴ Vgl. Friedrich et al. 2016, S. 417; Sozialwirtschaft bezeichnet den Bereich einer Volkswirtschaft, der sich mit sozialen Dienstleistungen befasst.

²⁹⁵ Vgl. Friedrich et al. 2016, S. 420. „Soziales Unternehmertum ist eine von der Europäischen Kommission in ihrer Mitteilung vom 25.11.2011 gewürdigte und geförderte Herangehensweise zur Bearbeitung und Überwindung sozialer u. gesellschaftlicher Problemlagen.“

²⁹⁶ Vgl. Murray et al. 2010, S. 222.

²⁹⁷ Vgl. Murray et al. 2010, S. 11.

²⁹⁸ Vgl. Howaldt et al. 2017.

²⁹⁹ Vgl. Howaldt et al. 2017, S. 135.

³⁰⁰ Vgl. Howaldt et al. 2017.

sechs Phasen der sozialen Innovation sind in den nachfolgenden Kapiteln enthalten. Die nachfolgende Verfeinerungsgrafik in Abbildung 6 ist als Unterstützung für die nachfolgenden Ausführungen der Kapitel 2.2.1 bis 2.2.3 gedacht.

Der Prozess zur sozialen Innovation



Abbildung 6: Die Prozessschritte der sozialen Innovation. Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Murray et al.³⁰¹

Die Analyse über den Prozessablauf der sozialen Innovation wird von den Fragestellungen in den einzelnen Schritten begleitet. Die Fragestellungen sollen die Prozessschritte von Beginn an in die Abschnitte der Invention, der Innovation und der Diffusion führen. Die Ergebnisse dieser Ausarbeitung liefern die Indikatoren zur methodischen Falluntersuchung.

³⁰¹ Vgl. Murray et al. 2010, S. 11.

Im zweiten Teil dieser Ausarbeitung dienen diese Indikatoren zur Nachweisführung in der Falluntersuchung.

Handelt es sich bei dem Fall dem Prozess nach um eine soziale Innovation? Ist eine Skalierbarkeit, bezogen auf die Ergebnisse der Falluntersuchung, möglich?

2.2.1 Die Entstehung von sozialer Innovation

Dieses Kapitel „Entstehung von sozialer Innovation“, also der Invention, ist geprägt von zwei Phasen. Dies ist zuerst die Phase der Inspiration und Diagnose, gefolgt von der Phase der Ideen und Vorschläge. Die Aufteilung der Invention in zwei Phasen ist eine Chance für den sozialen Prozess, da diese Trennung im klassischen Innovationsprozessmodell oft nicht stattfindet.

Die nachfolgende Abbildung 7 zeigt den Aufbau in den einzelnen Prozessschritten für das Kapitel 2.2.1.

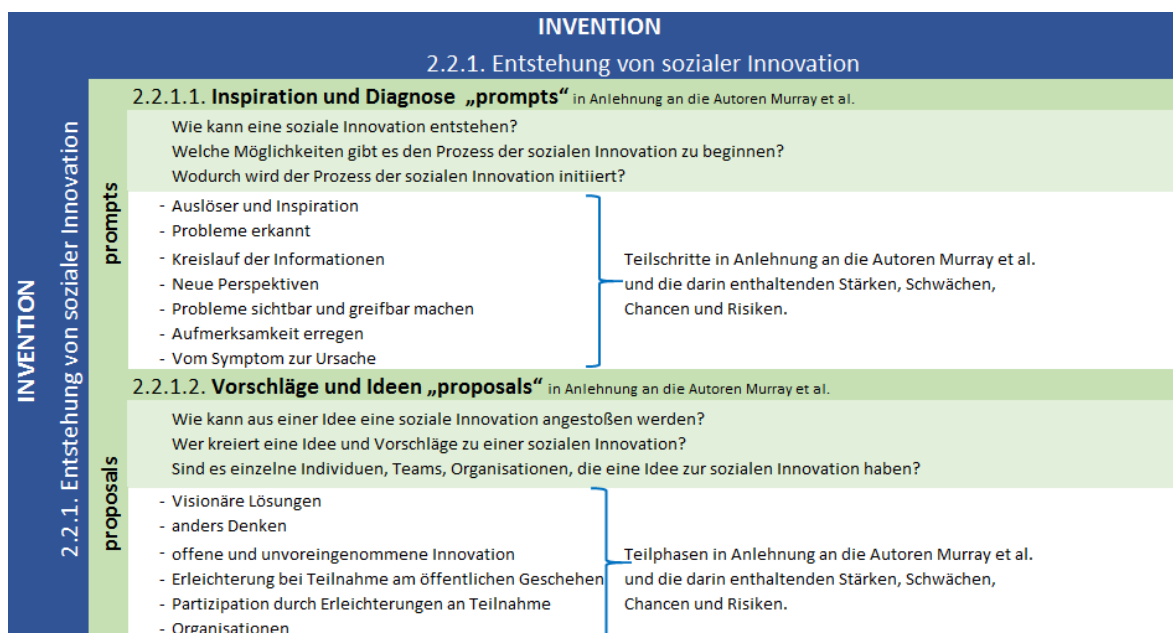


Abbildung 7: Die Entstehung von sozialer Innovation. Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Murray et al.³⁰²

Durch die grafische Visualisierung des Prozesses zur sozialen Innovation wird verdeutlicht, wie der Zusammenhang zwischen der Invention und den darin enthaltenen zwei Phasen ist. Die Fragen in der Abbildung 7 entstammen der Forschungsfrage und begleiten die zeitlich versetzten Prozessabschnitte *prompts* und *proposals*. Die in den Prozessabschnitten dargestellten Teilphasen sind aus den Resultaten der Ausarbeitung von Murray et al.

³⁰² Vgl. Murray et al. 2010, S. 12 ff.

Entnommen.³⁰³ Diese Teilphasen beinhalten Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken. Bei den beiden Prozessabschnitten *prompts* und *proposals* müssen nicht immer alle Teilphasen zum Zuge kommen. Es gibt Beispiele von Inventionen, die mit weniger Teilphasen auskommen.

Die hier im Kapitel 2.2 beschriebenen Teilphasen sind gleichbedeutend mit den Abschnitten und bilden exemplarisch den Prozess einer Invention ab.

2.2.1.1 Inspiration und Diagnose

Die Entstehung der sozialen Innovation ist ein elementarer Schritt. Wie kann die soziale Innovation entstehen, welche Möglichkeiten gibt es diesen Prozess zu beginnen, wodurch wird der Prozess initiiert oder gibt es bestimmte *Influencer*, durch die ein bestimmter Prozess zur sozialen Innovation startet? Weshalb muss eine soziale Innovation entstehen? Diesen Fragen widmet sich dieses Kapitel 2.2.1.1.

Murray et al. Haben in ihrer Ausarbeitung den Prozess der sozialen Innovation in sechs Phasen geteilt, s. dazu Abbildung 3 im vorhergehenden Kapitel.³⁰⁴ Diese Phasen finden sich beispielsweise auch bei Cooper und Edgett in ihrem entwickelten „*Stage-Gate Process*“.³⁰⁵ Die erste Phase *prompts* ist nach den Autoren der Beginn eines Gedankens, welcher oftmals aus einem sozialen Bedürfnis oder durch eine Ungerechtigkeit ausgelöst wird.³⁰⁶ Die zweite Phase folgt direkt als *proposals*. Hier geht es um die Ideenfindung und mögliche Methoden, um Erkenntnisse und Erfahrungen aus den verschiedensten Quellen zu kanalisieren.³⁰⁷ Diese Entstehungspfade sind für die Messung einer Nachhaltigkeit stets ein Indikator. Fichter stützt seinen Fokus auf die nachhaltig orientierte Innovation.³⁰⁸ Er teilt aber die grundlegenden Innovationsphasen in vier Kategorien ein. Diese Phasen beginnen zunächst mit der Generierung einer Innovation, die die Problemanalyse, die Ideengenerierung und die Ideenanalyse beinhaltet. Es folgt die Entwicklung der Konzepte und weiterer Forschungsaufgaben. Danach kommen die Realisierung und zum Schluss die Diffusion der Innovation.³⁰⁹

Die nachfolgenden Ausführungen hingegen differenzieren den Beginn der Generierung und teilen sich in folgende zwei Abschnitte auf: Zum einen sind es die Inspiration und Diagnose und zum anderen die Vorschläge und Ideen. Diese Unterscheidung soll zur Untersuchung von sozialer Innovation einen weiteren Gradmesser darstellen. Die in der folgenden

³⁰³ Vgl. Murray et al. 2010, S. 12 ff.

³⁰⁴ Vgl. Murray et al. 2010, S. 11.

³⁰⁵ Cooper et al. 2002.

³⁰⁶ Vgl. Murray et al. 2010, S. 12.

³⁰⁷ Vgl. Murray et al. 2010, S. 12.

³⁰⁸ Vgl. Fichter 2010, S. 181.

³⁰⁹ Vgl. Fichter 2010, S. 183.

Abbildung 8 dargestellten Teilschritte bilden die Ergebnisse aus der weltweiten Untersuchung von Murray et al. Zur sozialen Innovation.³¹⁰ Die Erhebungen zu dieser Untersuchung stammen aus Unternehmen, von Aktivisten, aus Organisationen und von sozialen Bewegungen. Diese Teilschritte begleiten jede Phase der sozialen Innovation und beginnen mit dem Auslöser und der Inspiration.

Die Abbildung 8 stellt den Zusammenhang zwischen der Teilphase *Inspiration und Diagnose*³¹¹ zu den Teilschritten dar:

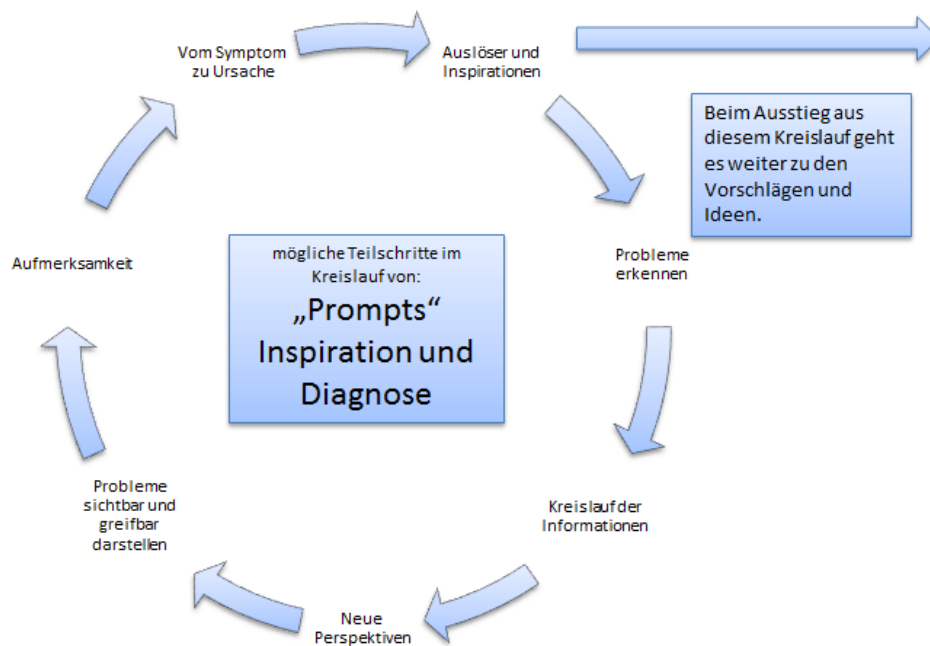


Abbildung 8: Der erste Teilprozess bei der Entstehung von sozialer Innovation mit den Teilphasen. Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Murray et al.³¹²

Auslöser und Inspiration

Nach Howaldt und Schwarz ist die soziale Innovation – im Gegensatz zur technischen Innovation – in der sozialen Anwendung mitgestaltbar, ausbaufähig und modifizierbar. Die Voraussetzung ist die Reflexion des sozialen Beziehungsgefüges, um einen Auslöser oder eine Inspiration zu einer Veränderung zu starten.³¹³

Nach den Autoren Murray et al. Gibt es einige Faktoren, welche eine Innovation auslösen können, wie beispielsweise *Krisen*³¹⁴. Die Autoren nutzen den Begriff im Zusammenhang mit wirtschaftlichen und sozialen Notlagen in der Gesellschaft.³¹⁵ Die Bedeutung ist eine

³¹⁰ Vgl. Murray et al. 2010.

³¹¹ Vgl. Abbildung 8.

³¹² Vgl. Murray et al. 2010.

³¹³ Vgl. Howaldt und Jacobsen 2010, S. 90.

³¹⁴ Vgl. Murray et al. 2010, S. 15; vgl. dazu auch Preunkert 2011, S. 436.

³¹⁵ Vgl. Murray et al. 2010, S. 15.

dramatische, situative Zuspitzung von bestimmten Phänomenen, die einen gesellschaftlichen Zusammenhang oder ein gesellschaftliches System oder ein Teilsystem an den Rand seiner Funktionsfähigkeit ausliefern.

Diese können aus der *Not heraus Erfindungen* hervorbringen, jedoch auch jegliche Kreativität zerstören. Staaten nutzten Krisen, um Reformen und soziale Innovationen zu beschleunigen und umzusetzen.³¹⁶

Ein weiterer Auslöser kann der Druck auf eine *notwendige Effizienzsteigerung* sein. Dies kann sich auf die wirtschaftliche Situation als auch auf Prozessabläufe beziehen. Der Gegenpol ist die Resilienz, welche im Verhältnis zur Effizienz in der derzeitigen Vernetzung im Ungleichgewicht steht. Wie Brunnhuber hervorhebt, hat der Vernetzungsgrad sowohl Vor- als auch Nachteile.³¹⁷ Ist der Vernetzungsgrad höher, führt dieser zu einer höheren Resilienz³¹⁸. Fathi führt in seiner Ausführung zu Resilienz im Spannungsfeld zwischen Entwicklung und Nachhaltigkeit grundlegende Recherchen zum Begriff Resilienz durch.³¹⁹ Der Vorteil ist die Reaktionsfähigkeit, um auf Extreme – wie beispielsweise Schocks – besser reagieren zu können. Wird der Vernetzungsgrad übertrieben, so schlägt das Pendel in den Nachteil um.³²⁰ Dies bedeutet beispielsweise, dass bei Extremsituationen die Vororthilfe nicht autark arbeiten kann, sondern auf die Zulieferungen des Netzwerks angewiesen ist. Die Zulieferungen funktionieren bei Extremsituationen nicht mehr. Ein Beispiel ist die Covid-19-Pandemie, bei der die Zulieferungen unterbrochen wurden. Die Resilienz, also eine Form der Widerstandsfähigkeit, ist im Prozess der sozialen Innovation notwendig. Die Widerstandsfähigkeit hilft, die Rückschläge und Krisen besser zu bewältigen und neue Strategien zur Zielerreichung zu erkennen und einzusetzen.³²¹

Technologien können ebenfalls ein Auslöser sein. Organisationen, wie beispielsweise im Gesundheitswesen, nutzen die technische Unterstützung im Prozessablauf zur Erleichterung ihrer Arbeit, um soziale Bedürfnisse besser erfüllen zu können.

Hingegen stehen in den Ausführungen von Rammert die gesellschaftlichen Innovationen, die Sinnstiftung und die Selektion nach Interessen und Werten im Vordergrund.³²² Nach seinen Ausführungen werden aus Routinen und unreflektierten Wiederholungen von

³¹⁶ Vgl. Murray et al. 2010, S. 15–16.

³¹⁷ Vgl. Brunnhuber 2019.

³¹⁸ Vgl. Fathi 2019, S. IX, vgl. a. a. O., S. 33.

Der Begriff Resilienz wird in der Wissenschaft je nach Disziplin unterschiedlich kontextualisiert. Er wird in drei Abstraktionsebenen verwandt: Individuum, Organisation und Gesellschaft. Er wird im Zusammenhang mit Schocks und Krisen zitiert und bezeichnet eine Form der psychischen Widerstandsfähigkeit.

³¹⁹ Vgl. Fathi 2019, S. 33.

³²⁰ Vgl. Brunnhuber 2019, S. 31 ff.

³²¹ Vgl. Howaldt et al. 2017, S. 65.

³²² Vgl. Rammert 2010, S. 32.

Abläufen in der Gesellschaft keine Innovationen entstehen. Neues entwickelt sich nur, wenn in den Abläufen ein Überdruß, Störungen oder Problemverschiebungen sichtbar werden.³²³

Nach den Autoren Blessing et al. Können auch persönliche Beweggründe ein Auslöser sein.³²⁴ Dies kann durch eine eigene Erfahrung oder durch das soziale Umfeld initiiert werden. Der persönliche Beweggrund ist nach der Studie *Sozialunternehmen in Deutschland*³²⁵ einer der Hauptantriebe, um innovativ zu werden. Weiter erkennen die Autoren Blessing et al., dass auch Ideen von Kunden inspirieren und zu Innovationsauslösern werden können. Sie nehmen jedoch wahr, dass nicht nur Kunden Auslöser sind, sondern auch Initiatoren, welche sich während der Laufzeit eines Projektes oder Studiums einem bestimmten Thema widmen.³²⁶

Sehr intensiv beschäftigen sich Langer et al. Mit dem Innovationshandeln der sogenannten Change Agents.³²⁷ Es treffen sich Akteure in verschiedenen Konstellationen, welche als Innovationsallianzen sich aktiv für Neuerungen und Veränderungen einsetzen. Zunehmend werden sogenannte Innovations Communities gebildet, so Möslin und Neyer, welche dafür als Beispiel die Open-Source³²⁸-Entwickler nennen.³²⁹ Nach Murray et al. Gibt es die Inspiration zum weltweiten Zusammenschluss von Innovations Communities.³³⁰ In den verschiedensten Branchen finden sich diese zusammen und erkennen Probleme bzw. Problemlösungen.³³¹

Probleme erkennen und analysieren

Gillwald weist in ihren Querschnittsanalysen zum Thema Konzepte zur sozialen Innovation darauf hin, dass vor allem *gesellschaftliche Problemlagen* ohne die Durchsetzung sozialer Innovationen nicht zu bewältigen seien.³³² Als Beispiel nennt sie die anhaltende Massenarbeitslosigkeit, Defizite in der Sicherung von sozialen Systemen oder Verschärfung ökologischer Risiken, die Reaktionen zur Veränderung hervorrufen. Diese Veränderungen werden jedoch nur geschehen, wenn die Probleme für die Gesellschaft erkennbar und auch spürbar sind. Nach den Autoren Murray et al. Geht es gerade in der Forschung darum, *Probleme*

³²³ Vgl. Rammert 2010, S. 33.

³²⁴ Vgl. Blessing et al. 2018, S. 56.

³²⁵ Vgl. Jansen et al. 2013.

³²⁶ Vgl. Blessing et al. 2018, S. 56.

³²⁷ Vgl. Langer et al. 2018, S. 21.

³²⁸ Vgl. Siepermann 2018.

Der Begriff Open Source stammt aus der Softwareentwicklung und deutet auf eine öffentliche Verfügbarkeit eines Quellcodes hin und die unentgeltliche Nutzung der Softwarelizenz.

³²⁹ Vgl. Möslin und Zerfaß 2009, S. 96.

³³⁰ Vgl. Murray et al. 2010, S. 18.

³³¹ Vgl. Möslin und Zerfaß 2009.

³³² Vgl. Gillwald 2000, S. 1.

erkennbar zu machen und einen Weg zur Problemlösung aufzuzeigen.³³³ Die neu gewonnenen Daten und Fakten werden aufgenommen, sichtbar dargestellt und entwickeln sich so zu Ideen. Durch das Sichtbare wird ein neuer Blick auf die *Art und die Verteilung* des tatsächlichen Bedarfes an Gütern und Dienstleistungen entstehen. Gerade die sozialen Bedarfe profitieren von Ideen und Erkenntnissen von bspw. Epidemiologischen Studien, Umfragen und Erhebungen von soziodemografischen Daten.

Zur Betrachtung des klassischen Forschungsbereiches gehört auch die digitale Chance zur gesellschaftlichen Herausforderung. Nach Schröer gilt es hier neue Lösungsansätze für die soziale Arbeit zu finden, um gesellschaftliche Herausforderungen zu bewältigen.³³⁴ Die Problemlagen und Risiken verdeutlichen gleichwohl die Umsetzung der Digitalisierung gerade bei Inklusions- und Integrationsthemen der Gesellschaft und somit auch der sozialen Arbeit.

Aus Problemlagen, so Murray et al., lassen sich aus der Identifizierung unterschiedlicher Bedürfnisse und Kapazitäten erkennen.³³⁵ Diese können durch Verbraucher- und Marktforschung und andere Erhebungen herausgefiltert werden. Die zunehmende Disaggregation von Daten in der Sozialbranche unterstützt dabei, genauere Datenanalysen auch für Randgruppen zu erstellen und damit verbunden den Bedarf zu spezifizieren. Die Datenanalyse kann auf verschiedene Maßstabsebenen in der Sozialbranche betrachtet werden. Braun-Thürmann und John reflektieren in ihrer Ausarbeitung über die soziale Innovation den Indikator des sozialen Wandels.³³⁶ Ihre Einteilung bezieht sich beispielsweise im Mikrobereich auf die Familienstrukturen, im Mesobereich auf die Organisationen und im Makrobereich auf die Gesellschaft.³³⁷

Es gibt noch weitere Möglichkeiten, gesellschaftliche Problemlagen zu erkennen. Gerade Murray et al. Stellen fest, dass ein oft unterschätztes Problem für Städte und Gemeinden die Brachflächen alter Industrieanlagen und verlassene, verkommene Liegenschaften sind.³³⁸ Gerade für diese räumlichen Stellen neue Nutzungskonzepte zu realisieren, kann durch Kreativität erhebliches Potenzial zutage fördern. Beispielsweise haben Künstler, verschiedene Gemeindegruppen oder auch Unternehmen der Sozialwirtschaft Ideen, wie für eine Gesellschaft soziale Innovation in physischen Räumlichkeiten umgesetzt werden kann.

Eine weitere Quelle, um Probleme zu erkennen, sind die Daten von Personen-, Waren- und Nachrichtenströmen. Sie decken unsichtbare Muster und Möglichkeiten auf, um Probleme

³³³ Vgl. Murray et al. 2010, S. 17.

³³⁴ Vgl. Schröer 2018, S. 18–19.

³³⁵ Vgl. Murray et al. 2010, S. 17–18.

³³⁶ Vgl. Braun-Thürmann und John 2010, S. 57.

³³⁷ Vgl. Braun-Thürmann und John 2010, S. 57.

³³⁸ Vgl. Murray et al. 2010, S. 17–18.

zu analysieren und sichtbar zu machen. Weit verbreitet ist dies bei Gesundheits- und Sozialdiensten, welche sich selbst analysieren und sich dabei ständig weiterentwickeln. In seinem Ansatz hilft beispielsweise der ethnografische Forschungsbereich, die sozialen und kulturellen Problemfelder zu entdecken. Auch die Aktionsforschung trägt durch die enge Auseinandersetzung zwischen Forschern und der zu erforschenden Gruppe zur Offenlegung von Problemen bei.

Da es sich um wiederkehrende iterative Prozesse handelt, lassen sich multiple Daten ermitteln. Aus den gewonnenen Daten und deren Analysen, verbunden mit Literaturumfragen und Rezensionen, ergeben sich neue Lösungsmöglichkeiten. Diese Lösungsmöglichkeiten sind noch vielversprechender, wenn sich daraus bereichsübergreifende Modelle für Problemlagen entwickeln.

Der Kreislauf der Informationen

Die Autoren Murray et al. Erkennen mithilfe der weiteren Technologieentwicklung neue Analyseformen.³³⁹ In der Informationstechnologie können unterschiedliche Daten gesammelt, analysiert und ausgewertet werden. Eine korrekte Handhabung dieser Daten hilft, die Bedürfnisse der Menschen in ihren Lebensphasen besser zu verstehen. Daneben können auch Dienstleistungen besser aufeinander abgestimmt werden. Der Kreislauf der Informationen gewinnt durch seine Datenmenge ein großes Potenzial. Damit können einerseits für die Gesellschaft bemerkenswerte positive Veränderungen initiiert werden und andererseits muss auch das Risiko von falschen Interpretationen und Datenmissbrauch beachtet werden. Gemeinsame Plattformen, Qualitätszirkel und statistische Muster unterstützen heute den Entwicklungsprozess und sind im globalen Kontext keine Seltenheit mehr. Dazu gehören Feedback-Systeme von oder durch Benutzer, Anwender, Mitarbeitende und Führungskräfte.

Eine Weiterentwicklung in der Kommunikationstechnologie ist das *Cloud-Computing*. Die Definition des *Cloud-Computings* stammt vom National Institute of Standards and Technology (NIST)³⁴⁰ und gilt als Standard für die Einordnung von Charakteristiken, Diensten und für die Bereitstellung der technischen Systeme. Die *Cloud-Computing*-Modelle integrieren benutzerzentrierte Daten, um beispielsweise im Gesundheitswesen neue Behandlungsmethoden schneller zu verbreiten und dieses Wissen zum Wohle der betroffenen Zielgruppe anzuwenden.

Zur Gewinnung von Informationen stehen unterschiedliche Suchmaschinen zur Verfügung. Nach Lewandowski können Suchmaschinen bei der Betrachtung in Technik, Nutzung,

³³⁹ Vgl. Murray et al. 2010, S. 20–21.

³⁴⁰ Vgl. Riwotzki 2017.

Recherche, Wirtschaft und Gesellschaft eingeteilt werden. Mit den Suchmaschinen entsteht ein neuer Wissenserwerb und dieser trägt zur Inspiration und zu Ideen bei.³⁴¹

Eine Vielzahl an Tools füllt das systemübergreifende Angebot an Umgang mit Wissen. Eine bessere Vernetzung zwischen den Gruppen einer Gesellschaft kann durch die weitere Entwicklung der Technologie entstehen. Dieser Kreislauf der Informationen kann zu neuen Inspirationen anregen.

Neue Perspektiven

Nach Murray et al. Wird der Anstoß zu neuen Ideen durch neue *Sichtweisen* angeregt.³⁴² Das Hinterfragen bewährter Prozesse, Abläufe oder auch Dienstleistungen kann neue Ideen hervorbringen.³⁴³ Mit generativen Paradigmen sind *neue Denk- und Handlungsweisen* möglich und entwickeln daraus weitere Ideen. Als Beispiel nennen die Autoren, dass neue Handlungsweisen zu sogenannten generativen „Skripten“ führen.³⁴⁴ Diese Skripte sind in der Innovation die Schaffung und Einbettung von neuen Verhaltensmustern, wie beispielsweise in der Vergangenheit der Aufstieg des *Fast-Food-Handels*.

Auch ein *Rollenwechsel* kann zu Innovationen führen. In Organisationen bieten die Personalentwicklungsinstrumente eine Chance zu innovativen Entwicklungen: so beispielsweise die *Job Rotation* für einen Einstieg in ein anderes Fachgebiet oder das *Job Enlargement* für zusätzliche artverwandte Aufgaben oder das *Job Enrichment* für zusätzliche, qualitative Aufgaben. Interessant sind ebenfalls die Kombinationen von internen Chancen mit externen Einflüssen, wie beispielsweise die Mischung aus Kunst und Unternehmen oder Kunst und Verbrauchern. Diese Formen bieten eine andere Facette dieser Perspektive, denn das externe und interne Zusammenarbeiten ist keinem starren Reglement unterworfen.

Eine weitere Form ist, wenn *Fachleute* oder *Querdenker* einbezogen werden, um gemeinsam für eine bestimmte Zeit gewisse Ideen zu entwickeln und dazu Perspektiven zu erarbeiten. Rückert-John ist überzeugt, dass neue Perspektiven bezüglich technischer und sozialer Innovationen zu finden sind.³⁴⁵ Dies gilt, wenn die Technik nicht von sozialen Prozessen losgelöst wird.³⁴⁶ Wenn technische und soziale Innovation als gesamtheitliche und soziale Herausforderung mit Blickrichtung auf eine nachhaltige Veränderung angegangen wird, kann ein Baustein für den sozialen Wandel entstehen.³⁴⁷

³⁴¹ Vgl. Lewandowski 2018, S. 1.

³⁴² Vgl. Murray et al. 2010, S. 22–23.

³⁴³ Vgl. Murray et al. 2010, S. 22–23.

³⁴⁴ Vgl. Murray et al. 2010, S. 22–23

³⁴⁵ Vgl. Rückert-John 2013, S. 14.

³⁴⁶ Vgl. Rückert-John 2013, S. 14; vgl. dazu auch Hochgerner 2009.

³⁴⁷ Vgl. Rückert-John 2013, S. 14 ff.; vgl. dazu auch Howaldt et al. 2010, S. 50.

Schröder geht in seiner Betrachtung *Akteure des Wandels*³⁴⁸ einen Schritt weiter und benennt die sozialen Bewegungen, sogenannte *Grassroot-Initiativen*, als Konstrukteure für neue Perspektiven, welche den sozialen Wandel befördern bzw. auch verhindern können.³⁴⁹ Zerfaß³⁵⁰ unterstreicht diese Aussage und nennt „Innovationen als soziale Konstrukte“³⁵¹. Nach Meinung von Zerfaß beinhalten technische, ökonomische oder soziale Neuerungen stets eine Änderung der sozialen Praktiken und sind somit jedes Mal eine Form von sozialem Wandel.³⁵²

Um etwas zu bewirken und neue Perspektiven aufzuzeigen, müssen Missstände sichtbar und greifbar werden.

Probleme sichtbar und greifbar darstellen

Murray et al. Beschreiben ein zentrales Thema der Sozialwirtschaft. Die Autoren weisen auf die Tatsache hin, dass *soziale Phänomene* nicht immer sichtbar sind.³⁵³ Dies zu ändern, sehen sie als eine der Hauptaufgaben der Sozialwirtschaft und der Statistik an. Die sozialen Phänomene in einer Form von Muster an die Oberfläche zu befördern, generiere den Anstoß von Ideen und Lösungen.³⁵⁴ Auch Rammert führt in seiner Betrachtung über den Prozess der Neuerungen in Innovationen einen Schwerpunkt auf die Sichtbarkeit aus.³⁵⁵ In seinem Diskurs befindet sich der Aspekt auf der semantischen Ebene, wobei es darum geht, „dass etwas, eine Idee, eine Praktik oder ein Objekt, als etwas Neues und Besseres wahrgenommen, wertgeschätzt und weiterkommuniziert werden muss, um als Innovation zu gelten“.³⁵⁶

Hier hat die technische Innovation stets eine einfachere Ausgangsbasis. Diese ist visuell greifbar und dies über Generationen hinweg, wie in Artefakten bei Museumsbesuchen sofort wiederzuerkennen, so Rammert in seinen Ausführungen zur Technik, wohingegen Veränderungen der kulturellen und sozialen Gebilde mehr in schriftlicher Form bzw. in den Köpfen der Zivilgesellschaft verankert wurden.³⁵⁷ Dies bedeutet, dass die Deutung einer sozialen Neuerung nur mit Aufwand und Vorwissen erkennbar ist.³⁵⁸

Die heutige verfügbare Technik hilft, Problemstellungen zu erkennen und kann unterstützend wirken. Um derartige Probleme sichtbar zu machen, gibt es unterschiedliche

³⁴⁸ Vgl. Schröder 2018, S. 54 ff.

³⁴⁹ Vgl. Schröder 2018, S. 67.

³⁵⁰ Vgl. Möslein und Zerfaß 2009, S. 34.

³⁵¹ Möslein und Zerfaß 2009, S. 34.

³⁵² Vgl. Möslein und Zerfaß 2009, S. 34.

³⁵³ Vgl. Murray et al. 2010, S. 23.

³⁵⁴ Vgl. Murray et al. 2010, S. 23-24.

³⁵⁵ Vgl. Rammert 2010, S. 21.

³⁵⁶ Vgl. Rammert 2010, S. 34.

³⁵⁷ Vgl. Rammert 2010, S. 21.

³⁵⁸ Vgl. Rammert 2010, S. 25.

Werkzeuge in Form visueller und virtueller Tools. Einige Beispiele hierfür sind Fotos und Videointerviews oder auch *Storyboards*³⁵⁹ und *Mapping Tools*³⁶⁰. Eine weitere Art ist, nach Ansicht der Autoren Murray et al., aktiv umherzuschweifen und Probleme während einer derartigen Aktivität zu erfassen und zu bewerten.³⁶¹ Sie nennen dies „Techniques include the Situationists' *dérive* [...]“³⁶² und zeigen an Beispielprojekten, wie die Durchdringung von sozialen Problemen direkt am Brennpunkt gelingt.³⁶³ Es ist eine Kombination aus der Begegnung und den gemeinsamen Aktivitäten, welche wiederum Ideen fördern können.

Ein weiterer Mittler, um Probleme sichtbar und greifbar darzustellen, sind alle Medien, welche heute zur Verfügung stehen. Sie können Innovationen unterstützen oder auch soziale Probleme aufgreifen.³⁶⁴ Große Verbreitung hat noch immer der Film, insbesondere Dokumentationen, welche auf gesellschaftliche Entwicklungen eingehen und somit starken Einfluss haben, neben den zahlreichen *Social-Media-Plattformen*.³⁶⁵

Aufmerksamkeit erzeugen

Die Autoren Murray et al. Erkennen, dass es durch die Wirkung der verschiedenen Medien wichtiger geworden ist, die Aufmerksamkeit auch auf soziale Probleme zu lenken.³⁶⁶ Ohne dieses Bewusstsein in der Zivilgesellschaft komme ein sozialer Wandel nur sehr schwer in Gang oder wird abgebremst.³⁶⁷ Es ist ein Meilenstein im Prozess der sozialen Innovation, wenn die Aufmerksamkeit auf das Problem bei den maßgeblichen Gruppen wie Politik, Wissenschaft und Zivilgesellschaft sichergestellt ist. Die Autoren stellen einige Methoden vor.³⁶⁸ Diese sind beispielsweise *Beschwerdechöre*, welche öffentlich auftreten und die Problemlagen aus ihrer Sicht mit einem *Chorgesang* mitteilen, oder im Jugendkontext die *Hip-Hop-Musiker*, welche sich sozialen Themen widmen.³⁶⁹

Eine klassische Methode ist der öffentliche Druck mit der Kanalisation von Meinungen aus Umfragen und Protesteingaben. Dies zwingt die Politik zu bestimmten Richtungsänderungen. Auch gezielte Kampagnen erfüllen den Zweck eine Bewegung zu organisieren.³⁷⁰ Ein Beispiel ist die Bewegung für Behindertenrechte³⁷¹. Diese fordert, dass Innovationen auch für die Belange behinderter Menschen aufgenommen werden.

³⁵⁹ Vgl. Esch 2020.

³⁶⁰ Vgl. Siepermann 2018.

³⁶¹ Vgl. Murray et al. 2010, S. 23.

³⁶² Murray et al. 2010, S. 25.

³⁶³ Vgl. Murray et al. 2010, S. 25.

³⁶⁴ Vgl. Eurich und Glatz-Schmallegger 2019, S. 119.

³⁶⁵ Vgl. Bendel 2010.

³⁶⁶ Vgl. Murray et al. 2010, S. 26.

³⁶⁷ Vgl. Murray et al. 2010, S. 122.

³⁶⁸ Vgl. Murray et al. 2010, S. 26.

³⁶⁹ Vgl. Murray et al. 2010, S. 26.

³⁷⁰ Vgl. Eurich und Glatz-Schmallegger 2019, S. 117 f.

³⁷¹ Vgl. Bundesministeriums für Arbeit und Soziales.

Ergänzend berichten Braun-Thürmann und John, dass eine Form der Aufmerksamkeit durch technische Innovationen mit verursacht werden könne.³⁷² Dadurch entwickle sich mit der technischen Innovation gleichzeitig auch eine soziale Innovation. Auch hier könne die Inklusion von behinderten Mitbürgern die soziale Komponente zu technischen Innovationen für behindertenausgerichtete Hilfsmittel und Einrichtungen zur Folge haben. Diese Parallelität ist das Ergebnis, dass neben der technischen Innovation eine weitere Form der Verbreitung von sozialer Innovation in der Zivilgesellschaft stattfindet.

Nach Howaldt und Beerheide ist das Thema, Aufmerksamkeit zu erregen, auch eines des „Innovationsmanagement im Enterprise 2.0“³⁷³-Bereichs, welcher sich vorrangig mit sozialer Innovation beschäftige.³⁷⁴ Gerade wissensintensive Branchen haben ein großes Interesse, dass ihre Innovationsstrategie nach außen dringt. Ziel ist es, dass die Anteilnahme der Außenwelt wächst.³⁷⁵ Mit den Ergebnissen der externen Reaktionen wächst wiederum das eigene Innovationspotenzial.

Vom Symptom bis zur Ursache

Die Autoren Murray et al. Gehen von der Diagnose eines Problems aus, um den ersten Schritt zur Lösung zu finden.³⁷⁶ Diese Handlungsweise erfordert eine gründliche Forschung und ist der zentrale Punkt, um Ideen zur Lösung zu entwickeln und nicht nur die Symptome zu behandeln.³⁷⁷ Allein die Begleitung von Diagnoseprozessen ist durch Erhebung und Präsentation von Daten in einen Interpretationsprozess eingebettet. Dieser Prozess kann nur auf festgelegten Grundlagen aufbauen. Geschieht dies nicht, verliert der Interpretationsprozess an Objektivität und kann tendenziell zur Willkür führen. Dazu fordert Rammert als unabdingbare Variationen von kleinen, auch ungewollten Ideen, welche zu etwas Neuem entwickelt werden.³⁷⁸

Nach Rammerts Ausführungen ist es besonders wichtig, über die Art des diagnostischen Weges zu entscheiden.³⁷⁹ Es gibt zum einen den Weg der bloßen Neuerungen, welcher durch Variation oder kreatives Handeln entstehen. Zum anderen gibt es den Weg der durchgesetzten Neuerungen. Damit beginnt ein neuer Weg, ein neues Produkt oder ein neuer Prozess mit dem Einfluss auf die anderen Variationen.³⁸⁰

³⁷² Vgl. Braun-Thürmann und John 2010, S. 57.

³⁷³ Howaldt und Beerheide 2010, S. 335.

³⁷⁴ Vgl. Braun-Thürmann und John 2010, S. 358.

³⁷⁵ Vgl. Braun-Thürmann und John 2010, S. 358.

³⁷⁶ Vgl. Murray et al. 2010, S. 28.

³⁷⁷ Vgl. Murray et al. 2010, S. 28.

³⁷⁸ Vgl. Rammert 2010, S. 32.

³⁷⁹ Vgl. Rammert 2010, S. 32.

³⁸⁰ Vgl. Rammert 2010, S. 32.

Ergänzt werden die Ausführungen von Rammert in den Anforderungen von Zerfaß, dass Innovationen stets sozial eingebettet sein sollen und von sozialen Urteilsprozessen abhängig sind.³⁸¹ Sozial eingebettet bedeutet in der Forschung, dass je nach Wissensstand und ethischer Ausrichtung der Rahmen für Ideen von den Beteiligten definiert, beeinflusst und umgesetzt wird.³⁸² Nach den Autoren Murray et al. Ist es ideal, wenn Ideengeber und Betroffene gemeinsam an den Prozessen der Ursache und der Interpretation arbeiten können.³⁸³ Das Ziel soll es sein, dass diese Interpretationen sofort ausprobiert und auf diese Weise Widersprüche aussortiert werden können.³⁸⁴

Eine Vielzahl von Berufen befasst sich allein durch ihren Rahmen mit Diagnosen und verwendet professionelles Handwerkszeug. Dies gilt beispielsweise genauso für die Medizin wie für die technischen Berufe. Diese Fachleute erkennen nicht nur die Symptome, sondern betreiben eine gewissenhafte Forschung.

Ein weiteres professionelles Handwerkszeug sind *systemdenkende Modelle*, mithilfe derer die erhobenen Daten in Datenbanken in disziplinübergreifenden Relationen verknüpft und ausgewertet werden können. Dazu gehört das *Data Mining*. Data Mining ist nicht mehr nur eine futuristische, statistische Methode, um Querverbindungen und Trends zu erkennen, sondern kommt in vielen Wirtschaftsbereichen im Einsatz.

2.2.1.2 Vorschläge und Ideen

Die Autoren Murray et al. Beginnen die zweite Phase unter dem Begriff *proposals*³⁸⁵. Es geht dabei um die Ideenfindung und mögliche Methoden, um Erkenntnisse und Erfahrungen aus verschiedenen Quellen zu kanalisieren.³⁸⁶ Die Fragen, die die Autoren stellen, stammen aus drei Blickwinkeln.³⁸⁷

Wie kann aus einer Idee eine soziale Innovation angestoßen werden? Wer sind die Ideengeber und wer unterbreitet die Vorschläge zu einer sozialen Innovation? Sind es einzelne Individuen, Teams oder Organisationen, die eine Idee zur sozialen Innovation entwickelt haben?

Das vorhergehende Kapitel hat gezeigt, dass es Möglichkeiten gibt, soziale Probleme mit verschiedenen Methoden zu erkennen, zu analysieren und zu diagnostizieren. Die Methode garantiert jedoch keine abschließende Lösung.

³⁸¹ Vgl. Möslein und Zerfaß 2009, S. 34.

³⁸² Vgl. Möslein und Zerfaß 2009, S. 34.

³⁸³ Vgl. Murray et al. 2010, S. 28.

³⁸⁴ Vgl. Murray et al. 2010, S. 28.

³⁸⁵ Murray et al. 2010, S. 14 f.

³⁸⁶ Vgl. Murray et al. 2010, S. 30.

³⁸⁷ Vgl. Murray et al. 2010, S. 30.

Wie aus unterschiedlichen Quellen Ideen erschlossen werden können, untersuchen die Autoren Murray et al. In ihren Ausführungen.³⁸⁸ Der Erfolg einer Innovation hängt in der Regel von verschiedenen Faktoren ab. Nach Murray et al. Haben essenzielle Faktoren bei den Beteiligten Einfluss, so beispielsweise in ihrer Rolle als Nutzer oder auch als Nutznießer einer Innovation.³⁸⁹

Aus der weltweiten Untersuchung von Murray et al. Stammen die Teilschritte zur sozialen Innovation und sind in der folgenden Abbildung 9 dargestellt.³⁹⁰ Diese Erhebungen wurden bei Unternehmen, von Aktivisten, aus Organisationen und von sozialen Bewegungen ermittelt. Jede Phase der sozialen Innovation wird durch Teilschritte begleitet und beginnen mit der visionären Lösung.

Der Zusammenhang in der Phase der *proposals*³⁹¹ mit dem Ablauf der Teilschritte:

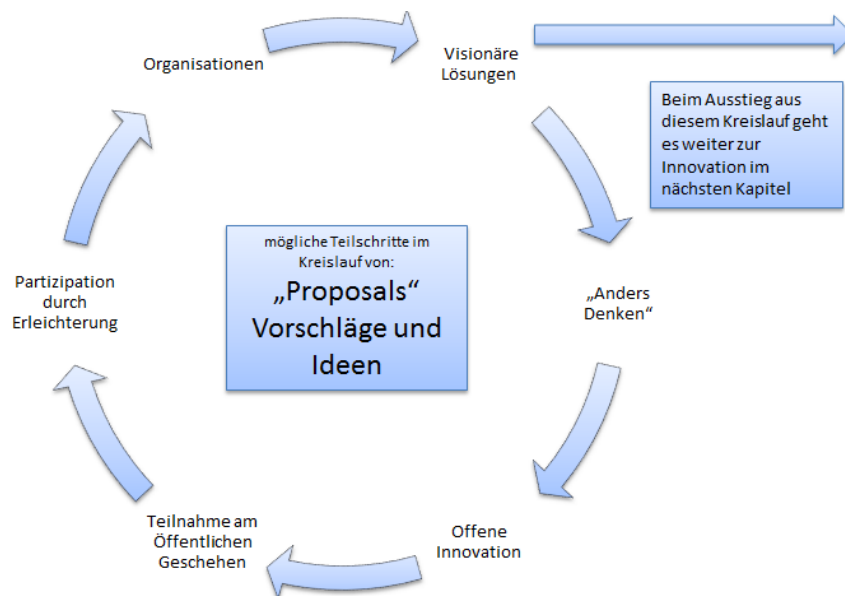


Abbildung 9: Der zweite Teilprozess bei der Entstehung von sozialer Innovation mit den Teilphasen. Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Murray et al.³⁹²

Visionäre Lösungen

Die *Nachhaltigkeit* ist nach Fichter das dominante Ausgangsziel des Innovationsprozesses.³⁹³ Es sind zumeist die Nicht-Regierungsorganisationen (NGO) oder visionäre Unternehmen, welche die Bedarfe und Missstände erkennen. Sie liefern den expliziten Beitrag zu Beginn des Innovationsprozesses, um Problemlagen zu beseitigen und nachhaltig zu

³⁸⁸ Vgl. Murray et al. 2010.

³⁸⁹ Vgl. Murray et al. 2010, S. 30 ff.

³⁹⁰ Vgl. Murray et al. 2010, S. 30 ff.

³⁹¹ Vgl. Murray et al. 2010, S. 14 f.

³⁹² Vgl. Murray et al. 2010.

³⁹³ Vgl. Fichter 2010, S. 181.

verbessern.³⁹⁴ Mit ihrem Verständnis für Bedarfe und Missstände stehen die genannten Organisations- und Unternehmenstypen den Methoden aus dem Bereich *Design* offen gegenüber.

Murray et al. Stellen verschiedene Methoden aus dem Bereich des Designs, auch *Co-Design* genannt, vor.³⁹⁵ Diese Methoden sollen die Menschen zur Lösungsfindung auffordern und mit einbeziehen. Die Methode *Co-Design* bezieht den Nutzer unter der Federführung von Moderatoren aus dem Fachgebiet der Innovationsmanagementmethoden mit ein. Für das *Co-Design* helfen sowohl webbasierte Tools als auch kreative Denkmethode, wie beispielsweise die *Sechs Hüte Methode* nach Bono.³⁹⁶ Die sechs Denkhüte stehen für verschiedene Denkrichtungen und beeinflussen aus dem jeweiligen Blickwinkel eine Gruppendiskussion. Durch das Wechseln der Denkhüte werden Probleme aus verschiedenen Perspektiven betrachtet. Dies hilft beispielsweise zur Lösung komplexer Problemstellungen.

Murray et al. Beschreiben in ihren Untersuchungen auch eine sehr traditionelle Methode zur Anregung von visionären Lösungen.³⁹⁷ Beispielsweise bietet das *Theater* viele Möglichkeiten, den Menschen zu beteiligen, wie das Theaterforum, in dem der Zuschauer die Performance stoppt und mit einbezogen wird.³⁹⁸ Eine andere Form ist das Bildertheater, in dem die Zuschauer über Bilder zu den Künstlern sprechen. Die Idee zu solchen Events ist es, über die vorgestellten Themen nachzudenken und spielerisch eine Lösung zu finden.

In einem anderen Umfeld zeigen die Autoren Murray et al. Beispiele aus Unternehmen auf, um visionäre Lösungen herbeizuführen.³⁹⁹ Es werden vielfältige Methoden zur Förderung des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses verwandt. Sobald diese Methoden auch auf externe Prozesse ausgeweitet werden können, entstehen visionäre und regionale Projektideen.⁴⁰⁰

Es bedarf sehr viel Mutes, um diese Methoden tatkräftig einzusetzen, da keine Harmonie angestrebt wird, sondern die Konfrontation mit Neuem und Unbekanntem.

Anders Denken verbunden mit diskursivem Denken

Lösungen entwickeln sich meist aus verschiedenen Quellen, beispielsweise aus mehreren Ideen, der Kombination von Ideen oder auch aus der Reflexion von Erfahrungswerten. Um Neues zu entdecken, ist die Methode des „*Anders denken*“ – in Verbindung mit diskursivem

³⁹⁴ Vgl. Fichter 2010, S. 183.

³⁹⁵ Vgl. Murray et al. 2010, S. 31.

³⁹⁶ Vgl. Bono 2000.

³⁹⁷ Vgl. Murray et al. 2010, S. 32.

³⁹⁸ Vgl. Murray et al. 2010, S. 32.

³⁹⁹ Vgl. Murray et al. 2010, S. 34.

⁴⁰⁰ Vgl. Ewert 2019, S. 109.

Denken⁴⁰¹ – eine, welche unterschiedliche Disziplinen miteinander verbindet. Dazu stellen Murray et al. Weitere Methoden, wie beispielsweise die positive Abweichung, vor.⁴⁰² Mit dieser Methode sollen Menschen innerhalb einer Gemeinschaft gefunden werden, die durch ungewöhnliches Verhalten und Strategien besser zu Problemlösungen beitragen als ihre Kollegen.⁴⁰³

Nach der Betrachtung von Murray et al. Können gerade Menschen mit besonderen Fähigkeiten eine andere Sicht entwickeln⁴⁰⁴, wie beispielsweise solche mit einer Behinderung. Die Sichtweise eines behinderten Menschen hilft, bestimmte Barrieren zu erkennen, sodass Ideen aus einer anderen Perspektive erst entstehen können.

Sich intensiv mit seinem Umfeld zu beschäftigen, es zu besuchen und einen Wissens- und Ideenaustausch zu nutzen, ist eine der Möglichkeiten des *Anders Denkens*. Nicht nur das eigene Denken zu verknüpfen, sondern auch den zur Verfügung stehenden Raum zu nutzen, fördert das *Anders Denken*. Gerade einen Raum oder einen Ort zum *Anders Denken* aufzusuchen, kann für eine Idee inspirierend sein. Umgekehrt können sich die Ideen auch auf eine Raumentwicklung beziehen. Als Beispiel weisen Murray et al. Auf verlassene Industriebrachen hin, um durch sinnvolle Gestaltung einen Raum für die Gesellschaft neu zu schaffen.⁴⁰⁵

In Organisationen und Unternehmen gibt es ebenfalls diese Ansätze des *Anders Denkens*. Der Ansatz zum *Anders Denken* oder Querdenken ist bei innovativen Unternehmenskulturen möglich. Wie Schröder et al. Beschreiben, werden multidisziplinäre und multiprofessionelle Teams quer zur Linie eingerichtet, um einen Entwicklungsschub für die Innovation zu erreichen.⁴⁰⁶ Gibt es diese anders denkenden Menschen nicht, so behält die Routine die Oberhand und der Innovationsprozess kann nicht starten. Dazu benennt Jansen „in der Forschung kognitive Routinen“ als Ursache.⁴⁰⁷ Schöttler beschreibt dies als Innovationsparadoxie in der Sozialwirtschaft.⁴⁰⁸ Er analysiert diese Entdeckung gerade bei Menschen, die jahrelang in Routineabläufen ihrer Tätigkeit nachgehen.⁴⁰⁹ Nach Ausführungen von Schöttler liegt dies in den vorhandenen Irritationen, welche nicht wahrgenommen und somit auch nicht bearbeitet werden.⁴¹⁰

⁴⁰¹ Vgl. Keller 2011.

⁴⁰² Vgl. Murray et al. 2010, S. 36.

⁴⁰³ Vgl. Murray et al. 2010, S. 36; vgl. dazu auch Ewert 2019, S. 119.

⁴⁰⁴ Vgl. Murray et al. 2010, S. 36.

⁴⁰⁵ Vgl. Murray et al. 2010, S. 36.

⁴⁰⁶ Vgl. Schröder et al. 2016, S. 62.

⁴⁰⁷ Vgl. Jansen 2019.

⁴⁰⁸ Vgl. Schöttler 2017, S. 159.

⁴⁰⁹ Vgl. Schöttler 2017, S. 159.

⁴¹⁰ Vgl. Schöttler 2017, S. 193.

In der Konsequenz werden vorhandene Problemlagen ignoriert. Die offene und unvoreingenommene Auseinandersetzung mit der Problemlage kann zu Ideen für mögliche Lösungsansätze führen.

Offene und unvoreingenommene Innovation

Unter anderen beschreiben Murray et al. Die *Open-Innovation-Methode*.⁴¹¹ Diese Methode prägte der Wirtschaftswissenschaftler Chesbrough.⁴¹² Der Nutzen aus der Methode ist, Menschengruppen mit ihrer kollektiven Intelligenz zu Problemlösungen zu mobilisieren. Beliebte sind Ideenaufrufe, Ideenmarktplätze, Wettbewerbe und Herausforderungen zur möglichen Beschleunigung von Ideensammlungen. Murray et al. Beschreiben Videokabinen, Vorschlagskästen, Ideenbanken in Form einer Datenbank als Online-Ideen und Erfahrungsspeicher.⁴¹³ In all diesen Medien kann zur Abstimmung über Ideen aufgerufen werden.

Diese Formen haben gemeinsame Grundsätze und Modelle. Die Grundsätze betreffen beispielsweise die Form der Zusammenarbeit, der Selbstorganisation, der Dezentralisierung, der Transparenz des Prozesses und die Form der Pluralität einer Menschenmenge.

Insgesamt ist das Modell der Open Innovation ein aktueller Förderansatz, um offene Innovation verstehen zu können. Darüber hinaus verbindet es, so die Autoren Schröder et al., sowohl externes als auch organisationsinternes Wissen.⁴¹⁴ Dieses Wissen unterstützt die Ideen zur Ausarbeitung für innovative Innenperspektiven in der Sozialwirtschaft.⁴¹⁵

Organisationsübergreifend, so die Autoren Schröder et al., finden sich Innovationen in sogenannten *Learning Labs* wieder.⁴¹⁶ Diese werden beispielsweise in Kooperationen zwischen wissenschaftlichen Institutionen und Unternehmen ins Leben gerufen.⁴¹⁷ Solche Kooperationen können auch durch unterschiedliche Trägerschaften initiiert werden.

Nicht nur die Privatwirtschaft entwickelt Ideen, auch der Staat beteiligt sich an dieser Herausforderung und gibt dazu beispielsweise wissenschaftliche Studien in Auftrag.

Erleichterung bei Teilnahme am öffentlichen Geschehen

Immer häufiger versuchen Regierungen, ihre Bürger zu überzeugen, dass sich diese an der Gestaltung von politischen Ideen und Handlungen beteiligen.

⁴¹¹ Vgl. Murray et al. 2010, S. 38.

⁴¹² Vgl. Chesbrough 2003.

⁴¹³ Vgl. Murray et al. 2010, S. 39.

⁴¹⁴ Vgl. Schröder et al. 2016, S. 57 ff.

⁴¹⁵ Vgl. Schröder et al. 2016, S. 57 ff.

⁴¹⁶ Vgl. Schröder et al. 2016, S. 61.

⁴¹⁷ Vgl. Schröder et al. 2016, S. 61.

Die Methode dient dem Versuch, eine Kultur der Offenheit für Ideen und zur Generierung derselben zu schaffen. Die Autoren Murray et al. Präsentieren dazu verschiedene Beispiele, wie Regierungen diese Herausforderungen umsetzen können.⁴¹⁸

In einer traditionell verankerten Form werden beispielsweise Bürger zu Diskussionsevents in Regierungsgebäuden eingeladen, um über spezifische Themen zu diskutieren. Als eine weitere Form kann mit einem bundesweiten Bürgerrat die „parlamentarisch-repräsentative Demokratie durch weitere Elemente der Bürgerbeteiligung“⁴¹⁹ weiterentwickelt werden.

Es können Methoden zu Partizipation, Ideengenerierung und Beratung getestet und angewandt werden. Bürgerpetitionen, Bürgerjurys, Bürgerforen gibt es sowohl in moderneren Formaten, wie in virtuellen Plattformen von Webseiten, oder als klassische Zusammenkünfte.⁴²⁰ Zur Meinungsbildung und zu breiten Diskussionen tragen ebenso Publikationen zu sozialen Themen der Wissenschaft bei, so Gillwald in ihrer Ausarbeitung.⁴²¹

Am öffentlichen Geschehen sollten nicht nur die Bürger teilnehmen, sondern auch die Unternehmen. Die Beteiligung von Unternehmen aus der Sozialwirtschaft ist eine ihrer wichtigen Aufgaben.⁴²² Diese Unternehmen präsentieren nicht nur ihre Dienstleistungen, Ziele und Visionen, sondern gewinnen außerdem Informationen über die Zielgruppen. Wie Zerfaß et al. In der Ausarbeitung über Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement treffend ausdrücken, müssen die Meinungsbilder aus der Öffentlichkeit sowie bei den wichtigen Zielgruppen gut beobachtet und analysiert werden.⁴²³ Darauf aufbauend muss dann entsprechend reagiert werden.⁴²⁴

Gerade neue Technologien helfen in der Analyse und sind gleichzeitig eine Form von Partizipation.

Partizipation durch Erleichterungen an Teilnahme

Immer mehr Entwicklungen tragen dazu bei, über das Zusammentreffen von Menschen Transformationen anzustoßen.

Die Autoren Murray et al. Beschreiben einige Methoden, welche aus verschiedenen virtuellen und kommerziellen Richtungen stammen: Mischformen wie Veranstaltungen, die an einem Ort stattfinden und gleichzeitig ein Networking virtueller Art einbinden.⁴²⁵ Ziel ist der

⁴¹⁸ Vgl. Murray et al. 2010, S. 40.

⁴¹⁹ Deutscher Bundestag 2020.

⁴²⁰ Vgl. Murray et al. 2010, S. 40.

⁴²¹ Vgl. Gillwald 2000, S. 1.

⁴²² Vgl. Murray et al. 2010, S. 40.

⁴²³ Vgl. Möslein und Zerfaß 2009, S. 41.

⁴²⁴ Vgl. Möslein und Zerfaß 2009, S. 41.

⁴²⁵ Vgl. Murray et al. 2010, S. 44.

aktive Austausch von Ideen und der Aufbau weiterer Netzwerke. Dazu gehören regelmäßige virtuelle Treffen, Camps, auch Webseminare oder Videokonferenzen, Open Space Events und weitere Formate.⁴²⁶ All diese Formate basieren auf dem technischen Fortschritt und einer globalen Betrachtung derjenigen, welche sich aktiv mit Themen der Gesellschaft auseinandersetzen möchten. Schröder zeigt, wie Teilnahme zur Innovationsförderung aufgliedert werden kann, um strukturiert die Innovationsentwicklungen zu erleichtern.⁴²⁷ Dazu gehören zum einen Methoden, Strukturen und Prozesse, wie bspw. Innovation-Hubs, Inkubatoren und Social Innovation Labs, zum anderen informelle Prozesse und Vernetzungen, wie Partnerschaften, Netzwerke und Innovationscluster.⁴²⁸ In der Summe ist es gerade für Organisationen und Unternehmen unerlässlich, dass die Erkenntnisse und Ergebnisse aus diesen Veranstaltungen zur Verfügung gestellt werden. Wichtig ist es, dem Nutzerkreis sowohl den Inhalt zu vermitteln als auch ein Netzwerk entstehen zu lassen und dieses regelmäßig zu pflegen. Je besser die Netzwerkarbeit gelingt, desto effizienter und effektiver für Unternehmen und Organisationen im Kontext der sozialen Innovation. Dies betrifft sowohl messbare als auch optimierbare Größen zu Chancen, Risiken, Stärken und Schwächen.

Organisationen

Die Entwicklung von tragfähigen Ideen, so die Autoren Murray et al., ist in der Regel das Ergebnis einer Reihe von Organisationen und Teams.⁴²⁹ In diesen Teams gibt es sogenannte *Innovationsanimatoren*, deren Aufgabe ist es, verschiedene Perspektiven einzubringen und innovative Lösungen zu entwickeln.⁴³⁰ Murray et al. Beschreiben die Animatoren in der Rolle von *Think Tanks*⁴³¹, die als Katalysatoren fungieren.⁴³² *Think Tanks* sind spezielle Organisationsformen zur Bearbeitung zukunftsgerichteter Themen. Diese nutzen beispielsweise die Forschung, die politischen Ideen und die Anregungen für praktische Innovationen für einen politischen Wandel. Nach Wehrspaun und Schack sind *integrativ ausgerichtete Strategien von Institutionen* notwendig, um zivilgesellschaftliche Potenziale zu aktivieren. Sie gehen dabei von der Problem-, Handlungs- und der Empowerment-Orientierung⁴³³ aus.⁴³⁴ Dies bedeutet, dass zur Aktivierung von Potenzialen in der Gesellschaft drei Ansätze gut kombiniert werden müssen. Dies gilt für die Aufklärung und die Informationsweitergabe, den Wissenstransfer in der Beratung als auch in der Unterstützung und

⁴²⁶ Vgl. Murray et al. 2010, S. 44.

⁴²⁷ Vgl. Schröder 2018, S. 18.

⁴²⁸ Vgl. Schröder 2018, S. 21.

⁴²⁹ Vgl. Murray et al. 2010, S. 48.

⁴³⁰ Vgl. Murray et al. 2010, S. 48.

⁴³¹ Vgl. Poguntke 2018.

⁴³² Vgl. Murray et al. 2010, S. 48–49.

⁴³³ Vgl. Bratscher und Nissen 2018.

⁴³⁴ Vgl. Wehrspaun et al. 2013, S. 30.

Förderung von Innovationen.⁴³⁵ Auch Schröder et al. Sprechen bei Innovatoren von Organisationen, die die Möglichkeiten zur Bedarfsbefriedigung erkennen und als Brückenbauer zwischen dem Bedarf und Lösungsansätzen fungieren.⁴³⁶ Sie sehen insbesondere, dass die Wohlfahrtsorganisationen in ihrer Tradition ihre Innovationsfähigkeit im Sozialen unter Beweis stellen müssen.⁴³⁷

Im EU-Forschungsprojekt INNOSERV⁴³⁸ kommen die Autoren Langer et al. In ihrem systematisierenden Überblick zum Thema Innovation sozialer Dienstleistung zu einem entsprechenden Ergebnis. Ein Innovationsprozess wird nur dann angestoßen, wenn es Akteure gibt, welche sich für die Neuerung oder Veränderung einsetzen und die Risiken des Scheiterns für sich in Kauf nehmen. Sie entscheiden und beeinflussen Organisationen direkt oder deren Umfeld. Es können einzelne oder mehrere Akteure aus der Organisation sein oder auch Beratende oder Allianzen, welche den thematischen Zugang zur Organisation erhalten.⁴³⁹ Die Differenzierung ist fließend über alle organisatorischen und professionellen Grenzen hinweg.

2.2.2 Implementierung von sozialer Innovation

Nach den Ausführungen zur Entstehung von sozialer Innovation folgt die Implementierung dieser Innovation. Dieses Kapitel 2.2.2 „Implementierung von sozialer Innovation“ handelt von zwei Phasen. Zunächst geht es in die Phase der Prototypen oder Pilotprojekte. Sobald diese Phase der Innovation erfolgreich ist, folgt die Phase zur nachhaltigen Entwicklung.

Die nachfolgende Abbildung 10 zeigt den Aufbau in den einzelnen Prozessschritten für das Kapitel 2.2.2.

⁴³⁵ Vgl. Wehrspaun et al. 2013, S. 30.

⁴³⁶ Vgl. Schröder et al. 2016, S. 60.

⁴³⁷ Vgl. Schröder et al. 2016, S. 60.

⁴³⁸ Vgl. Eurich und Langer 2015, S. 81–97.

⁴³⁹ Vgl. Langer et al. 2018, S. 21.

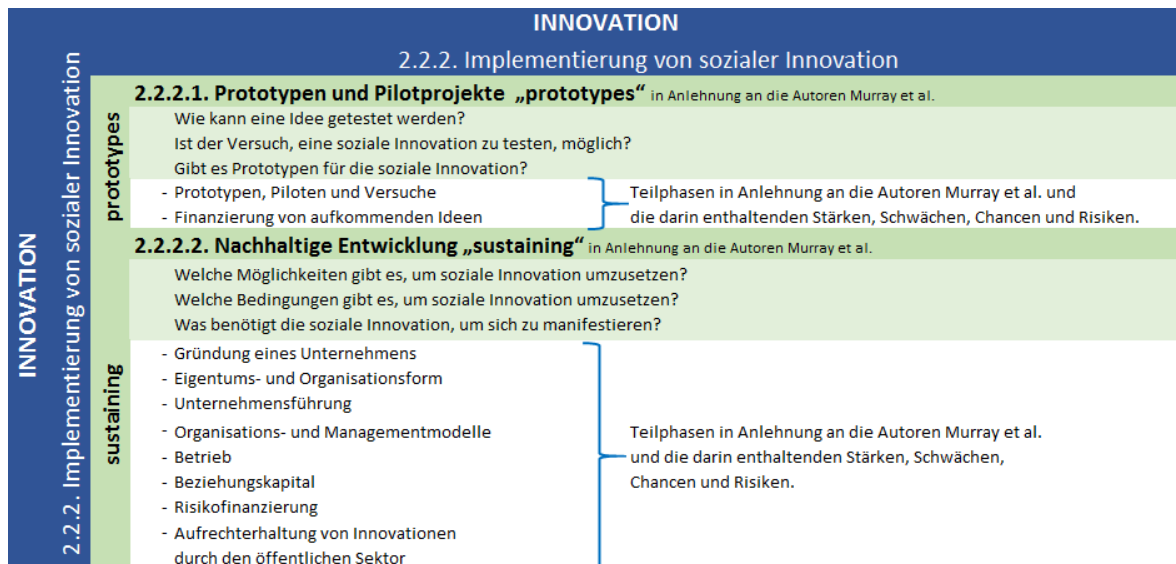


Abbildung 10: Die Implementierung von sozialer Innovation. Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Murray et al.⁴⁴⁰

Durch die grafische Visualisierung des Prozesses zur sozialen Innovation wird verdeutlicht, wie der Zusammenhang zwischen der Innovation und den darin enthaltenen zwei Phasen ist. Die Fragen in der Abbildung 10 entstammen der übergeordneten Forschungsfrage und stehen in Relation mit den zeitlich versetzten Prozessabschnitten *prototypes* und *sustaining*⁴⁴¹. Die in den Prozessabschnitten dargestellten Teilphasen sind aus den Resultaten der Ausarbeitung von Murray et al. Entnommen.⁴⁴² Daraus entwickeln sich die in der Abbildung 10 dargestellten Teilphasen mit ihren Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken. Nicht alle Teilphasen kommen bei einer sozialen Innovation vor, es können auch weniger Teilphasen oder auch angelehnte Teilphasen sein. Die hier im Kapitel beschriebenen Teilphasen sind gleichbedeutend mit den Abschnitten und navigieren durch den Prozess der Innovation.

2.2.2.1 Prototypen und Pilotprojekte

Bei der Implementierung von sozialer Innovation stehen die Fragen im Vordergrund, wie eine Idee getestet werden kann, ob es bestimmte Versuchsmethoden und Prototypen für die soziale Innovation gibt.

Die dritte Phase, so Murray et al., beginnt mit einer Versuchsphase, um die Ideen zu testen und zu modifizieren.⁴⁴³ Die Autoren empfehlen, reale Sachverhalte sollen – wenn möglich – mit Theorien der Sozialwissenschaft erklärt werden.⁴⁴⁴ Gerade für sozialwissenschaftliche

⁴⁴⁰ Vgl. Murray et al. 2010, S. 11.

⁴⁴¹ Vgl. Murray et al. 2010, S. 11; vgl. dazu auch Rameder et al. 2016, S. 44–50.

⁴⁴² Vgl. Murray et al. 2010, S. 11.

⁴⁴³ Vgl. Murray et al. 2010, S. 50.

⁴⁴⁴ Vgl. Murray et al. 2010, S. 50.

Theorien spielen die empirische Prüfung, – d. h. der Versuch, die Wahrheit sozialwissenschaftlicher Theorien zu ermitteln – eine wichtige Rolle. Es gibt diverse Methoden zur Testung wie beispielsweise die randomisierte kontrollierte Studie⁴⁴⁵ sowie Pilotprojekte und Experimente. Diese Phase wird mit Ideen, verschiedenen Prototypen, Piloten und Versuchen nachfolgend dargestellt.

Das Grundgerüst einer Innovation ist die Idee, welche durch verschiedene Versuche schrittweise verfeinert wird. Die wiederkehrenden Versuche werden durch ein iteratives Vorgehen mit Rückkopplungsschleifen kontinuierliche Verbesserungen erreichen. Diese Methoden nehmen jedoch viel Zeit in Anspruch. Eine schnellere Variante, um zügig ans Ziel zu kommen, ist beispielsweise die aus der Softwareentwicklung bekannte *lineare Wasserfallmethode*.⁴⁴⁶ Diese beginnt bei der Anforderung, dem sogenannten Lastenheft. In der nächsten Stufe entsteht ein Entwurf, die Softwarearchitektur, oder auch Design genannt, danach folgen die Überprüfung und abschließend die Wartung.⁴⁴⁷ Insgesamt ist dies eine einfache und systematische Prozessgestaltung, um eine Idee zum fertigen Produkt zu entwickeln.

Welche Methode geeignet ist, lässt sich nicht immer vorab bestimmen, deshalb kann ein Änderungsprozess notwendig werden. Bei diesem Entwicklungsvorgehen ist es empfehlenswert, stets belastbare Tests zu integrieren und über Testgruppen und Pretests weiterzuentwickeln.

In diesem Zeitraum ist die Flexibilität wichtig. Mit einem starren Raster wird ein Prototyp eher scheitern, während von einem flexiblen Engagement – in einem bestimmbareren Rahmen – Prototypen und Pilotprojekte profitieren. Dieses Engagement muss sich nicht nur auf den Initiator selbst, sondern auch auf die Beteiligten und deren Umgebung beziehen. Fehlt dieser ansteckende *Esprit*, wird das Projekt im Versuchsstadium verharren. Aber auch Kooperationen können in diesem Stadium hilfreich sein. Notwendige Szenarien, verschiedene Blickrichtungen, Empfindungen und Meinungen helfen, den Prototyp, den Piloten oder den Test weiterzuentwickeln.

Die in der folgenden Abbildung 11 dargestellten Teilschritte sind die Ergebnisse zur sozialen Innovation aus der weltweiten Untersuchung von Murray et al.⁴⁴⁸ Die Erhebungen stammen aus Unternehmen, von Aktivisten, aus Organisationen und von sozialen Bewegungen. Diese Teilschritte begleiten jede Phase der sozialen Innovation und zeigen den Zusammenhang zwischen Prototypen, Pilotprojekten und der Möglichkeit ihrer Finanzierung.

⁴⁴⁵ Vgl. Medical Research Council Streptomycin in Tuberculosis Trials Committee 1948, S. 770.

⁴⁴⁶ Vgl. Benington 1983, S. 350–361.

⁴⁴⁷ Vgl. Schumpeter 2016.

⁴⁴⁸ Vgl. Murray et al. 2010, S. 50–58.

Die nachfolgende Abbildung 11 stellt den Zusammenhang zwischen der Teilphase *Prototypen und Pilotprojekte*⁹ zu den Teilschritten dar:

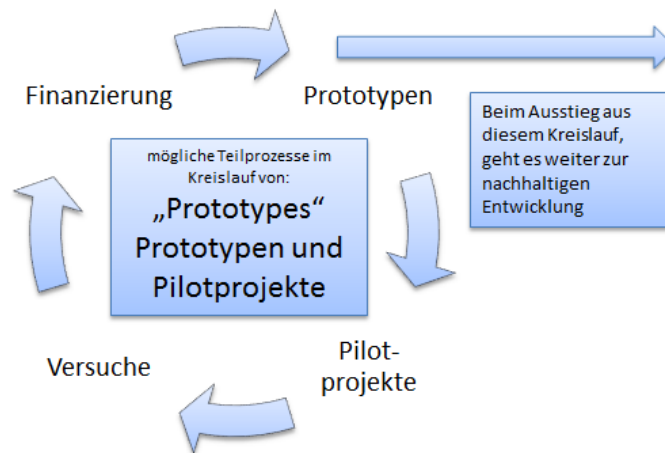


Abbildung 11: Der erste Teilprozess bei der Implementierung von sozialer Innovation mit den Teilphasen. Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Murray et al.⁴⁴⁹

Prototypen, Piloten und Versuche

Der Begriff *Prototyping*⁴⁵⁰ wird im wissenschaftlichen Sprachkontext sehr häufig verwendet. Prototyping ist als Prozess zu verstehen und bezieht sich oftmals auf das Design eines groben Modells eines Produktes oder einer Dienstleistung. Mit diesem kann die Reaktion des potenziellen Kunden und Anbieters getestet werden.⁴⁵¹ Das Konzept von Prototypen, Piloten und Versuchen ist mit dem Vorgehen aus dem Fertigungsbereich der Industrie vergleichbar. Zunehmend wird dieses Konzept auch im Dienstleistungs- und Sozialbereich eingesetzt.

Nach Doll werden gerade Prototypen als Experimentalmodelle eingesetzt, wenn für die Idee und deren Entwicklung bestimmte Grundzusammenhänge auf ein verständliches Maß reduziert werden können.⁴⁵² Weiter dienen Prototypen bzw. Modelle nicht nur zur Vereinfachung, sondern helfen auch, die Kosten, die Zeit und das Risiko zu minimieren sowie Gedanken, Ideen und Konzepte zu verdeutlichen.⁴⁵³ Somit greift auch für den Prototyp generell die Definition des Deutschen Instituts für Normung e. V. (DIN):

„Ein Modell ist die Abbildung eines Systems oder Prozesses in ein anderes begriffliches oder gegenständliches System, das aufgrund der Anwendung bekannter Gesetzmäßigkeiten, einer Identifikation oder auch getroffener Annahmen gewonnen wird und das System oder den Prozess bezüglich ausgewählter Fragestellungen hinreichend genau abbildet.“⁴⁵⁴

⁴⁴⁹ Vgl. Murray et al. 2010, S. 50–58.

⁴⁵⁰ Vgl. Lackes und Siebermann 2018.

⁴⁵¹ Vgl. Doll 2009, S. 9.

⁴⁵² Vgl. Doll 2009, S. 111.

⁴⁵³ Vgl. Doll 2009, S. 9.

⁴⁵⁴ Doll 2009.

Um etwas differenzierter vorzugehen, unterteilt Noll das Prototyping in drei Arten.⁴⁵⁵ Das *explorative Prototyping* ist die sukzessive Klärung von fachlichen Anforderungen durch wiederholte Erzeugung und Verfeinerung von Prototypen in einer Testumgebung. Das *experimentelle Prototyping* ist eher der Nachweis der Realisierbarkeit eines Entwurfs vor dem Einstieg in die Implementierungsphase und das *evolutionäre Prototyping* ist das laufende Anpassen des sich in Entwicklung befindlichen Systems.⁴⁵⁶ Deshalb kann es von Vorteil sein, dass es sich bei einer Innovation nicht nur um einen Prototyp, Pilot oder Versuch handelt, sondern dass diese Form der Innovation jede Phase durchlaufen kann. Es gibt auch verschiedene Formen, da das Augenmerk oftmals auf einer schnellen Realisierung, niedrigen Kosten und Verständlichkeit liegt.

Eine weitere Unterscheidung treffen Howaldt et al. Dabei wird Prototyping in der Forschung der Tradition des Co-Designs häufig in zwei unterschiedlichen Varianten in Zusammenarbeit mit dem Endnutzer angewandt.⁴⁵⁷ Die erste Variante ist der Dialogmodus, in dem sich die Nutzer und weitere *Stakeholder* mit dem kollaborativen Design und den möglichen Tools beschäftigen. In dieser Phase wird gemeinsam die kreative Vision überprüft und der Istzustand immer wieder überdacht und verbessert. Die zweite Variante befasst sich mit der Art und Weise, wie Designer oder Planer komplizierte und noch nicht existierende Dinge reflektieren und verstehen. Dabei wird auf verschiedene Art und Weise der Innovation eine Form, eine Visualisierung oder eine Interpretation gegeben.⁴⁵⁸ Diese beiden konzeptuellen Varianten treten häufig zusammen auf, überlappen sich stetig und sind heute die Grundlage für *Design-Labore*⁴⁵⁹ – heute als *Design Labs* bekannt. Diese sind in unterschiedlichen Bereichen, auch in der Sozialwirtschaft, etabliert.

Diese *Design Labs* werden durch die Vorstellung geprägt, dass Innovationen und soziale Innovationen in Formen eines Netzwerks entstehen.⁴⁶⁰ Vetter beschreibt die Praktiken des Prototypings im Innovationsprozess von Start-up-Unternehmen.⁴⁶¹ Demnach ist das Prototyping lediglich eine Teilphase innerhalb des Innovationsprozesses.⁴⁶²

Auch zum Prototyp selbst gibt es in den jeweiligen Fachdisziplinen unterschiedliche Sichtweisen. Gerade durch das Innovationsmanagement, so Doll, werden einzelne Fachdisziplinen bereichsübergreifend mit unterschiedlichen Aufgaben bei der Entwicklung von

⁴⁵⁵ Vgl. Noll 2017, S. 1.

⁴⁵⁶ Vgl. Noll 2017, S. 1.

⁴⁵⁷ Vgl. Howaldt et al. 2017, S. 67–68.

⁴⁵⁸ Vgl. Howaldt et al. 2017, S. 67–68.

⁴⁵⁹ Vgl. Kaiserwerth 2013, S. 87.

⁴⁶⁰ Vgl. Howaldt et al. 2017, S. 66.

⁴⁶¹ Vgl. Vetter 2011, S. 41.

⁴⁶² Vgl. Vetter 2011, S. 41.

Prototypen verbunden.⁴⁶³ Doll beschreibt ausführlich in „Prototyping zur Unterstützung sozialer Interaktionsprozesse“⁴⁶⁴ diverse Arten von Prototypen.⁴⁶⁵

In kleinerem Umfang wird im Sozial- und Organisationsbereich auf das sogenannte *Rapid- oder Fast Prototyping*⁴⁶⁶ hingewiesen. Zügig können so neue Ideen in der Praxis darauf hin getestet werden, ob sie angenommen und umgesetzt werden können.

Murray et al. Kommen zu einem ähnlichen Ergebnis wie Doll. Sie empfehlen vor dem Prototyping einen *Proof of Concept Test*, um aus der Bewertung erste Schlüsse für das Prototyping zu gewinnen.⁴⁶⁷ Dies zielt auf den *Beta-Test*⁴⁶⁸ ab, welcher sich an das Prototyping anschließt. Die Dienstleistung oder das Produkt wird einem ausgewählten Kreis von Benutzern für den Real Test zur Verfügung gestellt.⁴⁶⁹ In allen Phasen sollte die soziale Interaktion zwischen den Akteuren beherrschbar bleiben.

Die Steuerung solcher Projektphasen wird oft unterschätzt. Innovationskooperationen, welche seit Chesbrough als *Open Innovation* bezeichnet werden, können den Projektfortschritt unterstützen.⁴⁷⁰ Bei der Zusammenarbeit (Open Innovation) können in dieser Phase der Versuche und Pilotierung helfen, die Kapazitäten und sozialen Interaktionen, die technologischen und organisatorischen Voraussetzungen zu verbessern. Es sollen auch stets die Risiken miteinbezogen und genau beleuchtet werden.

Die Autoren Murray et al. Gehen einen Schritt weiter. Sie argumentieren für eine breitere Öffnung bei Tests; dies bedeutet, dass beispielsweise der Verbraucher an den Ergebnissen teilhaben kann.⁴⁷¹ So wurde bei der Entwicklung von *Plug-in-Hybridfahrzeugen*⁴⁷² das Open Testing⁴⁷³ eingesetzt. Das heißt, dass die Daten über die Effizienz und Umweltfreundlichkeit veröffentlicht und die Resonanz der Verbraucher zur nachhaltigen und systemischen Innovation gemessen wurde.

Das Open Testing hat den zusätzlichen Blickwinkel auf das Sozialverhalten und die Sensibilität von Verbrauchern und gleichzeitig wird der technologische Fortschritt mit einbezogen.⁴⁷⁴

⁴⁶³ Vgl. Doll 2009, S. 107.

⁴⁶⁴ Doll 2009.

⁴⁶⁵ Vgl. Doll 2009, S. 107.

⁴⁶⁶ Vgl. Murray et al. 2010, S. 51.

⁴⁶⁷ Vgl. Murray et al. 2010, S. 51; vgl. dazu auch Doll 2009, S. 71–125.

⁴⁶⁸ Vgl. Wübbenhorst 2018.

Der Beta-Test wird direkt beim Nachfragenden unter realen Anwendungssituationen durchgeführt.

⁴⁶⁹ Vgl. Wübbenhorst 2018, S. 51.

⁴⁷⁰ Vgl. Chesbrough 2003.

⁴⁷¹ Vgl. Murray et al. 2010, S. 53.

⁴⁷² Vgl. Europäische Kommission 2007, S. 5.

Hybridfahrzeug vereint ein elektrisches und ein konventionelles Antriebs- und Energiesystem.

⁴⁷³ Vgl. Murray et al. 2010, S. 53.

⁴⁷⁴ Vgl. Murray et al. 2010, S. 53.

Finanzierung von aufkommenden Ideen

Zur Umsetzung sowohl von Ideen als auch in der Phase des Prototypings spielen Finanzierungen eine nicht zu unterschätzende Rolle. Es gibt mannigfaltige Finanzierungsmöglichkeiten, die über Zuschüsse, Stipendien, zinsgünstige Darlehen, Gründungskapital der öffentlichen Hand, Geld- und Sachspenden bis zu privatem Kapital von Stiftungen oder Risikokapitalgebern reichen. Die Formen der Finanzierungen sind in breiter Form auf dem öffentlichen und privaten Markt zu finden, aber stets an bestimmte Bedingungen und Regeln gebunden. Infolgedessen trifft die Beobachtung von Hauschildt et al. Zu, dass Investitionen für Innovationen stets einen Kapitaleinsatz erfordern.⁴⁷⁵ Jedoch sind gerade bei sozialen Innovationen die Erfolgsaussichten weniger gut bestimmbar als bei Investitionen anderer Art, wie z. B. bei solchen in eine neue Maschinenteknik.⁴⁷⁶ Infolgedessen sind Finanzierungen von sozialen Innovationen nicht deckungsgleich mit technischen Innovationen.

Murray et al. Fassen für den Start von Ideen die kleinen Zuschüsse für Gemeinschaftsorganisationen und von lokalen Gruppen ins Auge. Diese werden häufig auf Spendenbasis gesammelt.⁴⁷⁷ Auch die öffentliche Hand unterstützt mit kleinen Zuschüssen beginnende Initiativen und ist für viele Organisationen durch die Möglichkeit einer Beteiligung an Ausschreibungen von Wettbewerben gut zugänglich. Eine weitere Finanzierungsmöglichkeit sind Innovationsausschreibungen mit einem finanziell dotierten Preis.⁴⁷⁸

Größere Angebote zur Finanzierung von Innovationen, auch im Bereich sozialer Innovation, stehen in den Programmen der Europäischen Kommission zur Verfügung.⁴⁷⁹ Dazu gehören sowohl die Struktur- als auch die Investitionsfonds.⁴⁸⁰ Diese Fördermittel sind allerdings an Auflagen und Richtlinien gebunden und bieten nur unter bestimmten Rahmenbedingungen einen Freiheitsgrad der Entwicklung. Es gibt den Vorteil, dass Fördermittel einerseits für regionale und kleine Strukturen, andererseits auch für große Kooperationszusammenschlüsse mit mehreren Ländern der Europäischen Union beantragt werden können.

In den Ausführungen von Murray et al. Besteht durchaus auch eine Möglichkeit der Finanzierung durch Vermittler, um so Spezialisten und Fachleute zu kontaktieren und auf diese Weise die Idee zu vermitteln.⁴⁸¹ Nach Murray et al. Stehen gerade bei großen NGOs und Dienstleistungsorganisationen außerdem In-house Venture Kapazitäten⁴⁸² zur Verfügung, beispielsweise in Form einer begrenzten Freistellung für Mitarbeitende, welche ihre Ideen

⁴⁷⁵ Vgl. Hauschildt und Salomo 2011, S. 37.

⁴⁷⁶ Vgl. Hauschildt und Salomo 2011, S. 396.

⁴⁷⁷ Vgl. Murray et al. 2010, S. 54.

⁴⁷⁸ Vgl. Murray et al. 2010, S. 54.

⁴⁷⁹ Vgl. Europäische Kommission 2020.

⁴⁸⁰ Vgl. Europäische Kommission 2020.

⁴⁸¹ Vgl. Murray et al. 2010, S. 56.

⁴⁸² Vgl. Hoelscher 2010, S. 4.

weiterentwickeln dürfen, oder eines Gutscheinsystems, das einen Zukauf von Forschungsergebnissen ermöglicht.⁴⁸³

Die Initiative eines Wettbewerbs und die Abstimmung für die beste, realisierbare Idee in einem Unternehmen wecken bei den Mitarbeitenden auch die Kreativität zur Entwicklung von Innovationen. Ein weiterer positiver Effekt bei den Mitarbeitenden ist das Entgegenwirken bei einer Lethargie von Alltagsroutinen.⁴⁸⁴ Im Zusammenhang der möglichen Finanzierungen wird die Ressourcengewinnung für innovative Vorhaben auch ein noch größeres Spektrum abdecken als ausschließlich die Freistellung von Mitarbeitenden.

Zusätzlich zeigen die Autoren Murray et al. Finanzierungsmöglichkeiten über virtuelle Plattformen auf. Über die digitalen Medien werden neue Formen und Zielgruppen von Finanziers erfasst, so beispielsweise durch das Crowdfunding.⁴⁸⁵ Diese Form ist noch in der Anfangsphase, sie wird jedoch sicherlich für neue Ideen auch in der Sozialwirtschaft eine interessante Alternative sein. Sie ist kein Ersatz für die klassischen Finanzierungsformen und kann eventuell als Ergänzung gesehen werden.

Daraus resultieren nach Grichnik et al. In den digitalen Medien immer häufiger neue Formen der Kapitalsammlungen.⁴⁸⁶ Die Autoren versprechen sich davon, dass die Intermediärfunktion der Banken und großer Fondsgesellschaften herausgefordert wird und neue Poolfinanzierungen für innovative Projekte geschaffen werden.⁴⁸⁷

In einem Sozialstaat wie Deutschland werden Finanzierungen im Sozialwesen zum größten Teil über gesetzliche Strukturen realisiert. Dazu gehören beispielsweise die Regelungen in den Sozialgesetzbüchern. Wie Staib im Kontext Finanzierung von sozialen Innovationen und Unterstützung des sozialen Unternehmertums zu Recht unterstreicht, können diese Finanzierungen ergänzend wirken, entlassen jedoch den Sozialstaat nicht aus seiner Verantwortung.⁴⁸⁸ Es zeigt sich, dass in naher Zukunft durch die demografische Entwicklung die sozialen Ausgaben⁴⁸⁹ steigen werden. Somit wird der Sozialstaat gezwungen sein, die Beiträge zu den Sozialversicherungen und die Steuern zu erhöhen, um die Mehrausgaben zu bewältigen. Zudem dürfte der Einsatz von privatem Kapital vermehrt gefördert werden. Dies sind die Herausforderungen der Zukunft, wie dies Staib am Beispiel von privatem Kapital im Zusammenhang mit den privaten Kapitaleinsätzen für soziale Zwecke der Familien Zuckerberg und Gates aufzeigt.⁴⁹⁰

⁴⁸³ Vgl. Hoelscher 2010, S. 4.

⁴⁸⁴ Vgl. Hoelscher 2010, S. 4.

⁴⁸⁵ Vgl. Hoelscher 2010, S. 79.

⁴⁸⁶ Vgl. Grichnik und Gassmann 2013, S. XIII.

⁴⁸⁷ Vgl. Grichnik und Gassmann 2013, S. XIII.

⁴⁸⁸ Vgl. Staib 2019, S. 154.

⁴⁸⁹ Vgl. Siems 2018.

⁴⁹⁰ Vgl. Staib 2019, S. 154.

Sind die Tests von Prototypen, Piloten oder auch Versuchen positiv ausgefallen, soll nun im nächst Schritt die nachhaltige Entwicklung im Vordergrund stehen.

2.2.2.2 Nachhaltige Entwicklung

Ideen gibt es reichhaltig, nach der Phase der Pilotierung und der Tests verbleiben nur noch wenige zur weiteren Entwicklung. Die Punkte des Scheiterns sind vielfältig: zu hohe Umsetzungskosten, auftretende Alternativen, wenig Effizienz, minimales öffentliches Feedback, hoher Ressourcenverbrauch, um einige zu nennen. Die vierte Phase, so die Autoren Murray et al., beginnt mit den Fragestellungen, mit welchen Möglichkeiten und unter welchen Bedingungen sich soziale Innovationen durchsetzen lassen. Was benötigt der Ideengeber oder die Organisation, um die soziale Innovation zu manifestieren?⁴⁹¹

Für die Autoren Eurich et al. Sind die Ideen, welche die Phase der Pilotierung und des Testens erfolgreich durchlaufen haben und die Zukunft im sozialen Kontext sichern können reif für ein Geschäftsmodell.⁴⁹² In den Ausführungen von Eurich et al.⁴⁹³ Werden Lösungsvorschläge, von Ideen in innovative Ansätze zur Entwicklung von sozialen Diensten, aufgezeigt.

In dieser Entwicklungsphase, so Murray et al., bedeute dies auch, dass die Idee eine Veränderung erfahren könne.⁴⁹⁴ Zur Realisierung müsse ein Prototyp eventuell vereinfacht, moduliert oder auch rationalisiert werden. Insbesondere müsse, ohne die Begeisterung von den Pionieren, das Projekt laufen lernen.⁴⁹⁵ Es gibt einige Stolperfallen, bis aus einer Idee eine nachhaltige Dienstleistung, ein nachhaltiges Produkt oder ein nachhaltiger Prozess wird. Der wesentliche Charakterzug von sozialen Innovationen liegt in der Nachhaltigkeit ihrer Akzeptanz und Verbreitung, wie Eurich et al. Treffend in den Trends von Innovationen sozialer Dienstleistungen ausführen.⁴⁹⁶

Wie in den vorhergehenden Kapiteln ausgeführt, kann nur die dauerhafte Implementierung einer Innovation in die Gesellschaft mithilfe eines Rückblicks auf die verschiedenen Phasen verdeutlichen, dass es sich um eine soziale Innovation handelt.

Damit sei die Nachhaltigkeit eine intensive Aufgabe, so Murray et al., welche meist von den Akteuren in der Startphase unterschätzt werde.⁴⁹⁷

Auch im Bereich des öffentlichen Sektors bedeutet die Nachhaltigkeit einer Idee, dass diese in Haushaltsprozesse und Haushaltsplanungen integriert werden muss. Dies ist oftmals

⁴⁹¹ Vgl. Murray et al. 2010, S. 12.

⁴⁹² Vgl. Eurich und Glatz-Schmallegger 2019.

⁴⁹³ Vgl. Eurich und Glatz-Schmallegger 2019, S. 68.

⁴⁹⁴ Vgl. Murray et al. 2010, S. 59.

⁴⁹⁵ Vgl. Murray et al. 2010, S. 59.

⁴⁹⁶ Vgl. Eurich und Glatz-Schmallegger 2019, S. 68.

⁴⁹⁷ Vgl. Murray et al. 2010, S. 59.

verbunden mit der Bezugnahme von Rechtsgrundlagen oder mit einer Zuhilfenahme von Gesetzesänderungen. Außerhalb des öffentlichen Sektors kommt es nach Murray et al. Auf sechs wesentliche *Schlüsselaspekte* an.⁴⁹⁸ Diese beinhalten ein *Governance-Modell*, kurz-, mittel-, und langfristige *Finanzierungsquellen*, ein *Netz- und Kommunikationsmodell*, ein *Personalmodell* und einen *Entwicklungsplan* für alle operativen Bereiche.⁴⁹⁹ Diese Aspekte dienen der Langfristperspektive und komplettieren den Businessplan für ein nachhaltiges Geschäftsmodell.

Insbesondere kommt es auch auf die Akteure an. Gerade bei dem Thema sozialer Wandel in Richtung der Nachhaltigkeit sind es zivilgesellschaftliche Organisationen, welche Ideen und Projekte vorantreiben. Sie sind dann erfolgreich, wenn sie die Rolle als Mahner, Mittler und Motor gut zu kombinieren wissen.

So hebt Schneidewind in seinen Ausführungen zur Transformation einen zentralen Punkt hervor.⁵⁰⁰ Sowohl bei sozialen als auch bei ökologischen Problemen erreichen rein technologische Lösungen keine nachhaltigen Wirkungen, ohne dass nicht auch die Zivilgesellschaft sensibilisiert wird.⁵⁰¹

Gerade das Stadium der Implementierung ist sehr spannungsgeladen, da die meisten sozialen Unternehmen bei neuen Ideen zum einen auf einen offenen Austausch mit ihrem Umfeld angewiesen sind. Zum anderen müssten sie diese Ideen aber auch im eigenen Interesse schützen, da sie mit erfolgreichen Ideen das finanzielle Überleben der eigenen Organisation sichern können. Denn einer Offenheit und Bereitschaft zum Austausch von Informationen und Know-how kann der Konkurrenzgedanke entgegenstehen, andererseits generiert Offenheit aber auch oft Einnahmen, wenn auch nicht direkt.⁵⁰²

Die in der folgenden Abbildung 12 dargestellten Teilschritte sind die Ergebnisse zur sozialen Innovation aus der weltweiten Untersuchung von Murray et al. Mit vielfältigen Beispielen. Die Erhebungen stammen aus Unternehmen, von Aktivisten, aus Organisationen und von sozialen Bewegungen. Die dargestellten Teilschritte können alle durchlaufen werden, müssen es aber nicht zwangsläufig.⁵⁰³

Die Abbildung 12 stellt den Zusammenhang zwischen der Teilphase *sustaining*⁵⁰⁴ mit dem Ablauf der Teilschritte dar:

⁴⁹⁸ Vgl. Murray et al. 2010, S. 59.

⁴⁹⁹ Vgl. Murray et al. 2010, S. 59.

⁵⁰⁰ Vgl. Schneidewind 2019, S. 114.

⁵⁰¹ Vgl. Schneidewind 2019, S. 114.

⁵⁰² Vgl. Murray et al. 2010, S. 59–60.

⁵⁰³ Vgl. Murray et al. 2010, S. 58.

⁵⁰⁴ Vgl. Murray et al. 2010, S. 58.

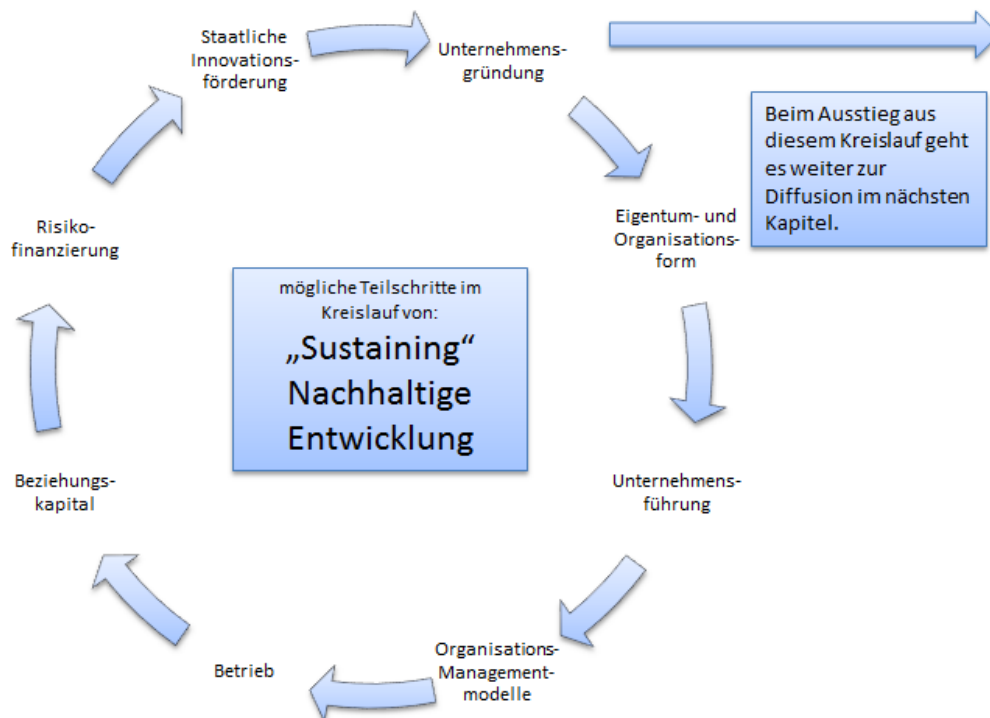


Abbildung 12: Der zweite Teilprozess bei der Implementierung von sozialer Innovation mit den Teilphasen. Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Murray et al.⁵⁰⁵

Gründung eines Unternehmens

Innovative Geschäftsmodelle in der Sozialwirtschaft erfordern ebenso viel Sorgfalt und Kreativität wie die Umsetzung einer innovativen und sozialen Idee.

Die Nachhaltigkeit gehört zu den wichtigen Strategien eines Unternehmens. Diese hält sowohl eine Idee als auch ein Geschäftsmodell am Leben und liefert damit eine wichtige Komponente der sozialen Innovation. Nachhaltige Ideen und interessante Geschäftsmodelle steigern die Attraktivität eines Unternehmens.

Nach Murray et al. sind Geschäftsmodelle in der Sozialwirtschaft ebenso vielfältig wie in den Märkten, angefangen bei Dienstleistungen bis zu Modellen im webbasierten Umfeld.⁵⁰⁶ In diesem Zusammenhang stehen Elemente der Geschäftsfeldstrategie wie beispielsweise das Geschäftsumfeld mit seinen wirtschaftlichen und sozialen Schwerpunkten, das Wissensmanagement oder ein Businessplan mit den Einnahmen zur Refinanzierung genauso im Fokus der Sozialwirtschaft wie auch Methoden, um solche Geschäftsmodelle bewerten zu können.

Nach Schoss werden zwei Varianten aufgezeigt, um innovative Geschäftsmodelle umzusetzen.⁵⁰⁷ Dies sind zum einen die Ausgründung aus einem etablierten Unternehmen,

⁵⁰⁵ Vgl. Murray et al. 2010, S. 58.

⁵⁰⁶ Vgl. Murray et al. 2010, S. 60.

⁵⁰⁷ Vgl. Schoss 2013, S. 53, vgl. dazu auch Hill 2016.

beispielsweise aus einem Sozialunternehmen, und zum anderen ein *Start-up*⁵⁰⁸. Diese beiden Varianten haben für sich gesehen unterschiedliche Schwerpunkte, wie sie mit einer Gründung umgehen. Nach Schoss liegt die Unterscheidung vor allem in der Daseinsberechtigung.⁵⁰⁹

Bei etablierten Unternehmen besteht das Interesse darin, die Erwartungen des bekannten Kundenkreises besser zu erfüllen als bisher. Beim Start-up soll mit der Innovation der größtmögliche Erfolg beim Markteintritt erzielt werden. Nach Schoss unterscheiden sich die strategischen Vorgehensweisen durch dominante Denkmuster.⁵¹⁰ Ein etabliertes Unternehmen achtet bei einer Gründung auf zuverlässige Strukturen. Das Bestreben, einen guten Ruf zu bewahren, ist sehr ausgeprägt, während ein Start-up risikobereiter ist, eine hohe Flexibilität haben kann und mit größtmöglichem Erfolg seine Innovation auf dem Markt durchsetzen möchte.

Ein weiteres Merkmal leistet der Begriff *Effectuation-Prinzip*⁵¹¹. Unter dem Begriff Effectuation-Prinzip wird eine Unterscheidung der beiden o. g. Geschäftsmodelle in der Mittelorientierung getroffen, ebenso zum leistbaren Verlust und zum Umgang mit den Zufällen.⁵¹² Dies bedeutet bei der Gründung von Unternehmen, dass Innovationen auch bei Geschäftsmodellen im sozialen Kontext scheitern können. Wie Then und Kehl zu Recht beschreiben, stehen gerade Sozialunternehmen in Abhängigkeit von Regelleistungen und Regelfinanzierungen und haben damit keine ausreichende Ressource für Forschung und Entwicklung.⁵¹³ Demgegenüber unterstreichen Gassmann et al., dass Ressourcen und Risikokapital zur Verfügung stehen müssen, um innovative Geschäftsmodelle erproben zu können.⁵¹⁴

Sobald diese dann zur Verfügung stehen, müssen die Eigentums- und Organisationsformen sehr zügig entschieden werden.

Eigentums- und Organisationsform

Für die nachhaltige Entwicklung einer Idee, eines Prozesses oder einer Dienstleistung wird sich über kurz oder lang die Frage stellen, wie die Eigentums- und Organisationsform sein soll.

Murray et al. Weisen auf die elementaren Fragen hin, wie die Entscheidungs- und Rechenschaftsprozesse aussehen können und darüber hinaus, welche Art von Informations- und

⁵⁰⁸ Vgl. Benford et al. 2014, S. 2.

⁵⁰⁹ Vgl. Schoss 2013, S. 58.

⁵¹⁰ Vgl. Schoss 2013, S. 58.

⁵¹¹ Vgl. Faschingbauer et al. 2013, S. 3.

⁵¹² Vgl. Grichnik und Gassmann 2013, S. 58.

⁵¹³ Vgl. Eurich und Glatz-Schmallegger 2019, S. 197.

⁵¹⁴ Vgl. Eurich und Glatz-Schmallegger 2019, S. 41.

Finanzmanagementsystem eingeführt werden soll. Gerade mit der Eigentumsform werden die Regeln festgelegt, die die Mission eines Unternehmens, seine Führungsstrukturen und die Verwendung der Erträge beeinflussen.⁵¹⁵

Insbesondere in der Sozialwirtschaft kann die Frage des Eigentums sehr unterschiedlich geregelt werden und auf verschiedenen Konzepten basieren. Wie Murray et al. Ebenfalls deutlich aufzeigen, steht in der Sozialwirtschaft zum einen das soziale Ziel im Fokus, beispielsweise anderen zu helfen.⁵¹⁶ Zum anderen sind die Verpflichtungen, wie Gehälter an Mitarbeiter*innen, Kunden- und Lieferanteninteressen, am Markt orientiert und dessen Regeln unterworfen.⁵¹⁷ Dies kann dazu führen, dass soziale Projekte nicht die ursprüngliche und volle Wirkung erzielen können und die Eigentümer der sozialen Projektideen stark eingeschränkt werden.⁵¹⁸

Bedingt durch die Entwicklung in den letzten Jahren in den Bereichen der öffentlichen Finanzierung, von einer uniformen zur heterogenen Versorgungsstruktur, gibt es eine Tendenz zur Hybridisierung. Dies bedeutet, dass sowohl eine staatliche als auch eine marktliche Steuerungslogik in sozialen Organisationen wirken. Nach Staib gebe es diese hybriden Formationen in sozialen Unternehmen schon immer, jedoch treten diese jetzt verstärkt in den Blickwinkel der Wissenschaft.⁵¹⁹ Interessant dabei sind die Synergie- und Übertragungseffekte zwischen kommerziellen und gemeinnützigen Angeboten und der daraus resultierende Weg zur sozialen Innovation.⁵²⁰

Zusammenfassend ist es eine wesentliche Entscheidung, welche Eigentums- und Organisationsformen gebildet werden. Diese können in Form von Kooperativen oder im Rahmen eines Verbandes gestaltet werden. Weitere Formen sind z. B. Partnerschaften, Interessengemeinschaften oder Wohltätigkeitsorganisationen.

Diese Entscheidung sollte frühzeitig getroffen werden. Erst dann kann die nachfolgende Betrachtung zur Unternehmensführung als Treiberin einer sozialen Innovation konkretisiert werden.

Unternehmensführung

Die Unternehmensführung kann das Unternehmen bei der Erfüllung seiner Mission unterstützen oder auch behindern. Murray et al. Sprechen von dem Bewusstsein in der

⁵¹⁵ Vgl. Murray et al. 2010, S. 62.

⁵¹⁶ Vgl. Murray et al. 2010, S. 62.

⁵¹⁷ Vgl. Murray et al. 2010, S. 63.

⁵¹⁸ Vgl. Murray et al. 2010, S. 63.

⁵¹⁹ Vgl. Staib 2019, S. 167.

⁵²⁰ Vgl. Staib 2019, S. 167.

Unternehmensführung, als Eigentümer zu agieren.⁵²¹ Dies betrifft insbesondere die Mission und deren erfolgreiche Implementierung. Eigenverantwortung und Good Governance⁵²², d. h., Führung auf Basis von Qualität und Verhaltensstandards einzuhalten und zu stärken, bilden die beste Grundlage. So gelingt es in schwierigeren Phasen, den Weg der sozialen Innovation zu beschreiten und die Mission zu realisieren.

Unternehmensführung beinhaltet stets eine Vermittlung zwischen den sozialen Zielen des Unternehmens, der Rechenschaft gegenüber den kontrollierenden Gremien und dem Personal, welches diese Ziele operativ umsetzt. Ob dies gelingt, hängt von der Überwindung der Spannungsfelder zwischen diesen Polen ab und erfordert großes Geschick. Schließlich gilt es die Bedarfe aller Bereiche im Unternehmen zu integrieren und erfolgreich zu führen. Nicht auszuschließen ist, dass Werte und Mission auch im Widerspruch zu mancher Innovation stehen.

Nach Murray et al. Halten in etablierten Unternehmen auch Führungsmitglieder speziell nach Innovationen Ausschau und unterbreiten Vorschläge.⁵²³ Über ein betriebliches Vorschlagswesen können ebenso Ideen und Innovationen aus der Mitarbeiterschaft oder von weiteren Stakeholdern integriert werden.⁵²⁴ Nach Disselkamp muss ein Unternehmen auch zu Innovationen bereit sein.⁵²⁵ Diese sollten sich in den Unternehmenszielen und den Strategien widerspiegeln. Die Mitarbeitenden sind ebenso wichtig wie Innovationsfreiräume, welche in der Unternehmenskultur verankert sein sollten, sowie das Innovationsmanagement mit den jeweiligen Steuerinstrumenten und den Rollen des Managements.⁵²⁶

Gerade nach Schoss unterscheiden sich Führungspersönlichkeiten grundsätzlich in etablierten Unternehmen und Start-up-Unternehmen.⁵²⁷ In einem etablierten Unternehmen fungieren die Führungspersonen eher als Bewahrer der Standards und sind im Altersdurchschnitt über vierzig Jahre alt. Dabei seien Führungspersonen in Start-ups eher in ihrer Umgebung herausfordernd, unbekümmert, oft Eigentümer oder Anteilseigner des Unternehmens, Meister der Effectuation und im Altersdurchschnitt unter vierzig Jahre alt.⁵²⁸

Es ist gerade im sozialen Bereich wichtig, die Innovationen zu kanalisieren und zu bündeln. Da diese nicht einfach zu fassen, zu integrieren und umzusetzen sind, benötigt es ein gutes Organisations- und Managementmodell.

⁵²¹ Vgl. Murray et al. 2010, S. 67.

⁵²² Vgl. Murray et al. 2010, S. 67.

⁵²³ Vgl. Murray et al. 2010, S. 67.

⁵²⁴ Vgl. Murray et al. 2010, S. 67.

⁵²⁵ Vgl. Disselkamp 2012, S. 75.

⁵²⁶ Vgl. Disselkamp 2012, S. 75.

⁵²⁷ Vgl. Schoss 2013, S. 59.

⁵²⁸ Vgl. Schoss 2013, S. 59.

Organisations- und Managementmodelle

Das hierarchische bzw. klassische Modell ist oft im öffentlichen Sektor, bei der Sozialwirtschaft, aber auch in der Privatwirtschaft zu finden. Es präsentiert sich pyramidenförmig angeordnet, mit einem Treuhänder an der Spitze, als effektives und gut verstandenes Modell, das aber in der Regel wenig Raum für Innovationen lässt.

Andersgeartete Beispiele finden sich in den Untersuchungen bei Murray et al., in der Ausarbeitung zeigen sich beispielsweise Benutzerorientierung und autonome Arbeitsgruppen als neuere Modelle.⁵²⁹ Dies bedeutet, dass es in der Relation autonome und sehr verantwortungsvolle Mitarbeitengruppen gibt. Diese werden durch das Management und durch den technischen Unternehmensservice unterstützt. Die Kontrolle übernimmt vor allen Dingen der Nutzer oder Verbraucher. Das Management überwacht Leistungsabweichungen und stellt die effektive Integration ins System sicher.⁵³⁰

Ein weiteres Beispiel aus den Untersuchungen von Murray et al. ist die *verteilte Organisation*, in welcher das Sozialunternehmen eher in kleiner und überschaubarer Form agiert.⁵³¹ Kleinere Organisationseinheiten schließen sie sich zusammen und bleiben so flexibel und anpassungsfähig. Über Franchisemodelle und Netzwerke können Spezialwissen und Fachwissen eingebunden werden. So fügen sich diese kleineren Organisationen in die Gesamtorganisation ein, die dadurch ebenfalls konkurrenzfähiger wird.⁵³²

Wie groß der Freiraum für Kreativität und zufallsbasiertes Handeln von Mitarbeitenden sein darf, ist in den Unternehmen unterschiedlich. Mauer et al. Beschreiben dies anhand von Beispielen der Industrie, welche bis zu fünfzehn Prozent der Arbeitszeit ihrer Mitarbeitenden für die Entwicklung von neuen Ideen zur Verfügung stellt und dies in der Unternehmenskultur vorsieht.⁵³³ Nach Schoss gibt es auch die Unterscheidungskriterien bei Innovationen in der Organisationsstruktur von etablierten Unternehmen und Start-ups.⁵³⁴ Auf der etablierten Unternehmensseite sind die Strukturen fest, es existieren standardisierte Prozesse und es wirkt ein fest verankertes Geschäftsmodell. Im Gegensatz dazu kann das Start-up seine Strukturen verändern und weist keine fest gefügten Prozesse auf. Das Geschäftsmodell ist sehr flexibel und das Prinzip der Mittelorientierung vorrangig.⁵³⁵

Nicht zu vergessen sind die Dimensionen des Managements allgemein, welche für die verschiedenen Entwicklungsstadien einer Innovation notwendig sind. So wird in der

⁵²⁹ Vgl. Murray et al. 2010, S. 69.

⁵³⁰ Vgl. Murray et al. 2010, S. 69.

⁵³¹ Vgl. Murray et al. 2010, S. 69.

⁵³² Vgl. Murray et al. 2010, S. 70.

⁵³³ Vgl. Mauer et al. 2013, S. 114; vgl. dazu auch Grichnik und Gassmann 2013, IX–XIII.

⁵³⁴ Vgl. Schoss 2013, S. 59.

⁵³⁵ Vgl. Schoss 2013, S. 59.

Anfangsphase der Pionier gefordert. Während sich die Organisation weiterentwickelt, muss sich die Führung ebenfalls anpassen. Gerade die soziale Innovation fordert vom Management bestimmte Fähigkeiten und Fertigkeiten, die Glatz-Schmallegger als Aufbau von ethischer Reflexivität im Management beschreibt.⁵³⁶ Reflexionsanregende Leitfragen sind der Dreh- und Angelpunkt, damit sich die soziale Innovation im Unternehmen gemeinschaftlich und organisatorisch integriert entwickeln kann.⁵³⁷

Solche differenzierten Formen werden in den nachfolgenden Artikeln noch intensiver betrachtet, da es sich um eine fließende Phase handeln kann. Nicht jedes Management ist für die Umsetzung einer sozialen Innovation geeignet. Je nach Fähigkeit und Fertigkeit des Managements kann der Betrieb nachhaltig positiv oder negativ beeinflusst werden.

Betrieb

Der Betrieb selbst ist das Herzstück einer jeden Unternehmung, hier kommen nicht nur die Strukturen des Managements, sondern der Wert eines Sozialunternehmens zur Geltung. Nach den Autoren Murray et al. ist die Art des Betriebes je nach Unternehmenskultur, der gemeinsamen Zusammenarbeit untereinander, verwendeter Technologie, partnerschaftlichen Netzwerken und weiteren Aspekten different.⁵³⁸ Das Management und die Mitarbeitenden bestimmen die soziale Orientierung und erfüllen so die Umsetzung der Mission des Unternehmens.⁵³⁹

Disselkamp beschreibt in der Untersuchung die Innovationsstrategien für den Betrieb in verschiedenen Formen, in welche dieser einsteigen kann.⁵⁴⁰ Es beginnt bei dem „Pionier“, der die Projektidee selbstständig entwickelt. Es kann jedoch auch ein „Früher Folger“ in die mögliche Innovation einsteigen, oder es agiert ein „Modifikator“⁵⁴¹. Der „Nachzügler“ betrachtet schließlich aus einem Abstand heraus, wenn der Betrieb bereits läuft. Hier ist die Innovation schon erfolgreich etabliert und es besteht nur noch die Möglichkeit einer Kopie. Zum Schluss beschreibt er den „Beharrer“.⁵⁴² Dieser hat kein Interesse an Innovation und Veränderung. Die Strategie des Beharrers kann insbesondere gelingen, wenn es sich um Traditionelles und Rares handelt. Diese Strategie zählt aber eher zu den Ausnahmen.⁵⁴³

Eine wichtige Facette des Betriebes ist nach den Ausführungen von Posch die Kommunikationsstrategie, sowohl nach innen im Management als auch nach außen zu den

⁵³⁶ Vgl. Eurich und Glatz-Schmallegger 2019, S. 237.

⁵³⁷ Vgl. Eurich und Glatz-Schmallegger 2019, S. 237.

⁵³⁸ Vgl. Murray et al. 2010, S. 70.

⁵³⁹ Vgl. Murray et al. 2010, S. 70.

⁵⁴⁰ Vgl. Disselkamp 2012.

⁵⁴¹ Vgl. Calcagno et al. 2007.

⁵⁴² Vgl. Calcagno et al. 2007, S. 85.

⁵⁴³ Vgl. Calcagno et al. 2007, S. 85.

verschiedensten Stakeholdern.⁵⁴⁴ Gerade das Kommunikationsmanagement ist für den Betrieb bei innovativen Projekten im sozialen Bereich von zentraler Bedeutung und verdient eine besondere Sensibilität.⁵⁴⁵ Im Aufbau von Lieferketten oder auch Dienstleistungen spielt die Kommunikation eine wichtige Rolle. In der Untersuchung von Murray et al. Werden besonders die sozial orientierten Lieferketten von der Zielgruppe immer stärker beachtet.⁵⁴⁶

So spüren beispielsweise *Fair-Trade-Unternehmen*⁵⁴⁷ eine zunehmende Aufmerksamkeit gegenüber ihren Produkten. Ähnlich wirken die sozial orientierten Nachfrageketten, welche genossenschaftlichen Strukturen zugeordnet werden, oder Wertstoffketten, die sich für umweltfreundliche Produkte und Dienstleistungen engagieren.

Eine Herausforderung für Unternehmen im sozialen Bereich sind die Gemeinkosten. Die Anforderungen der rechtlichen und modernen Regelungen ziehen stets Fachkräfte und technisches Know-how nach sich und entsprechen nicht unbedingt der sozialen Mission. Um hier einen Ausweg zu finden, so Farhadi, bedienen sich viele Unternehmen bei *Cross-Industry-Modellen*⁵⁴⁸, welche sie gemeinsam nutzen können.⁵⁴⁹ Dies gehe über Zusammenschlüsse, Franchise, genossenschaftliche Strukturen usw. hinaus.⁵⁵⁰ Die oben kurz beschriebenen Strukturen und Auswirkungen des Betriebes sind sehr traditionell und messbar, hingegen ist gerade für Unternehmen im sozialen Bereich das Beziehungskapital ein sehr intensiver Baustein.

Beziehungskapital

Das Beziehungskapital, in der betriebswirtschaftlichen Betrachtung wird es allgemein als Humankapital bezeichnet, geht jedoch weit über diesen Begriff hinaus. Wie Murray et al. Beschreiben, berücksichtigt die konventionelle Rechnungslegung dieses immaterielle Kapital wenig.⁵⁵¹ Jedoch ist es gerade bei Unternehmen im sozialen Bereich eine Grundlage für die Stärke und die Besonderheit. Wald verwenden den Begriff des *Sozialkapitals*⁵⁵², um die Qualität der Beziehungen zu erfassen, mittels derer der wirtschaftliche Austausch

⁵⁴⁴ Vgl. Posch 2019.

⁵⁴⁵ Vgl. Posch 2019, S. 226.

⁵⁴⁶ Vgl. Murray et al. 2010, S. 70.

⁵⁴⁷ Vgl. Arnold 2017.

⁵⁴⁸ Dingler und Enkel 2016, S. 110.

„In der *Cross Industry Innovation* werden existierende Systeme, Konzepte, oder generelle Prinzipien einer Branche auf eine andere übertragen, um dortige Probleme oder Fragestellungen zu lösen, beispielsweise in Form von Technologien, Patenten, spezifischem Wissen oder Geschäftsprozessen.“

⁵⁴⁹ Vgl. Farhadi 2019, S. 11.

⁵⁵⁰ Vgl. Murray et al. 2010, S. 70.

⁵⁵¹ Vgl. Murray et al. 2010, S. 74.

⁵⁵² Vgl. Wald 2011, S. 113.

Im Kontext von Wald wird das Sozialkapital als Beziehungsnetzwerke zwischen Unternehmen betrachtet. Auch variiert der Beziehungsinhalt in Abhängigkeit von der Fragestellung. „Besonders häufig werden Netzwerke von Start-up-Unternehmen, Innovationsnetzwerke, strategische Allianzen und Supply-Netzwerke untersucht.“

stattfindet.⁵⁵³ Die Relevanz ist enorm, so Murray et al., da die Leistungsfähigkeit von sozialen Unternehmungen von der Reichweite und Tiefe dieser Beziehungen abhängt.⁵⁵⁴ Die Beziehungen seien vielseitig und betreffen alle Stakeholder wie Investoren, Lieferanten, Kunden, Nutzer, das eigene Personal, Vorstand, Ehrenamtliche und weitere.⁵⁵⁵ Insgesamt gibt es diverse formelle Vereinbarungen, wie sie in der privaten Marktwirtschaft mit klassischen Verträgen üblich sind. Jedoch sind diese in sozialen Unternehmen flexibler, da interne und externe Besonderheiten die Art und Qualität der Leistungen stärker beeinflussen. Dies führt zu den besonderen Herausforderungen für das Management.

Nach der Untersuchung von Murray et al. ist die Transparenz eines Unternehmens, wie die Formulierung und Präsentation der Identität sowohl nach außen und nach innen, ausschlaggebend.⁵⁵⁶ Diese Unternehmen benötigen Systeme und Module für das Feedback der Benutzer und darüber hinaus für ihre gesellschaftliche Wirkung in die Gesellschaft, um nicht in einer statischen Position zu verharren.⁵⁵⁷ Dazu zählen heute auch mediale Auftritte in der *Social-Media-Welt*⁵⁵⁸ sowie die Instrumente des Marketings und der Markenbildung. Hierbei geht es um eine Wahrnehmung der Institution mit ihren sozialen Zwecken. Dazu dienen auch offene Veranstaltungen, so die Autoren⁵⁵⁹, um eine Vielzahl an Menschen in die Arbeit des Unternehmens miteinzubeziehen, Erfahrungen zu teilen und Menschen zu begeistern. Ebenso hilft ein freier Umgang mit dem geistigen Eigentum, um von einem gemeinsamen Wissensaustausch zu profitieren und diesen weiterzuentwickeln.⁵⁶⁰ Dieser ist lebenswichtig für Unternehmen im sozialen Bereich, viel mehr als im gewerblichen Bereich.

Die Kommunikation ist ein wichtiges Instrument zur Gestaltung des Beziehungskapitals und zentral für soziale Innovation. Mast weist darauf hin, dass die Unternehmenskommunikation nicht nur den Informations- und Wissensaustausch beinhaltet, sondern auch als Motivationsplattform für Innovationen und deren Auswirkung diene.⁵⁶¹ Das Beziehungskapital gestaltet sich mithilfe dieser Plattform, wenn diese den Mitarbeitenden die Auswirkungen von Innovationen kognitiv und emotional vermittelt.⁵⁶² Ob dies in einem Unternehmen gelinge, hänge vom Management selbst und dessen Strukturen ab. Posch erläutert dies in ihrer Darstellung der *Kommunikation sozialer Innovation* als Führungsaufgabe und reflektiert dabei auch die heutige Einbindung von Social Media.⁵⁶³

⁵⁵³ Vgl. Wald 2011, S. 113.

⁵⁵⁴ Vgl. Murray et al. 2010, S. 74.

⁵⁵⁵ Vgl. Murray et al. 2010, S. 74.

⁵⁵⁶ Vgl. Murray et al. 2010, S. 74.

⁵⁵⁷ Vgl. Murray et al. 2010, S. 74; vgl. dazu auch Decker 2019.

⁵⁵⁸ Vgl. Karmasin und Weder 2014, S. 81–103.

⁵⁵⁹ Vgl. Murray et al. 2010, S. 75.

⁵⁶⁰ Vgl. Murray et al. 2010, S. 75.

⁵⁶¹ Vgl. Mast 2014, S. 271.

⁵⁶² Vgl. Mast 2014, S. 271.

⁵⁶³ Vgl. Posch 2019, S. 214.

Die wachsende Bereitschaft zu *Open Innovation* zielt auf eine stärkere Einbindung von Stakeholdern in das Unternehmen und auf eine Intensivierung der Beziehungen zu den Mitarbeitenden ab.⁵⁶⁴ Dies erfordert einen entsprechenden Transformationsprozess der Unternehmenskommunikation. Damit sind weitere Modelle möglich, die in Verbindung zum Beziehungskapital stehen und damit soziale Innovation vorantreiben können. Beispielsweise ermöglicht Open Access oder Open Licensing eine schnellere Umsetzung von Ideen, begeistert durch die einfache Nutzung und öffnet weitere Netzwerke.

Die Bildung und auch die Ausbildung spielen ebenfalls eine entscheidende Rolle bei der Gewährleistung des Zusammenhaltes. Soziale Projekte generieren eine Form der offenen Innovation durch Vielseitigkeit und Offenheit. Dies kann einen guten Zulauf von Freiwilligen zur Folge haben. Diese Freiwilligen erhalten eine hohe Wertschätzung von den Unternehmen im sozialen Bereich, da viele soziale Dienste ohne sie nicht möglich wären.⁵⁶⁵

Alle Formen der Innovationen und auch entstehenden Prozesse sind jedoch meist mit Finanzierungen verbunden.

Risikofinanzierung nach dem Pilot

Um den Pilot in die nächsten Phasen der Innovation zu begleiten, ist die Kapitalbeschaffung häufig notwendig. Dies gilt für eine soziale Innovation nicht minder. Da der Kapitalgeber meist auch seine Vorstellungen einbringen möchte, kommt es nicht selten zu Kompromissen. Diese Kompromisse sollen zum einen die Mission und das Ziel nicht gefährden und zum anderen die Ideale und die Pioniere nicht verlieren.

Murray et al. Weisen für neue und interessante Vorhaben auf die Möglichkeit hin, Verbindungen zu ethisch ausgerichteten Banken und Sozialversicherungsträgern aufzunehmen.⁵⁶⁶ Oftmals sind es gerade Zuschüsse von privaten Stiftungen und wohlhabenden Philanthropen, die mit ihrem Engagement die Realisierung der Idee unterstützen wollen. Auch die klassische Kreditfinanzierung ist typisch, wenn das Vorhaben klare und zukünftige Einkommensströme verspricht. Zudem gibt es Eigenkapital in der Gründungsphase, welches aus verschiedensten Formen bestehen kann, beispielsweise aus stillen Teilhabern, Wandelanleihen etc., aber auch in der Nutzung der noch jungen Mittelbeschaffung durch *Crowdfunding*⁵⁶⁷ bei der Anhängerschaft in den Social Media.⁵⁶⁸ Um Geld in soziale Ergebnisse

⁵⁶⁴ Vgl. Posch 2019, S. 214.

⁵⁶⁵ Vgl. Murray et al. 2010, S. 77.

⁵⁶⁶ Vgl. Murray et al. 2010, S. 78.

⁵⁶⁷ Vgl. Bendel 2010.

Der Begriff „Crowdfunding“ ist ein zusammengesetzter Begriff und steht für eine Form der Finanzierung (engl. „funding“) durch eine Menge (engl. „crowd“) von Internetnutzern. „Crowdsourcing“ etablierte sich um 2005. Im deutschsprachigen Raum ist auch der Begriff der Schwarmfinanzierung bekannt“.

⁵⁶⁸ Vgl. Murray et al. 2010, S. 79.

umzuwandeln, so Murray et al., können auch die *Social Impact Bonds*⁵⁶⁹ angeboten werden.⁵⁷⁰ Deren Berechnung ist anspruchsvoll. Diese Form der Anleihefinanzierung soll den spürbaren Einsparungen des öffentlichen Haushaltes entsprechen.⁵⁷¹

Zur jüngeren Generation, so Murray et al.⁵⁷², gehört das *Venture Philanthropy Capital*⁵⁷³. Dies stellt eine besondere Form der Risikofinanzierung für Start-ups, Wachstums- und risikobereite soziale Projekte dar.⁵⁷⁴ Nicht zu unterschätzen sind jedoch auch private Anleger. Diese machen ihre Beteiligungszusage davon abhängig, ob und in welchem Zeitabschnitt und Umfang das Kapital zurückgezahlt werden soll.

Das Forschungsprojekt TEPSIE⁵⁷⁵, welches durch sechs europäische Forschungsinstitute initiiert und durch das siebte Forschungsrahmenprogramm⁵⁷⁶ gefördert wurde, zeigt, dass trotz der bürokratischen Hürden die öffentliche Hand eine tragende Rolle in der Finanzierung von innovativen Projekten spielen kann. Diese Finanzierungen, so die Analyse von Staib bezogen auf die TEPSIE-Studie, haben sowohl regionalen, nationalen sowie europäischen Bezug und werden als wichtiges Element für Unternehmensfinanzierungen wahrgenommen.⁵⁷⁷

Unterstützung von Innovationen durch den öffentlichen Sektor

Um die Innovation im öffentlichen Sektor zu platzieren, ist es eine Strategie, die Innovation in die Politik sowohl auf nationaler als auch auf lokaler Ebene einzubinden und als ein Instrument für die Umsetzung in die Praxis bspw. in Schulen einzusetzen.

Eine weitere Strategie ist es, das Thema Innovation in öffentlichen Programmen zu verankern und diese zu unterstützen. Dies kann sowohl durch eigene Umsetzung als auch in Bezug auf Unterstützerguppen und unterstützende Organisationen bewerkstelligt werden. Wie Murray et al. Beschreiben, ist in den vergangenen Jahren gerade im Gesundheits- und Schulwesen die Unterstützung von Innovationen sehr intensiv betrieben worden.⁵⁷⁸

⁵⁶⁹ Vgl. Weber und Petrick 2017, S. 2.

Bei dem Begriff „Social Impact Bonds (SIBs) handelt es sich um sektorenübergreifende Kooperationen: Beteiligt an einem SIB sind in der Regel ein oder mehrere soziale Dienstleister, private, wirkungsorientierte Investoren und der Staat“.

⁵⁷⁰ Vgl. Murray et al. 2010, S. 80.

⁵⁷¹ Vgl. Murray et al. 2010, S. 80.

⁵⁷² Murray et al. 2010, S. 80.

⁵⁷³ Vgl. Hoelscher 2010, S. 4; vgl. dazu auch Edwards 2010; vgl. dazu auch Spiess-Knafi 2012, S. 89–92.

Der Begriff „*Venture Philanthropy Capital*, eine Form des Risikokapitals, bezieht sich auf die Idee, typisch unternehmerisches Denken auf Projekte im sozialen Bereich anzuwenden. Ziel ist es, einen höheren Nutzen mit gemeinnützigen Projekten zu schaffen und damit den ‚sozialen Ertrag‘ zu erhöhen“.

⁵⁷⁴ Vgl. Murray et al. 2010, S. 80.

⁵⁷⁵ Vgl. Bund et al. 2013.

⁵⁷⁶ Vgl. Bund et al. 2013.

⁵⁷⁷ Vgl. Staib 2019, S. 161, in: Eurich und Glatz-Schmallegger 2019.

⁵⁷⁸ Vgl. Murray et al. 2010, S. 80.

Auch öffentliche Vorschriften können zur Innovation beitragen, und zwar durch die Bekanntgabe eines Rahmens, wie beispielsweise die Größe eines Spielplatzes. Durch eine städtische Ausschreibung wird um einen möglichst innovativen Lösungsansatz in einem vorgegebenen Rahmen geworben. In der EU-Dekade 2014 bis 2020 gibt es mehrere Programme, um Innovationen in Projekten zu entwickeln und nachhaltig aufzubauen. Beispielsweise das EU-Programm für Beschäftigung und soziale Innovation (EaSI), „[...] mit dessen Hilfe hochwertige und nachhaltige Beschäftigung, ein angemessener und fairer Sozialschutz, die Bekämpfung von Armut und sozialer Ausgrenzung sowie die Verbesserung der Arbeitsbedingungen gefördert werden sollen“.⁵⁷⁹ Das Programm selbst ist nochmals in Unterprogramme aufgeteilt: in die Modernisierung der Beschäftigungs- und Sozialpolitik – PROGRESS, in die Thematik der beruflichen Mobilität – EURES – und in den Zugang zu Mikrofinanzierung und zu dem sozialen Unternehmertum – PROGRESS-Mikrofinanzierungsinstrument.⁵⁸⁰ Ein weiteres EU-Programm ist Horizont 2020⁵⁸¹ für Forschung und Innovation. Der Fokus liegt hierbei auf integrativen Gesellschaften, die beispielsweise nachhaltige und integrative Umgebungen durch innovative Raum- und Kommunalplanung schaffen. Auch im EU-Programm wurden innovative Gesellschaften verankert, beispielsweise zur Nutzung des innovativen, kreativen Gedankengutes und des Potenzials aller Generationen und reflektierender Gesellschaften oder bezogen auf das kulturelle Erbe Europas der Länder und Regionen. Dies ist jedoch nur ein Ausschnitt, zumal gerade in der EU-Dekade⁵⁸² bis 2020 das Thema soziale Innovation in den operationellen Programmen des Bundes und der Länder als Querschnittsthema verankert wurde.⁵⁸³

2.2.3 Verbreitung von sozialer Innovation

Diese Kapitel 2.2.3 „Verbreitung von sozialer Innovation“, also der Diffusion, ist geprägt von zwei Phasen. Dies ist zum einen die Skalierung und Diffusion und zum andern die systemische Veränderung.

Der Unterschied zwischen dem sozialen und dem klassischen Innovationsprozess ist eine systemische Veränderung in der Gesellschaft.

Die nachfolgende Abbildung 13 zeigt den Aufbau in den einzelnen Prozessschritten für das Kapitel 2.2.3.

⁵⁷⁹ Europäische Kommission 2013.

⁵⁸⁰ Vgl. Europäische Kommission 2013.

⁵⁸¹ Vgl. Europäische Kommission 2020.

⁵⁸² Vgl. Kinnunen 2015.

⁵⁸³ Vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) 2020.

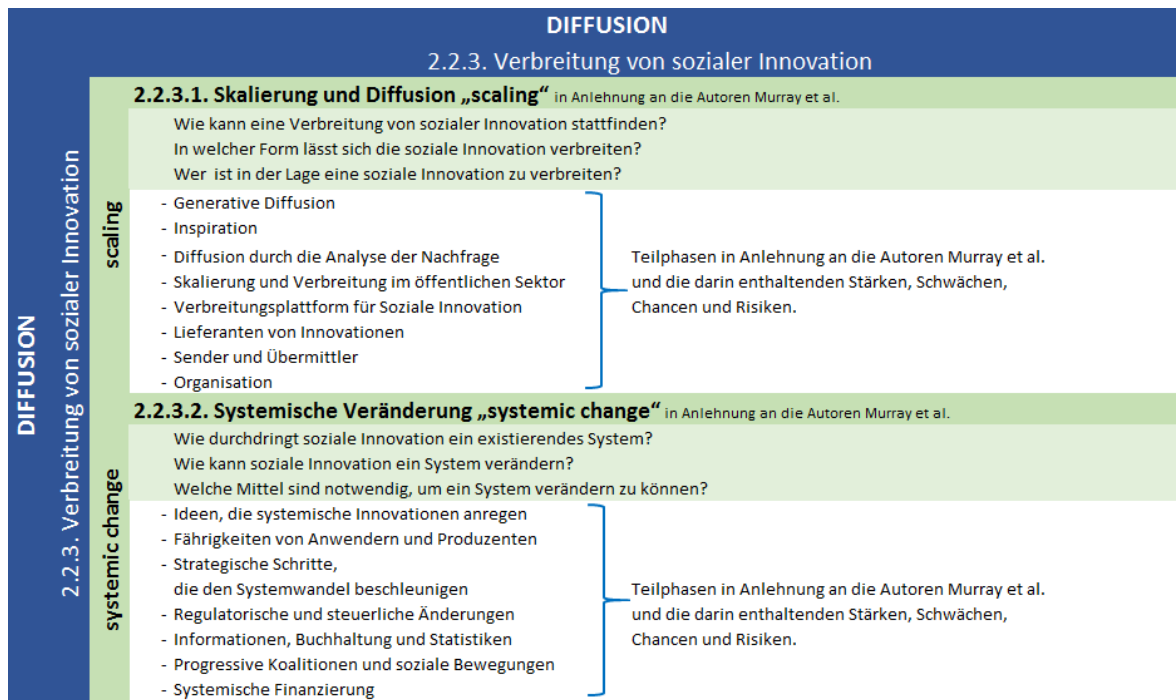


Abbildung 13: Die Verbreitung von sozialer Innovation. Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Murray et al.⁵⁸⁴

Durch die grafische Visualisierung des Prozesses zur sozialen Innovation wird verdeutlicht, wie der Zusammenhang zwischen der Diffusion und den darin enthaltenen zwei Phasen ist. Die Fragen in der Abbildung 13 entstammen der Forschungsfrage und stehen nun zur Relation mit den zeitlich versetzten Prozessabschnitten. Daraus entwickelten sich die in der Grafik dargestellten Teilphasen mit ihren Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken. Bei den beiden Prozessabschnitten *scaling* und *systemic change* müssen nicht immer alle Teilphasen zum Zuge kommen. Es gibt Beispiele von Diffusionen, die mit weniger Teilphasen auskommen.

Die hier im Kapitel beschriebenen Teilphasen sind gleichbedeutend mit den nachfolgenden Abschnitten und bilden exemplarisch den Prozess einer Diffusion ab.

2.2.3.1 Skalierung und Diffusion

In der Diffusion von sozialer Innovation stehen die weiterführenden Fragen im Vordergrund. Wie kann eine Diffusion von sozialer Innovation stattfinden, in welcher Form und wer ist in der Lage, eine soziale Innovation zu verbreiten? Diesen Fragen widmet sich dieses Kapitel.

⁵⁸⁴ Vgl. Murray et al. 2010, S. 11.

Die fünfte Phase „*scaling*“⁵⁸⁵ ist nach den Autoren Murray et al. Der Beginn der Innovationsverbreitung.⁵⁸⁶ Mit dieser Entwicklung wird oft vom Prozess der Skalierung gesprochen. Der Begriff „Skalieren“ wird in zahlreichen Bezügen verwendet.

In der Bildkunst beispielsweise werden Fotos skaliert und somit in ihrer Größe verändert. Ebenso spricht man in der Informations- und Kommunikationstechnologie von Skalierung, wenn Objekte vergrößert oder verkleinert werden. Auch bei Schriftgrößen in unseren Textprogrammen sprechen wir von Skalierung.

Sobald Unternehmen von Skalierungen sprechen, bedeutet dies in den meisten Fällen, dass diese Unternehmen expandieren wollen. Abgeleitet wird „skalieren“ von dem italienischen Wort „la scala“⁵⁸⁷, die Treppe. Dies ist der bildhafte Einstieg zu Wirkungstreppe von Kurz und Kubek⁵⁸⁸. Nach ihnen wird erst durch die Wirkung eine Verbreitung, also eine Skalierung, in eine andere Region möglich, um mehr Menschen zu erreichen und eine gesellschaftliche Veränderung herbeizuführen.⁵⁸⁹ Diese Wirkung ist somit ein Teil der sozialen Innovation.

Nach Murray et al. Gibt es auch das sogenannte „Cut and Graft“, dies bezeichnen die Autoren als organische Verbreitung, dass durch Emulation, also Nachahmung, -bildung, eine soziale Idee skalierbar wird.⁵⁹⁰ Somit ist keine klassische Organisationsexpansion gemeint, welche ihre Innovation in die Fläche verbreitet.⁵⁹¹

Um dieses Stadium zu erreichen, bedarf es einiger strategischer und organisatorischer Herausforderungen, um diese fünfte Phase⁵⁹² zu erreichen. Hierzu gibt es verschiedene Möglichkeiten, wie beispielsweise Lizenzmodelle, Franchisemodelle, Analyse von Markt- und Angebotsnachfrage bis hin zu einer Kooperation mit einer eher lockereren Verbreitung. Die nachfolgenden Ausführungen sollen die verschiedenen Varianten betrachten.

Die in der folgenden Abbildung 14 dargestellte Teilphase *scaling*⁵⁹³ ist das Ergebnis zur sozialen Innovation aus der weltweiten Untersuchung von Murray et al.⁵⁹⁴ Die Erhebungen stammen aus Unternehmen, von Aktivisten, aus Organisationen und von sozialen Bewegungen. Die Teilschritte begleiten jede Phase der sozialen Innovation und beginnen bei den Autoren mit der generativen Diffusion (s. Abbildung 14).⁵⁹⁵

⁵⁸⁵ Vgl. Murray et al. 2010, S. 11.

⁵⁸⁶ Vgl. Murray et al. 2010, S. 13.

⁵⁸⁷ Vgl. Schmid 1989, S. 248.

⁵⁸⁸ Vgl. Kurz und Kubek 2013.

⁵⁸⁹ Vgl. Kurz und Kubek 2013, S. 1.

⁵⁹⁰ Vgl. Murray et al. 2010, S. 84.

⁵⁹¹ Vgl. Murray et al. 2010.

⁵⁹² Vgl. Murray et al. 2010, S. 11.

⁵⁹³ Vgl. Murray et al. 2010, S. 13.

⁵⁹⁴ Vgl. Murray et al. 2010, S. 82.

⁵⁹⁵ Vgl. Murray et al. 2010, S. 82.

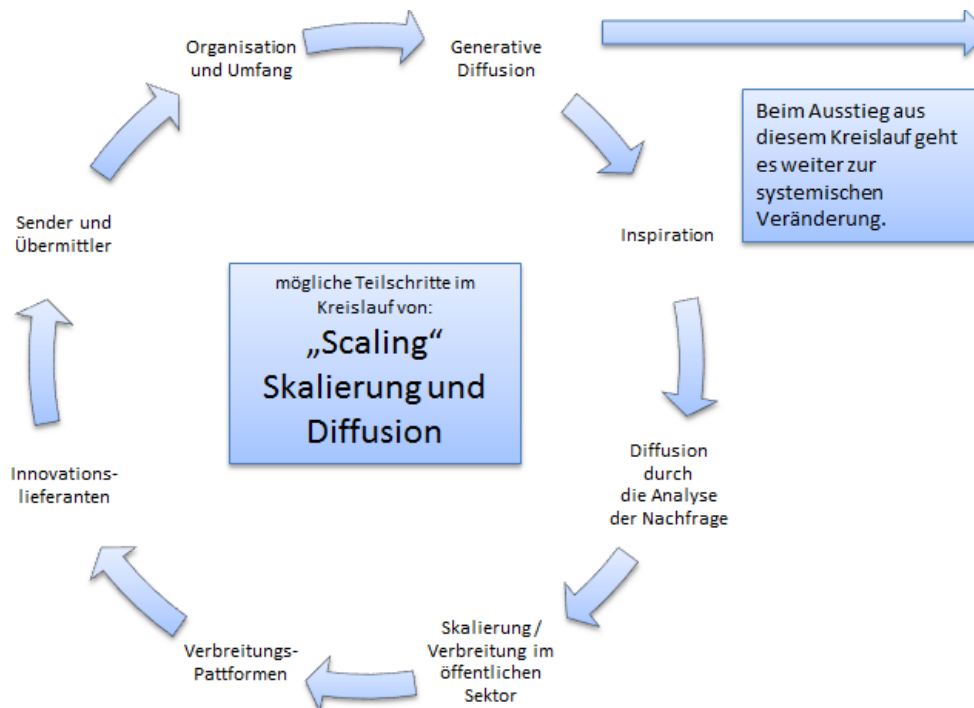


Abbildung 14: Der erste Teilprozess der Verbreitung von sozialer Innovation. Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Murray et al.⁵⁹⁶

Generative Diffusion

Die Verbreitung von Innovationen kann auf unterschiedlichen Wegen, aus mehrfachen Richtungen und in diversen Prozessen sowie Formen auftreten. Dies ist der Grund, weshalb in der Innovations- und Diffusionsforschung der Begriff „Diffusion“⁵⁹⁷ zur Innovationsverbreitung herangezogen wird, welcher sowohl den Prozess der raum-zeitlichen Ausbreitung als auch eine Innovation im sozial-räumlichen System beschreibt.⁵⁹⁸

Innovationen lassen sich in vier Diffusionsgraden einteilen. Dies ist in der frühen Phase die Initialphase, gefolgt von der Expansionsphase, dann der Verdichtungsphase und den Schluss bildet die Sättigungsphase. Zu den jeweiligen Diffusionsphasen lassen sich die Adoptorkategorien⁵⁹⁹ zuordnen. Die Adoption bezeichnet die Annahme einer Innovation durch Individuen. Die Kategorien bestehen aus den Innovatoren, den frühen Adoptoren, der frühen Mehrheit, der späten Mehrheit und den Zauderern. Diese Adoptorkategorien beschreiben die raumzeitliche Ausbreitung einer Innovation durch Individuen.⁶⁰⁰

Wie die Autoren Murray et al. Ausführen, gibt es deutliche Unterschiede zwischen der Marktwirtschaft und der Sozialwirtschaft.⁶⁰¹ Der Begriff Sozialwirtschaft bezeichnet einen

⁵⁹⁶ Vgl. Murray et al. 2010, S. 82-105.

⁵⁹⁷ Vgl. Neumair und Haas 2018.

⁵⁹⁸ Vgl. Neumair und Haas 2018.

⁵⁹⁹ Vgl. Haas et al. 2018.

⁶⁰⁰ Vgl. Haas et al. 2018.

⁶⁰¹ Vgl. Murray et al. 2010, S. 82.

Teilbereich in der Volkswirtschaft. Er umfasst Dienstleistungen im sozialen Sektor, wie z. B. die Dienste für Menschen mit besonderem Betreuungsbedarf.⁶⁰² Der Unterschied zur Marktwirtschaft liegt bei der Diffusion von Innovationen insbesondere in der Ausrichtung auf die soziale Mission in der Sozialwirtschaft. Das ist einer der Gründe, weshalb die Sozialwirtschaft auf kollaborative Vernetzung angewiesen ist, um in ihrer Mission und Vision die Innovationen zu teilen und zu verbreiten.⁶⁰³ So kann eine soziale Innovation angestoßen werden und gelingen.

Insgesamt, so Diekmann, befassen sich gerade Modelle sozialer Diffusion mit den diversen Merkmalen wie Ideen und Meinungen. Dies bedeutet, dass die zentralen Punkte Kontakte zwischen Personen, Kommunikationsmedien und Imitationen sind.⁶⁰⁴ Diese Kriterien beschreiben die sozial-räumliche Ausbreitung einer Innovation durch Individuen.

Die Verbreitungsarten von Ideen sind beispielsweise die Entwicklung von Marken, von Lizenzen, eine Form von Franchising, eine Verbreitung über Verbände oder auch das Erkennen von sozialen Bewegungen sowie die Nutzung dieser Erkenntnis zu einer möglichen Verbreitungsform. Einige neuere Wege sind *Open Licensing*⁶⁰⁵ oder *Open Brands*⁶⁰⁶, eine sehr klassische Form ist dagegen die *Inspiration*.

Inspiration

Die Verbreitung einer Idee mittels Inspiration heißt, dass diese von Beginn an die Neugierde weckt und fesselnd ist. Dies regt zur Nachahmung an und wird in einer eher schnellen Form zur Verbreitung der Idee führen. In den Fachbereichen der Technik wird dies als *Emulation*⁶⁰⁷ verstanden und sehr häufig auch in der Softwarebranche verwendet. Die Emulation unterscheidet sich von der Replikation⁶⁰⁸, da die Replikation eins zu eins eine Vervielfältigung darstellt. Der Begriff der Emulation passt deshalb in den sozialen Bereich, da dort die Verbreitung nicht in Form einer Replikation stattfinden kann, es sei denn, es handelt sich beispielsweise um eine technische Idee.

⁶⁰² Vgl. Friedrich et al. 2016, S. 417.

⁶⁰³ Vgl. Murray et al. 2010, S. 82.

⁶⁰⁴ Vgl. Diekmann 2015, S. 887.

⁶⁰⁵ Vgl. Open Knowledge Foundation 2004.

Bei Licensing handelt es sich um einen einmaligen Lizenzerwerb ohne Anrecht auf den späteren Erwerb von Nachfolgeversionen. Eine offene Lizenz ist eine, die die Erlaubnis zum Zugriff, zur Wiederverwendung und zur Weiterverbreitung eines Werks mit wenigen oder keinen Einschränkungen gewährt.

⁶⁰⁶ Vgl. Mooney und Rollins 2008.

Die Open Brand ist ein Rahmenwerk für die klare und richtige Definition einer Marke. Es soll Open-Source-Projekten, Unternehmen und Personen dabei helfen, Markendefinitionen zu entwickeln, die richtig verwendet, schnell entwickelt und konsistent referenziert werden können.

⁶⁰⁷ Vgl. Lackes und Siebermann 2018.

⁶⁰⁸ Vgl. Kuester et al. 2015, S. 7.

So gelinge es über die Emulation, nach den Autoren Murray et al., soziale Ideen im Bildungsbereich schneller zu entwickeln und auszubreiten.⁶⁰⁹ Bei der Untersuchung wurde diese Form der Projektverbreitung von den Zielgruppen als sehr spannend empfunden und infolgedessen strebten mehrere Regionen eine Nachahmung an.⁶¹⁰

Nicht weniger wichtig sind die Teams, in welchen sich die Idee verbreiten soll. Hauschildt et al. Beschreiben die Notwendigkeit einer transformationalen Führung, welche sich positiv auf das Verhalten und den Erfolg für Innovationen auswirkt.⁶¹¹ Die transformationale Führung beinhaltet die Dimensionen zu inspirierender und intellektueller Stimulation der Mitarbeitenden. Sie beschreibt ebenfalls den idealisierten Einfluss des Führenden und der individualisierten Führung durch Coaching und den individuellen Entwicklungsbedarf.⁶¹²

Die Inspiration von sozialen Innovatoren hilft politischen Entscheidungsträgern. Diese fungieren als Antennen für notwendige Veränderungen in der Gesellschaft. Zu diesem Ergebnis kam die Forschung über die Bedeutung der sozialen Innovation für die erfolgreiche Bewältigung der sozialen, wirtschaftlichen, politischen und ökologischen Herausforderungen des 21. Jahrhunderts in dem EU-Forschungsprojekt *SI-Drive*.⁶¹³

Diffusion durch die Analyse der Nachfrage

In weiten Teilen der Innovationsforschung wird häufiger darauf hingewiesen, wie wichtig die Marktanalyse und die Einbeziehung des Nutzers sind. So auch in der sozialen Innovation. Hier haben die Autoren Murray et al. Erkannt, dass die Konzentration auf die Angebotsseite und die Verbreitung der Dienstleistungen durch Experten oder Vermittler nur teilweise eine Wirkung erzielen.⁶¹⁴ Vielmehr sollten die Gestaltung und die Perspektive von Dienstleistungen auf der Seite der Verbraucher analysiert werden, da der Nutzer auch als möglicher Koproduzent auftritt. Die Autoren treffen die Unterscheidung zwischen Dienstleistungen.⁶¹⁵ Zum einen die Nachfrage, welche durch den *Markt ausgedrückt* werden kann, zum anderen die Nachfrage, welche durch den *Staat ausgedrückt* wird und noch die *Nachfrage, welche beim Nutzer eruiert* werden muss.

Eine klassische Form der Verbreitung von Innovationen ist die Weitergabe von Informationen an den Verbraucher. Dies kann zum einen das Verhalten als auch die Nachfrage des Verbrauchers beeinflussen.

⁶⁰⁹ Vgl. Kuester et al. 2015, S. 84.

⁶¹⁰ Vgl. Kuester et al. 2015, S. 84.

⁶¹¹ Vgl. Hauschildt und Salomo 2011, S. 223.

⁶¹² Vgl. Hauschildt und Salomo 2011, S. 223.

⁶¹³ Vgl. Howaldt et al. 2014.

⁶¹⁴ Vgl. Murray et al. 2010, S. 85.

⁶¹⁵ Vgl. Murray et al. 2010, S. 85.

Benutzergruppen und deren Kampagnen können ebenfalls eine Rolle als Innovatoren und Diffusoren spielen. Gerade bei der Einführung von Produkten im Gesundheitswesen ist dies eine gut funktionierende Verbreitungsmethode. Ein Beispiel ist die Korrelation zwischen Patientengruppen und deren Kampagnen in Form der Verbreitung von Informationen.

Sobald eine Nachfrage, beispielsweise im Gesundheitswesen, nach verbesserten Produkten, Prozessen und Dienstleistungen besteht, wird der Druck zum einen bei Behörden größer und zum anderen wird dieser an die Unternehmen weitergegeben. Bei sozialen Bewegungen ist diese Nachfrage ein wichtiger Impulsgeber und Diffusor sozialer Innovation.⁶¹⁶ Hierzu zählen Förderung und Vermarktung innovativer Dienste und Programme zur Verhaltensänderung. Dazu wird gezielt in Marktforschung, in Marktsegmentierung und in Kampagnen investiert.

Eine andere Möglichkeit der Verbreitung liegt in der Entwicklung und dem Einsatz von Marken oder auch von gewissen Kennzeichnungen, wie dem Label „Fairtrade“⁶¹⁷. Auch die Entwicklung eines Belohnungssystems wirkt auf die Verbrauchergruppen, wie beispielsweise eine finanzielle Erstattung bei Hausarztmodellen oder Belohnungen bei präventiven Gesundheitsmaßnahmen.

Zur Erreichung von sozialen Zielen dienen ebenso Wettbewerbe, um beispielsweise neue ökologische Dienstleistungen, Produkte oder Prozesse zu entwickeln. Diese Arten zur Erreichung von sozialen Zielen beeinflussen das öffentliche Verhalten und fördern eine konkrete Nachfrage oder Aktivität und somit Innovationen zur Erreichung der fokussierten Ziele. In der Literatur werden die Komponenten *Diffusion*, *Akteure* und *Ressourcen* als Produktionsfaktoren und Institutionen als gegebene Kontextfaktoren benannt.⁶¹⁸

Wie im Forschungsprojekt SI-Drive⁶¹⁹ beschrieben, bestimmen gerade die Akteure aus der Zivilgesellschaft und dem Wirtschafts- und Politikfeld die Nachfrage wesentlich. Gleichzeitig beeinflussen Art und Umfang der Ressourcen, die während des gesamten Innovationszyklus mobilisiert werden, die Lösung wesentlich.⁶²⁰

⁶¹⁶ Vgl. Murray et al. 2010, S. 85.

⁶¹⁷ Vgl. Then und Kehl 2013, S. 1.; vgl. dazu auch Arnold 2017.

„Der Faire Handel ist eine Handelspartnerschaft, die auf Dialog, Transparenz und Respekt beruht und nach mehr Gerechtigkeit im internationalen Handel strebt. Durch bessere Handelsbedingungen und die Sicherung sozialer Rechte für benachteiligte Produzent*innen und Arbeiter*innen – insbesondere in den Ländern des Südens – leistet der faire Handel einen Beitrag zu nachhaltiger Entwicklung. Fair-Handels-Organisationen engagieren sich (gemeinsam mit Verbraucher*innen) für die Unterstützung der Produzent*innen, die Bewusstseinsbildung sowie die Kampagnenarbeit zur Veränderung der Regeln und der Praxis des konventionellen Welthandels.“

⁶¹⁸ Vgl. Howaldt 2015, S. 21.

⁶¹⁹ Vgl. Howaldt et al. 2017, S. 33.

⁶²⁰ Vgl. Howaldt et al. 2017, S. 33.

Skalierung und Verbreitung im öffentlichen Sektor

Nach den Ausführungen von Murray et al. besitzt die Skalierung im öffentlichen Sektor zwar Überschneidungen mit dem privaten Sektor, jedoch gibt es einen wichtigen Unterschied.⁶²¹ Die öffentliche Hand kann Ideen oder Programme in Formen von Gesetzgebung umsetzen oder Innovationen in Programmen ausschreiben. Damit dies gelingt, helfen die jeweiligen Regulierungsbehörden bei der Umsetzung und Verbreitung.⁶²²

Die Überzeugungsarbeit, diese Neuerungen umzusetzen, fällt jedoch keinesfalls weg. Sie ist mit dem privaten Sektor vergleichbar. Die Zusammenarbeit mit NGOs hilft, ein skaliertes Programm zu erstellen und umzusetzen. Durch diese Regularien kann der öffentliche Sektor gemeinsam mit NGOs Kriterien und Normen festlegen. Somit gelingt es, mit evaluierbaren Zielen, einer klaren Rahmenstruktur für Inhalt, Ausgaben und öffentliche Mittel die Modellprojekte in die Fläche zu tragen. Bedingung ist, dass eine Akzeptanz für neue oder alternative Technologien, Dienstleistungen oder Prozesse geschaffen wird. Damit sind soziale und wirtschaftliche Akteure in der Lage, soziale Innovationen zu fördern.⁶²³ Ein Beispiel ist das Erneuerbare-Energie-Gesetz (EEG)⁶²⁴. Hier gilt es die Herausforderung, die Stromproduktion aus erneuerbaren Energiequellen auszubauen und eine Energiewende einzuschlagen. Weitere Beispiele finden sich in der Verwendung von nachhaltigen und recycelten Materialien.⁶²⁵

Die Europäische Kommission hatte bezüglich des Themas *Green Public Procurement* schon 2004 in einem Handbuch⁶²⁶ beschrieben, wie wichtig die Nachhaltigkeit dem öffentlichen Sektor ist.

Verbreitungsplattform für soziale Innovationen

Murray et al. Beschreiben ein zentrales Thema im öffentlichen Sektor, denn gerade Regierungen sind große Kunden von Waren und Dienstleistungen.⁶²⁷ Damit stellen sie eine wesentliche Verbreitungsplattform für die soziale Innovation dar. Dies gelingt wieder über die Rechtslage im Bereich der Vergabe und der Vergabepattformen mit den Bedingungen einer Ausschreibung. Die Grundlagen sind die EU-Richtlinien, Haushaltsordnungen und Vorgaben bei Projektumsetzungen, welche im Inhalt stets die Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit⁶²⁸ beinhalten. Dies bedeutet, dass die zur Verfügung gestellten Haushaltsmittel stets

⁶²¹ Vgl. Murray et al. 2010, S. 87.

⁶²² Vgl. Murray et al. 2010, S. 87.

⁶²³ Vgl. Weyer 2008, S. 33.

⁶²⁴ Vgl. Bundesministerium der Justiz und Verbraucherschutz 24.07.2014.

⁶²⁵ Vgl. Murray et al. 2010, S. 89.

⁶²⁶ Vgl. EU-Commission 2016.

⁶²⁷ Vgl. Murray et al. 2010, S. 89.

⁶²⁸ Vgl. Bundesministerium der Finanzen 2020.

sparsam ausgegeben werden müssen. Sollte jedoch eine Projektinvestition am Anfang teurer sein, dafür jedoch erfolgversprechender und nachhaltiger, wird die Entscheidung für diese Variante getroffen werden.

Auf der einen Seite wird immer häufiger die Form der Vergabe als Mittel eingesetzt, beispielsweise für die Dienstleistungsinnovationen in der Versorgung. Auf der anderen Seite bietet das staatliche Mittel der Zuschussstruktur das Testen einer Innovation. Bei einem guten Gelingen ist es eine weitere Verbreitungsmöglichkeit über die Ergebnisse, Ziele und Kommunikation hinaus.

Anreizsysteme gibt es ebenfalls bei der Umsetzung von Innovationen, um beispielsweise entsprechende Emissionswerte zu erzielen.⁶²⁹ Das Potenzial nutzen Regierungen nicht immer, obwohl sie eine gute Positionierung für Innovationen als „Early User“ innehaben, um neue Dienstleistungen, Produkte und Prozesse in der Fläche zu demonstrieren.⁶³⁰ Dadurch können diese durch die Verbreitung verbessert und weiterentwickelt werden.

Gerade der Wettbewerb animiert mehrere Anbieter und fördert damit die Innovationsvielfalt. Durch Neuerungen wie *E-Procurement* und *E-Auktionen* sind Plattformen entstanden, so dass der Zugang für zusätzlich Anbieter geöffnet ist. Weitere Formen reichen über Rahmenverträge, um nicht stetig die Eignung von Anbietern prüfen zu müssen, oder Aufgabenteilungen, beispielsweise durch sogenannte Lose, um eine Anbietervielfalt zu erreichen. Die Formen reichen bis zu einem persönlichen Budget, das auf Grundlage einer Rechtsprechung, wie beispielsweise im Bundesteilhabegesetz (BTHG), zur Innovationen genutzt werden kann.⁶³¹

Lieferanten von Innovationen

Die Autoren Murray et al. Erkennen, wie Organisationsstrukturen offen und innovativ bleiben können.⁶³² So beispielsweise mit dem Aufbau von organisatorischen Kapazitäten wie der Fähigkeit, Innovationen aus dem Unternehmen heraus zu entwickeln.

Die Autoren Jürgen Hauschildt et al. Sprechen von weiteren Lieferanten im Innovationsmanagement, wie z. B. den klassischen Zulieferanten, Forschungs- und Ausbildungsinstitutionen, Wettbewerbern, Händlern, Kunden, Diffusions-Agenden, Mitanbietern und öffentlichen Stellen, welche alle an dem Innovationsprozess beteiligt sein können.⁶³³

⁶²⁹ Vgl. Murray et al. 2010, S. 90–91.

⁶³⁰ Vgl. Murray et al. 2010, S. 90–91.

⁶³¹ Vgl. Schmachtenberg 2013, S. 11–15.

⁶³² Vgl. Murray et al. 2010, S. 92.

⁶³³ Vgl. Hauschildt und Salomo 2011, S. 244–247.

Ein weiterer innovativer Ansatz ist die Ausgründung in Form der *Bunsha-Methode*⁶³⁴, die eine Aufteilung des Unternehmens in Mutter- und Tochtergesellschaft vorsieht. Dies ist eine Form der Teilung, welche in der japanischen Wirtschaft ein sehr hohes Ansehen genießt. Es gilt als ein Beitrag zum gesamtwirtschaftlichen Wachstum.

Das Wachstum von Innovationen entsteht durch Menschen, welche als Unterstützer über die Organisationsgrenzen hinweg die Ideen verbreiten. Gleichzeitig unterstützt eine Investition in die berufliche Entwicklung die Innovationsfähigkeit der Mitarbeitenden. Dies hilft, das Potenzial mit den externen Unterstützenden zu nutzen, um eine Verbreitung von Innovationen zu fördern.⁶³⁵ Dies sind die Wege einer Unternehmung von innen nach außen, dies ist auch in der Umkehrung möglich. Nämlich mittels Umfragen und Recherchen bestehende Unternehmen zu finden, welche Innovationen aufnehmen können und damit zur Verbreitung beitragen.

Für die generative Diffusion sind stets Unterstützungsarten bei der Entwicklung von Transferwissen, Anpassungs- und Lernprozesse erforderlich.⁶³⁶

Ein Problem der Skalierung ist, eine ausreichende Versorgung mit wichtigen Inputs sicherzustellen, um ein besseres Gleichgewicht zwischen Angebotskapazität und Nachfragebefriedigung herzustellen. Gerade in der Sozialbranche gibt es die unterschiedlichsten Auffassungen und Kenntnisse über Innovationen, somit dies führt dies, vor der Verbreitung, zu Reibungsverlusten.

Eine weitere Chance zur Diffusion besteht nach Murray et al. in der Bildung einer Marke.⁶³⁷ Es kann zwischen geschlossenen und offenen Marken unterschieden werden. Erstere wird streng im Unternehmen überwacht, dies beginnt bei der Lieferantenkette und geht bis zum Kunden. Die geschlossene Marke ist im Gegensatz zur offenen Marke eine Form von Identifikation, Qualität, Nachweis der Einzigartigkeit und eine Innovation, die sich zunächst beim Kunden verbreiten darf. Jedoch gerade in sozialen Bewegungen sind offene Marken prädestiniert. Diese soll andere einladen, an ihrer Weiterentwicklung teilzunehmen und in der Unternehmung zur Verbreitung der offenen Marke mitzuwirken. Der positive Aspekt ist, dass die offene Marke durch ihren Bedeutungskern der Initiatoren und Unterstützer zusammengehalten wird.⁶³⁸

⁶³⁴ Vgl. Pascha und Storz 1997, S. 41.

⁶³⁵ Vgl. Murray et al. 2010, S. 92.

⁶³⁶ Vgl. Murray et al. 2010, S. 94.

⁶³⁷ Vgl. Murray et al. 2010, S. 95.

⁶³⁸ Vgl. Murray et al. 2010, S. 95.

Sender und Übermittler

Wie in den sozialen Kontexten oft genannt, sind es in der heutigen Zeit immer mehr gemeinsame Plattformen, welche als Knotenpunkte zur Diffusion fungieren. Dort treffen Nutzer und Initiatoren zusammen, um sich an den Bewertungen und den Anpassungen von Innovationen zu beteiligen.

Die Autoren Murray et al. Verweisen zum einen auf die klassischen Verbreitungswege, wie beispielsweise die Diffusion durch Ereignisse im öffentlichen Raum, wie Filme zu bestimmten gesellschaftlichen Themen, Darstellungen und Hinweise auf Webseiten und die Nutzung weiterer sozialen Medien. Des Weiteren helfen Vereinigungen und professionelle Konferenzen mit Fachpublikum ebenfalls, Innovationen zu verbreiten.⁶³⁹

Ein weiterer Weg, welcher sich durch Epochen durchzieht, sind die klassischen Vermittler. Dies waren in früheren Zeiten *fahrende Kaufleute* und *Händler*; heute sind es *Intermediäre* und ganze Dienstleistungsunternehmen, welche die Aufgabe der Verbreitung und Vermittlung jeglicher Art übernehmen.⁶⁴⁰ Im heutigen Spektrum befinden sich die *Sender* oder auch *Übermittler* in einer Form des *Crowdsourcings*, ein Begriff, welcher die Zusammensetzung aus den Begriffen *Outsourcing* und *Crowd* beinhaltet.

Sowohl Weber und Willfort⁶⁴¹ als auch Leopold⁶⁴² erläutern den Begriff als Teil der *Open-Innovation-Denkweise*. Der Begriff beinhaltet, eine zu lösende Aufgabe an eine undefinierte Anzahl von Menschen zu übergeben. Diese sind über eine Internet-Community eingebunden und stellen somit eine kollektive Intelligenz dar, somit das Merkmal einer Crowd. Diese Denkweise kann in den unterschiedlichsten Aktivitäten zur Diffusion eingesetzt werden.⁶⁴³

Wie wirkt sich die Diffusion nun auf die Organisationen aus und welche Möglichkeiten bietet diese für Unternehmen in der Sozialwirtschaft?

Organisation und Umfang

Fusionen und Übernahmen von Unternehmen waren stets attraktiv, um zu wachsen und unter anderem auch um Innovationen ins Unternehmen einfließen zu lassen.

Nach Murray et al. Ist diese Form zum Wachstum in der Sozialwirtschaft nicht unbedingt notwendig, sondern es sei eher das kollaborative Netzwerken, welches als Mittel zur

⁶³⁹ Vgl. Murray et al. 2010, S. 95.

⁶⁴⁰ Vgl. Murray et al. 2010, S. 95, S. 97; vgl. dazu auch Leopold 2015.

⁶⁴¹ Vgl. Weber und Willfort 2019, S. 849–855.

⁶⁴² Vgl. Leopold 2015.

⁶⁴³ Vgl. Leopold 2015, S. 16.

Innovationsgewinnung diene.⁶⁴⁴ Das organisatorische Wachstum hänge von der Führung, der Kultur, den Stakeholdern und den Verantwortungsstrukturen ab.

In der Sozialwirtschaft wird durch die Förderstruktur eine Form der Kooperation zwischen den Unternehmen gestützt, um Innovationen zu initiieren und zu testen. Gleichzeitig wird über die Förderung auch der Weg zur Verbreitung angestrebt, da die Transparenz, die Publikationen und die Nachhaltigkeit im Fokus der Förderungen stehen. Aus diesen Kooperationen entstehen Communitys, welche sich über Jahre weiterentwickeln können. Einige Konsortialmodelle entwickeln sich aus diesen Communitys. Diese Modelle bieten eine Gemeinschaft für horizontale und vertikale Zusammenarbeit, sodass kollektive Dienstleistungen angeboten werden können.

Nicht unbedeutender ist das *Social Franchising*⁶⁴⁵ mit einem Zusammenschluss verschiedener Fachgruppen und der Entwicklung einer Dienstleistung im Zusammenhang mit einer sozialen Innovation. Eine intensivere Betrachtung des *Social Franchising* erfolgt in den nachfolgenden Kapiteln.

Die SI-Drive-Forschungsgruppe⁶⁴⁶ fand heraus, dass Prinzipien in den Organisationen ebenfalls für die Umsetzung der sozialen Innovation notwendig sind. Diese beziehen sich auf die Mechanismen der Entscheidungsfindung und der Interaktion zwischen Akteuren und dem Kontext. Auch die Effizienz und Übereinstimmung mit den Zielen der Akteure sind mithin die wichtigsten Prinzipien, damit diese Akteure der sozialen Innovation ihre Ziele erreichen können.⁶⁴⁷

Weiterhin ist es für Unternehmen und auch Organisationen unabdingbar, prüfen zu können, wie Innovationen funktionieren und welche Metriken es gibt, um eine Messbarkeit der Innovation installieren zu können. Nach den Autoren Murray et al. Gibt es sehr viele differenzierte Metriken, welche durch die Unternehmensaufgaben genau analysiert werden müssen.⁶⁴⁸ Der Grund ist die Komplexität für die zu verwendenden Metriken im Bereich der sozialen Innovation, welche von den unterschiedlichsten Zielrichtungen abhängt. Eine der Zielrichtungen sind die Geldgeber und Investoren, welche mit Daten über die Auswirkung der Innovation versorgt werden sollen. Weitere Zielrichtungen sind die Metriken über

⁶⁴⁴ Vgl. Murray et al. 2010, S. 98.

⁶⁴⁵ Vgl. Hackl 2009, S. 25 ff.; vgl. dazu auch Lahme 2018, S. 81 ff.

„Social Franchising ist ein Konzept zur Replizierung von gemeinnützigen Projekten, Programmen und Dienstleistungen. Der Begriff Franchise beschreibt ein kooperatives Vertriebssystem zwischen einem bestehenden Unternehmen – dem Franchisegeber – und einem oder mehreren Unternehmensgründern – den Franchisenehmern.“

⁶⁴⁶ Vgl. Diefenbacher 2017.

⁶⁴⁷ Vgl. Diefenbacher 2017, S. 33.

⁶⁴⁸ Vgl. Murray et al. 2010, S. 101.

Instrumente, welche die eigenen Entscheidungen besser steuern und die langfristigen Prozesse des sozialen Wandels und dessen Auswirkungen verstehen zu können.

Als klassische Beispiele nennen die Autoren Murray et al. Standardisierte Methoden zur Investitionsbewertung, den *Social Return on Investment*⁶⁴⁹, die *Balanced Scorecards*⁶⁵⁰, eine Kosten-Nutzenanalyse oder Wirkungsanalysen.⁶⁵¹ Reflektierend sind dies in der Sozialwirtschaft die meist eingesetzten Präferenzmethoden. Es gibt jedoch auch Umfragen, in denen der soziale Wert einer Innovation monetarisiert wird, d. h., der Befragte teilt mit, was er für eine Dienstleistung oder ein Ergebnis bezahlen würde.⁶⁵²

Auch gibt es sogenannte *Sozialbuchhaltungsmatrizen* und *Satellitenkonten*, *Experience Surveys*, *Outcome Benchmarks* und weitere Messungen in diversen Sozialkontexten. Gerade mit dem Thema Wirkung⁶⁵³ bis zur praktischen Handhabung hat sich die Phineo⁶⁵⁴, ein gemeinnütziges Analyse- & Beratungshaus für wirkungsvolles Engagement, intensiv auseinandergesetzt, sodass eine Handreichung als Kursbuch entstanden ist.

2.2.3.2 Systemische Veränderung

Für eine systemische Veränderung treten weitere Fragen auf. Wie durchdringt eine soziale Innovation ein existierendes System, wie kann eine soziale Innovation ein System verändern und welche Mittel sind notwendig, um ein System verändern zu können?

Die sechste Phase „Systemic change“⁶⁵⁵ betrifft nach den Autoren Murray et al. Einen systemischen Wandel und ist das Hauptziel der sozialen Innovation.⁶⁵⁶

Der systemische Wandel beinhaltet eine Reihe von Elementen, welche zusammenspielen müssen, wie beispielsweise neue Denk- und Handlungsweisen, neue Geschäftsmodelle, die Einbeziehung von Gesetzen und Vorschriften, soziale Bewegungen und weitere Akteure. Sobald die Details betrachtet werden, kann aus den vielen verschiedenen Innovationen und deren Zusammenspiel eine systemische Veränderung entstehen.⁶⁵⁷ Grundsätzlich stoßen

⁶⁴⁹ Vgl. Then et al. 2013, S. 23.

„Unter dem Begriff Social Return on Investment (SROI) wird ein Ansatz der Wirkungsanalyse gesehen, welcher von drei Ertragsdimensionen ausgeht: der wirtschaftlichen, der sozioökonomischen und dem sozialen Ertragsdimension.“

⁶⁵⁰ Vgl. Friedag und Schmidt 2007, S. 11.

„Die Balanced Scorecard ist ein Verbindungsglied zwischen Strategiefindung und -umsetzung. In ihrem Konzept werden die finanziellen Kennzahlen durch eine Kunden-, eine interne Prozess- und eine Lern- und Entwicklungsperspektive ergänzt.“

⁶⁵¹ Vgl. Murray et al. 2010, S. 103.

⁶⁵² Vgl. Murray et al. 2010, S. 101–105.

⁶⁵² Vgl. Kurz und Kubek 2013.

⁶⁵³ Vgl. Holst und Schimeta 2012.

⁶⁵⁴ Vgl. Kurz und Kubek 2013.

⁶⁵⁵ Vgl. Lomax 2018.

⁶⁵⁶ Vgl. Murray et al. 2010, S. 107.

⁶⁵⁷ Vgl. Murray et al. 2010, S. 13.

systemische Veränderungen nicht nur auf Freude und Interesse, sondern vor allem bei sozialen Innovationen auf Widerstände. Diese Formen können in verschiedenen Eskalationsstufen auftreten, von einer Zurückhaltungsform bis zu einer offenen Feindseligkeit.

Damit soziale Innovationen und folglich Konzepte und Denkweisen von Menschen sowie Wirtschaftsströme sich ändern, müssen häufig alle Sektoren, wie der Markt, der Staat und die Zivilgesellschaft, angesprochen werden. Dies spiegelt sich auch in den Kernaussagen des Wissenschaftskongresses mit dem Thema *Innovationen für die Gesellschaft, Neue Wege und Methoden zur Entfaltung des Potenzials sozialer Innovationen wider*.⁶⁵⁸

Zum einen benötigen soziale Innovationen, wie auch schon bei den technologischen Innovationen, eine Infrastruktur.⁶⁵⁹ Des Weiteren sind soziale Innovationen auch mit Nebenfolgen verbunden und es bedarf stets einer Folgeabschätzung, da diese tief in die soziale Ordnung wirken.⁶⁶⁰ Zum anderen ist jede Innovation eine wirksam gewordene Idee, dies bedeutet eine Auswirkung auf soziale Bedürfnisse, auf strukturelle Herausforderungen und auf systemische Entwicklungen.⁶⁶¹

Die Autoren Murray et al. Beschreiben, dass für die soziale Innovation bestimmte Strategien gelten.⁶⁶² Dazu zählen beispielsweise die Bildung von progressiven Koalitionen, von intensiven Prozessen zum Aufbau von gemeinsamen Diagnosen und Visionen; ebenfalls die Ausbildung einer Gruppe von Fachleuten und Praktikern mit neuen Fähigkeiten und Einstellungen. Außerdem ein Zugang zu professionellem und sonstigem Fachwissen für den Beweiswettbewerb oder die Implementierung rechtlicher und regulatorischer Instrumente zur Verankerung von Veränderungen und zur Stärkung der Begünstigten des neuen Systems.⁶⁶³

Das Kernelement für eine systemische Veränderung für Innovationen ist das Zusammenspiel von Ideen, Bewegungen, Modellen und Interessen. Wichtig ist hierbei die Unterscheidung, dass der Begriff System nicht mit Netzwerk gleichgesetzt werden kann.

Ahrweiler und Pyka beziffern dies in ihren Ausführungen zur Modellierung von Innovation mit zwei wesentlichen Unterscheidungskriterien.⁶⁶⁴ Zum einen bestimmen sich Netzwerke durch bewusste Mitgliedschaften von Menschen bzw. Organisationen. Dies ist in einem System nicht der Fall. Zum anderen zielen soziale Systeme auf die Vielfältigkeit von

⁶⁵⁸ Vgl. Howaldt et al. 2017, S. 4.

⁶⁵⁹ Vgl. Howaldt et al. 2017, S. 4.

⁶⁶⁰ Vgl. Howaldt et al. 2017, S. 5.

⁶⁶¹ Vgl. Howaldt et al. 2017, S. 5.

⁶⁶² Vgl. Murray et al. 2010, S. 110.

⁶⁶³ Vgl. Murray et al. 2010, S. 110.

⁶⁶⁴ Vgl. Ahrweiler und Pyka 2015.

Prozessen und Zusammenhängen ab, sodass individuelle Akteure bzw. kollektive Akteure kein einzelnes Element eines Systems darstellen.⁶⁶⁵

Damit wird das letzte Ziel der sozialen Innovation beschrieben. Dies ist sicherlich eine der interessanten Herausforderungen, um soziale Innovationen nachzuweisen und in ihrer Form zu verstehen und zu begreifen.

Die in der folgenden Abbildung 15 dargestellten Teilschritte sind die Ergebnisse zur sozialen Innovation aus der weltweiten Untersuchung von Murray et al. Entstanden.⁶⁶⁶ Die Erhebungen stammen aus Unternehmen, von Aktivisten, aus Organisationen und von sozialen Bewegungen. Die Teilschritte begleiten jede Phase der sozialen Innovation und beginnen hier mit der systemischen Veränderung.

Die Abbildung 15 stellt den Zusammenhang zwischen der Teilphase *systemische Veränderung*⁶⁶⁷ zu den Teilschritten dar⁶⁶⁸:

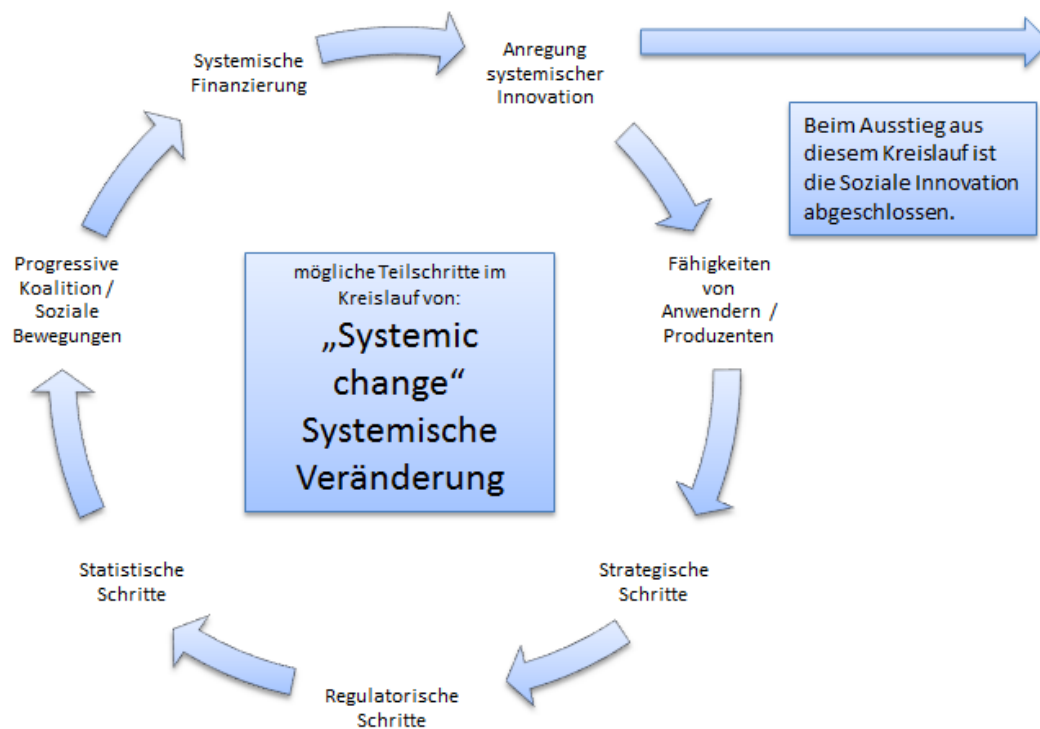


Abbildung 15: Der zweite Teilprozess bei der Verbreitung von sozialer Innovation mit den Teilphasen. Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Murray et al.⁶⁶⁹

⁶⁶⁵ Vgl. Ahrweiler und Pyka 2015, S. 858.

⁶⁶⁶ Vgl. Murray et al. 2010, S. 107.

⁶⁶⁷ Vgl. Murray et al. 2010, S. 13.

⁶⁶⁸ Vgl. Murray et al. 2010, S. 107–123.

⁶⁶⁹ Vgl. Murray et al. 2010, S. 107 ff.

Ideen, die systemische Innovationen anregen

Wenn Ideen Innovationen anstoßen, so können diese auch systemische Innovationen anregen. Nach den Autoren Murray et al. Gibt es diverse Beispiele, wie eine systemische Innovation auf den Weg kommen kann.⁶⁷⁰ Im Energiebereich kam es durch die verteilte Produktion zu einer Idee einer radikalen Dezentralisierung im Kontext der erneuerbaren Energien. Dies ist beispielsweise die Mikro-Kraft-Wärme-Kopplung und somit die Entwicklung von ganzen kommunalen Kraft-Wärme-Kopplungssystemen.⁶⁷¹

Die Unterstützung zur Umsetzung solcher Entwicklungen in dieser Tragweite kann durch Regierungsprogramme erfolgen, wie beispielsweise das EU-Programm LIFE von 2014–2020.⁶⁷² Es fördert mit seinen beiden Teilprogrammen Projekte für Lösungsansätze im Umweltschutz und solche für die Klimapolitik. Das Ziel ist die Erarbeitung von Lösungen für eine ressourceneffiziente, CO₂-emissionsarme und klimaresistente Wirtschaft. Das Förderprogramm LIFE unterstützt Projekte zum Schutz der Biodiversität sowie der Ökosysteme und zielt auf die Einbindung von Klima- und Umweltaktivitäten in einen breiten gesellschaftlichen Kontext ab.

Im Bereich der Forschung *Unternehmen und Non Profit Organisationen* kam vor allem HORIZONT 2014–2020 das Programm im Bereich *Gesellschaftliche Herausforderungen mit den Schwerpunkten Umwelt und Energie* zum Tragen.⁶⁷³ Das Bewusstsein endlicher Ressourcen bei dem Thema Energiegewinnung hat sich durch diese Möglichkeiten verändert.

Systemische Veränderungen lassen sich auch durch Schriften erzeugen, hier ist die Wissenschaft eine große Unterstützung. Jahrelange Erkenntnisse werden durch wissenschaftliche Studien verändert, erneuert oder auch revidiert. Vor allem in den Erkenntnissen über die Umwelt und im Gesundheitswesen steht insbesondere die Prävention mit vielen neuen Modellen im Vordergrund.⁶⁷⁴

Um die systemischen Ideen zu verbreiten, bedarf es in der heutigen Zeit einer guten Infrastruktur, da sich Lösungen zu systemischen Veränderungen meist aus verschiedenen Quellen entwickeln. Deshalb ist gerade in den sozialen Kontexten das Medium der virtuellen Verfügbarkeit stärker denn je gefordert. So auch Brämwig et al. Mit der Studie über die Herausforderungen von Digitalisierung und das Potenzial von sozialer Innovation.⁶⁷⁵ Als Beispiel hängen die neuen Systeme von der *Breitbandinfrastruktur* ab. Diese Infrastruktur

⁶⁷⁰ Vgl. Murray et al. 2010, S. 110.

⁶⁷¹ Vgl. Murray et al. 2010, S. 110.

⁶⁷² Vgl. Europäische Kommission 2020.

⁶⁷³ Vgl. Europäische Kommission 2019.

⁶⁷⁴ Vgl. Murray, S. 110–114.

⁶⁷⁵ Vgl. Brämwig et al. 2019.

ist die Voraussetzung, um Betreuungsmodelle jeglicher Art bis zur häuslichen Umgebung mit Pflegediensten umsetzen zu können.

Fähigkeiten von Anwendern und Produzenten

Murray et al. Beschreiben, wie wichtig die Einbeziehung des Menschen in eine systemische Veränderung ist.⁶⁷⁶ Dazu zählt, dass Fachkräfte und neue Ansätze aus den verschiedenen Blickwinkeln miteinzubeziehen seien. Je nach Blickwinkel ist beispielsweise der Bürger, der Anwender, der Nutzer oder auch der Produzent gemeint.

Es gibt Innovationsakademien, welche neue Prinzipien in den Lehrinhalten anbieten, um zusätzlich Sozialinnovatoren auszubilden. Ein sehr weit verbreitetes Prinzip sind die gegenseitigen Hilfs- und Mentorenprogramme, hier helfen Bürger Bürgern durch Ratschläge aus der eigenen Erfahrung.⁶⁷⁷ Dies ist kein neues Prinzip, sondern dieses gab es schon lange, aus der Tradition heraus, in den Vereinsstrukturen, während die Communitys in den Netzwerken erst in den letzten Jahren stärker gezielt genutzt werden und eine Zusammenarbeit zwischen lokalen und nationalen Behörden, Experten und lokalen Bürgern noch zu den jungen systemischen Veränderungen zählt.⁶⁷⁸

In Untersuchungen zum gemeinsamen Wirken stellt die Studie *Systematische Lösungen für komplexe Probleme*⁶⁷⁹ der Bertelsmann Stiftung dies mit fünf Erfolgsfaktoren für sektorübergreifende Kooperationen dar. Das Ziel ist, die nachhaltige Lösung für gesellschaftliche Probleme zu gestalten. Dies fängt bei gemeinsamen Visionen an. Diese müssen in der Zielformulierung, dem Verständnis für das Problem und dem Ansatz der Problemlösung nahezu kongruent sein. Weitere Punkte sind die Messbarkeit und die Erfolgsindikatoren. Dazu zählen auch die gemeinsamen Planungen und Schrittfolgen. Hierbei können die Beteiligten ihre Stärken zum richtigen Zeitpunkt einbringen. Der nächste Punkt ist die Kommunikation im sozialen Feld und dient der Motivation zur Verbindlichkeit und zur Schaffung von Vertrauen. Zum Schluss ist es die Infrastruktur, welche mit sehr guten Kompetenzen ausgestattet sein sollte, sodass eine Steuerung mit all den vorgenannten Faktoren gelingen kann.⁶⁸⁰

Strategische Schritte, die den Systemwandel beschleunigen

Es gibt im Systemwandel stets Schlüsselmomente, in denen alle Faktoren zusammenspielen, welche zur richtigen Zeit und am richtigen Ort stattfinden. Diese können planbar sein,

⁶⁷⁶ Vgl. Murray et al. 2010, S. 115.

⁶⁷⁷ Vgl. Murray et al. 2010, S. 116.

⁶⁷⁸ Vgl. Murray et al. 2010, S. 116.

⁶⁷⁹ Vgl. Windau 2016.

⁶⁸⁰ Vgl. Windau 2016, S. 4.

sind es jedoch nicht immer. Die Faktoren werden oft auch erst im Nachhinein identifiziert und lassen erkennen, ob ein Systemwandel dadurch beschleunigt wurde.

Im klassischen Bereich nennen die Autoren Murray et al. Die Etablierung funktionsfähiger Prototypen eines neuen Systems oder die Entwicklung und Erprobung von Plattformen zur Auslösung systemischer Innovation.⁶⁸¹

Sehr wichtig ist es, den Rahmen für Änderungen bereitzustellen. Als Rahmenbeispiel kommen besondere Ereignisse in Betracht, wie Naturkatastrophen, Versorgungskrisen, Wirtschaftskrisen oder eine weltweite Pandemie. Aus diesen Situationen heraus beschäftigen sich verschiedene Gruppen mit den Ursachen der Problemlagen, um systemische Veränderungen vorzuschlagen. So sind Kombinationen von Kommunikationstechniken und Kampagnen entscheidend.⁶⁸²

Systemische Veränderungen werden stets mit regulatorischen und steuerlichen Änderungen einhergehen. Hier gibt es zumeist nur wenige Ausnahmen, diese befinden sich eher im systemischen Konsumverhalten. Das jüngste Beispiel ist eine weltweite Pandemie, ausgelöst von dem Coronavirus SARS-CoV-2.⁶⁸³ Seit März 2020 waren auch in Deutschland gravierende Einschnitte im zivilgesellschaftlichen Leben, im Marktgeschehen und bei allen staatlichen Instanzen zu verzeichnen.

Beispielsweise löst dieses Ereignis einige systemische Veränderungen aus. Zu erkennen ist dies über die Verfahrensabsprache zur Umsetzung des Sozialdienstleister-Einsatzgesetzes (SodEG) zwischen dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS), der Bundesagentur für Arbeit (BA), dem Deutschen Rentenversicherungsbund, der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung, dem Bundesamt für Migration und Flüchtlinge und den Bundesländern.⁶⁸⁴

Regulatorische und steuerliche Änderungen

Jede Bewegung, die mit einem systemischen Wandel verbunden ist, hängt von der Anerkennung ihrer Rechtsgrundsätze ab. Dies können beispielsweise wertbesetzte Themen wie Gleichbehandlung oder Themen im Umgang mit unserer Umwelt sein.

Die Autoren Murray et al. Beschreiben dies sehr treffend mit neuen gesetzgeberischen und regulatorischen Architekturen.⁶⁸⁵ Diese können der Schlüssel zur Erschließung des

⁶⁸¹ Vgl. Murray et al. 2010, S. 117.

⁶⁸² Vgl. Murray et al. 2010, S. 117.

⁶⁸³ Vgl. Vogel 2020.

Hierbei steht SARS für „Schweres Akutes Atemwegssyndrom“. Die Erkrankung, die durch SARS-CoV-2 ausgelöst wird, wird mit Covid-19 bezeichnet (Corona Virus Disease 2019).

⁶⁸⁴ Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) 2020.

⁶⁸⁵ Vgl. Murray et al. 2010, S. 118.

systemischen Wandels sein: entweder durch neue Rechte oder neue Handels- oder Bau-normen, durch soziale und ökologische Leistungsanforderungen oder neue Wege im Um-gang mit der Messung von Werten. Neue Rechte sind beispielsweise auch das Recht auf Pflege, das Recht auf eine Schulbildung oder auch das Wahlrecht.⁶⁸⁶

Die systemische Veränderung geht auf Kampagnen zurück, welche eine gewisse Zeitdauer zur Umsetzung benötigten. Mit dem Vorteil, dass gleichzeitig eine Service- und Prozess-innovation entsteht.

Es helfen jedoch auch gesetzliche Verbote als Werkzeug zur systemischen Veränderung. Eine tiefgreifende Veränderung war beispielsweise das Rauchverbot und damit der Einfluss auf Arbeitsplätze, Restaurants und öffentlichen Gebäuden.⁶⁸⁷ Neue Gesetzestexte, wie bei-spielsweise gegen häusliche Gewalt, Zwangsehen oder ein Bundesteilhabetgesetz,⁶⁸⁸ hel-fen, Systeme zu verändern.

Informationen, Buchhaltung und Statistiken

Um einen systemischen Wandel zu unterstützen und zu begleiten, bedarf es der Verände-rung von Informations-, Kommunikations- und Dokumentationssystemen. Die derzeit lau-fenden Systeme erfassen zwar viele Daten und Fakten, wie die Daten über Einkommen, Krankheiten, Bildungsleistungen, jedoch entstammen die erhobenen Daten immer noch überwiegend aus offiziellen, statistischen Daten.

Der Blick, um einen systemischen Wandel besser zu begleiten, geht in die Richtung von Bewegungsdaten bzw. zu „dynamischen“ Daten. Der Bedarf liegt bei anderen Arten von Messungen, welche ein Ergebnis zum Handlungsbedarf geben können.

Nach den Autoren Murray et al. Wären dies Informationssysteme, welche den systemischen Wandel verstärken. Als Beispiel nennen sie die Möglichkeit, zur Messung von Emissionen in Echtzeit oder bei nachhaltiger Produktion den Lebenszyklus bezüglich Energie, Material, Atmosphäre und anderer Faktoren zu betrachten.⁶⁸⁹

Ein weiteres Vorgehen betrifft die Umstrukturierung der öffentlichen Rechnungslegung und des Finanzwesens. Die Transparenz und Veröffentlichung der öffentlichen Budgets, Aus-gaben und deren Muster können, so Murray et al., den systemischen Wandel unterstützen und eine Dynamik entwickeln.⁶⁹⁰ Leider wurden in diesen Strukturen nicht bürgerfreundliche und dienstleistungsorientierte Wege beschritten und an diesen festgehalten. Die neueren

⁶⁸⁶ Vgl. Murray et al. 2010, S. 118.

⁶⁸⁷ Vgl. Murray et al. 2010, S. 118.

⁶⁸⁸ Vgl. Bundesministeriums für Arbeit und Soziales 2016.

⁶⁸⁹ Vgl. Murray et al. 2010, S. 119–120.

⁶⁹⁰ Vgl. Murray et al. 2010, S. 119–120.

Entwicklungen zeigen in den letzten Jahren eine positive Veränderung, sodass benutzerorientierte und operative Fragen in die öffentliche Haushaltsdebatte aufgenommen werden.

Eine Signifikanz erhält ebenfalls die Messung von Daten, welche erst mit den letzten Empfehlungen der Kommission zusammenhängen, beispielsweise die Betrachtung der unbezahlten Arbeit. Hier gab es eine Expertise im Rahmen des zweiten Gleichstellungsberichts der Bundesregierung.⁶⁹¹ Auf Basis der repräsentativen Zeitverwendungsdaten 2012/13 lässt sich der *Gender Care Gap*⁶⁹² ermitteln.

Eine weitere ist die angemessene Berücksichtigung von Umweltauswirkungen und des Klimawandels, wie die Empfehlung im *CLIMATE CHANGE*, dem Umweltforschungsplan des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit zeigt.⁶⁹³

Progressive Koalitionen und soziale Bewegungen

Die Autoren Murray et al.⁶⁹⁴ Beschreiben progressive Koalitionen als eine entscheidende Variable zur Unterstützung von systemischen Veränderungen. Dies bedeutet, dass soziale Bewegungen oft als Vorkämpfer für systemische Alternativen fungieren.⁶⁹⁵ Ein Beispiel dafür ist die Mobilisierung von Menschen mit Behinderung, welche für Veränderungen der behindertengerechten Gestaltung im Lebensraum in Städten und Gemeinden plädierten. Die Lobbyarbeit trug zu Reformen von Gesetzgebungen und Regulierungen bei. Weitere Beispiele sind die feministische und die grüne Bewegung.⁶⁹⁶

Auch wachsende selbstorganisierende soziale Bewegungen tragen dazu bei, dass der Klimaschutz und eine Klimapolitik weiterentwickelt werden. Leider wurden die ersten Forderungen nur sehr langsam von der Wirtschaft angenommen.

Die Kräfte einer sozialen Bewegung und die Auswirkung auf den systemischen Wandel zeigen jedoch langfristig Ergebnisse. Nach Rameder et al. Bedarf es neben intensiven Kooperationen der öffentlichen Institutionen vor allem auch einer intensiven Zusammenarbeit der Wirtschaft mit der Politik, den Instanzen und weiterer Entscheidungsgremien.⁶⁹⁷ Dies gelingt durch strukturelle Verankerung und Integration in öffentliche Strategien und deren

⁶⁹¹ Vgl. Klünder 2016.

⁶⁹² Vgl. Klünder 2016, S. 5.

Der Gender Care Gap bezeichnet die unterschiedliche tägliche Zeitverwendung von Männern und Frauen für Care-Tätigkeiten in Prozent und vergleicht die Arbeitsteilung zwischen den Geschlechtern.

⁶⁹³ Vgl. Schönthaler et al. 2018.

⁶⁹⁴ Vgl. Murray et al. 2010, S. 120.

⁶⁹⁵ Vgl. Murray et al. 2010, S. 120.

⁶⁹⁶ Vgl. Murray et al. 2010, S. 120.

⁶⁹⁷ Vgl. Rameder et al. 2016.

Strukturen. Gerade auf der personellen Ebene gewinnt die Partizipation erheblich an Bedeutung.⁶⁹⁸

Windau bringt einen weiteren Aspekt ein. Dieser bezieht sich auf das gemeinsame Wirken über die Vielfalt von Organisationen.⁶⁹⁹ Gerade durch die heterogene Mischung zwischen beispielsweise staatlichen Institutionen, Stiftungen, Unternehmen gibt es bei Initiierung, Gestaltung und Umsetzung von sozialen Bewegungen ganz besondere Stärken.⁷⁰⁰

Systemische Finanzierung

Um einen systemischen Wandel finanziell zu unterstützen, sind andere Methoden notwendig, als dies in etablierten Systemen der Fall ist. Auch die Autoren Murray et al. Weisen auf die Diffizilität dieser Methoden hin.⁷⁰¹ Diese sind in einem frühen Stadium sehr unwahrscheinlich und auch bei Strömungen, welche sich eindeutig abzeichnen, gibt es nur wenig Instrumente und Ansätze für die systemische Finanzierung. Außerdem benötigen sie ein hohes Maß an Vertrauen in die soziale Bewegung.⁷⁰² Beispiele gibt es in den öffentlichen Haushalten. So werden Budgets nicht nur auf verschiedene Stellen aufgeteilt, sondern auch die Abgrenzungen aufgehoben. So können Innovationen im Bereich Gesundheit und Pflege oder auch Umwelt und Verkehr systemisch wirken.

Die Weltgemeinschaft hat sich im Übereinkommen von Paris 2015⁷⁰³ dazu bekannt, die negativen Auswirkungen des Klimawandels zu begrenzen.⁷⁰⁴ So kamen beispielsweise die Emissionsminderungsziele der EU zustande.⁷⁰⁵ Die EU hat sich verpflichtet, ihre Treibhausgasemissionen bis 2030 um mindestens 40 Prozent gegenüber 1990 zu senken. Als Anreiz werden gezielte Emissionsprojekte mit einem Belohnungssystem unterstützt.

Auch die Unterstützung von systemischer Prävention und deren Finanzierung sind ein Teil, um den systemischen Wandel zu fördern. Wie Windau⁷⁰⁶ zum gemeinsamen Wirken feststellt, könnte eine gut ausgestattete Geschäftsstelle, welche die Verantwortung für die Strategie trägt, das Datenmanagement, die Moderation, die Kommunikation, die Einbindung der Beteiligten sowie die Finanzierungskoordination, kann einen Beitrag zur Analyse eines systemischen Wandels nachvollziehen.⁷⁰⁷

⁶⁹⁸ Vgl. Rameder et al. 2016, S. 54.

⁶⁹⁹ Vgl. Windau 2016.

⁷⁰⁰ Vgl. Windau 2016, S. 40.

⁷⁰¹ Vgl. Murray et al. 2010, S. 121–122.

⁷⁰² Vgl. Murray et al. 2010, S. 121–122.

⁷⁰³ Vgl. Zylka 2019.

⁷⁰⁴ Vgl. Bundesministerium für Umwelt 2019.

⁷⁰⁵ Vgl. Bundesministerium für Umwelt 2019.

⁷⁰⁶ Vgl. Windau 2016.

⁷⁰⁷ Vgl. Windau 2016, S. 19.

3 Soziale Innovation im Umfeld von sozialem Unternehmertum

3.1 Soziales Unternehmertum seiner Zeit voraus

Nach der eingehenden Betrachtung der wissenschaftstheoretischen Einordnung und allgemeine Forschungskonzeption von sozialer Innovation in Kapitel 1 sowie der Einleitung zu den Prozessen der sozialen Innovation in Kapitel 2 soll nun die Anwendbarkeit in Unternehmen dargelegt werden. Der Schwerpunkt dieser Ausarbeitung liegt im historischen Zusammenhang beim Sozialen Unternehmertum und bei den heutigen Nonprofit-Organisationen.

In den Wohlfahrtsorganisationen gibt es gute Potenziale für eine soziale Innovation. Hier entstehen aus Inspirationen und Ideen sehr interessante Pilotprojekte und nachhaltige Entwicklungen, die bis zu Unternehmensgründungen führen.

Im historischen Rückblick sind die damaligen Visionen und Umsetzungen zwar nicht identisch zu heutigen Entwicklungen, jedoch zeigen sie Ähnlichkeiten und engagierte Menschen mit guten Ideen. Die Analogien sollten deshalb stets auch im Kontext der damaligen Gegebenheiten betrachtet werden. Diese Gegebenheiten beziehen sich beispielsweise auf die politischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Systeme und Denkweisen, allerdings sind die Innovationen auch in Teilen aus unserer heutigen Sicht deutlich erkennbar.

Wie Schäfer in der „Geschichtlichen Entwicklung der Diakonie“⁷⁰⁸ ausführt, gibt es eine Innovationsentwicklung beispielsweise durch Amalie Sieveking (1784–1859), die einen weiblichen Verein für Armen- und Krankenpflege in Hamburg gründete,⁷⁰⁹ oder durch Wilhelm Löhe (1808–1872), welcher ab 1854 ein Diakonissen-Mutterhaus auf lutherischer Grundlage in Neuendettelsau gestaltete, oder durch Gustav Werner (1809–1887) als sozialer Unternehmer im diakonischen Umfeld.⁷¹⁰

Ein Blick in die Geschichte zeigt einen Gründervater der *Professionalisierung der diakonisch-sozialen Arbeit*⁷¹¹ in der Diakonie: Gustav Werner war evangelischer Pfarrer und hat im 19. Jahrhundert die Gustav-Werner-Stiftung gegründet.⁷¹² Nach mehr als 160 Jahren besteht diese Stiftung als Bruderhaus Diakonie mit rund 3.500 Mitarbeiter*innen immer

⁷⁰⁸ Herrmann 2005, S. 1.

⁷⁰⁹ Vgl. Herrmann 2005, S. 59.

⁷¹⁰ Vgl. Herrmann 2005, S. 59.

⁷¹¹ Vgl. Herrmann 2005, S. 59.

⁷¹² Vgl. Krauss 1977. „Dies war der Beginn eines umfassenden Werkes der Hilfe für die Notleidenden des Landes. Spenden und der Erlös von Handarbeiten, die von Helferinnen und Kindern gefertigt waren, bildeten zunächst die einzige Einnahme. Werner erkannte, welche Gefahren die rasche Entwicklung der Industrie für Staat und Gesellschaft mit sich bringen musste. Sie waren nach seiner Überzeugung nur zu bestehen, wenn nicht nur in einer kleinen Gemeinschaft, sondern in der ganzen Wirtschaft anstelle von Selbstsucht und Eigennutz die Liebe zu Gott und dem Nächsten zum entscheidenden Beweggrund menschlichen Handelns würde.“

noch und ist in der Jugendhilfe ebenso wie in der Sozialpsychiatrie sowie der Alten- und der Behindertenhilfe in Baden-Württemberg engagiert.⁷¹³ Gustav Werner gilt als einer der Gründerväter der heutigen Wohlfahrtsorganisationen. In dieser Generation gab es einige Gründerväter, welche die sozialen Fragen im 19. Jahrhundert innovativ und mit Tatkraft angingen. Sie gründeten Vereine und Stiftungen und haben so ihre Vorstellungen von sozialer Nächstenhilfe neben den bestehenden und den Strukturen von Staat und Kirche durchgesetzt.⁷¹⁴

Bereits als Vikar hatte Gustav Werner mit diakonischer Arbeit eine Industrieschule und einen Kindergarten bei Reutlingen gegründet und kaufte zunächst eine Fabrik. Später folgten weitere industrielle sowie landwirtschaftliche Betriebe, mit deren Ertrag er seine sozialen Projekte finanzieren konnte.⁷¹⁵ Gustav Werner verband sein diakonisches Engagement mit sozialer Innovation und dies hatte auch eine gesellschaftspolitische Dimension. Eine gut geschulte, religiös gesinnte Arbeiterschaft sah Gustav Werner noch 1879 als wichtige Voraussetzung, um den „Frieden zwischen Kapital und Arbeit herzustellen“^{716, 717}. Mit seiner Forderung nach Chancen für Frauen wurden die ersten Lehrerinnen in Württemberg eingestellt.⁷¹⁸ Weitere Gründer fanden sich in den 1860er-Jahren. Beispielsweise kam es zur Begegnung zwischen Gottlieb Daimler und Wilhelm Maybach.⁷¹⁹ Daraus resultierte später das zukunftsweisende Mercedes-Maybach Werk „*Kutsche baue ohne Gäul*“⁷²⁰, eine Form von *Start-up-Modell* nach heutiger wissenschaftlicher Definition mit weiteren Beispielen wie Karl Danzer⁷²¹, Gründer einer internationalen Firmengruppe in der Holzbranche, Wilhelm Stoll⁷²² mit Landmaschinen für die Zukunft, Johann Weipert⁷²³, durch den ein Familienimperium entstand. Diese Gründer waren nicht nur in technischer und unternehmerischer

⁷¹³ Vgl. Huppenbauer 2009, S. 1.

⁷¹⁴ Pytlik und Kopf 2006. Die chronologischen Angaben beziehen sich *150 Jahre Wilhelm Maybach im Bruderhaus*; vgl. Pytlik und Kopf (2006): Bildung, Investition, Zukunft; vgl. dazu auch Huppenbauer 2009, S. 19–21.

⁷¹⁵ Vgl. Pytlik und Kopf 2006, S. 28. „Besser zu begreifen ist Gustav Werner, wenn man betrachtet, wie er auch dem Schwächsten Heimat verschaffte, Lebenshilfe gab und ihn im Rahmen seiner Möglichkeiten förderte – sodass er am Leben teilhaben und seine Kräfte einsetzen kann, seien sie noch so gering.“

⁷¹⁶ Pytlik und Kopf 2006, S. 38. „Das Engagement Gustav Werners hatte aber auch eine gesellschaftspolitische Dimension. Eine gut geschulte, religiös gesinnte Arbeiterschaft sah Gustav Werner noch 1879 als wichtige Voraussetzung, um den „Frieden zwischen Kapital und Arbeit herzustellen“.“

⁷¹⁷ Vgl. Pytlik und Kopf 2006, S. 38.

⁷¹⁸ Vgl. Pytlik und Kopf 2006, S. 35.

⁷¹⁹ Huppenbauer 2009, S. 1–2. Dort kam es in den 1860er-Jahren zur schicksalhaften Begegnung zwischen Gottlieb Daimler und Wilhelm Maybach. Als zehnjähriger Waisenjunge wurde Maybach in den Wernerschen Anstalten in Reutlingen aufgenommen. Gustav Werner ermöglichte ihm eine Ausbildung zum technischen Zeichner. Maybach arbeitete in Werners Maschinenfabrik, der ab 1863 Gottlieb Daimler vorstand. Daimler wechselte 1868 zur Maschinenbau-Gesellschaft Karlsruhe, seine rechte Hand Maybach folgte ihm dorthin. Beide Männer schritten von da an weiter gemeinsam durchs Arbeitsleben, das bis nach Stuttgart-Bad Cannstatt und zur Erfindung des Automobils führte.

⁷²⁰ Pytlik und Kopf 2006, S. 11.

⁷²¹ Vgl. Pytlik und Kopf 2006, S. 27. Karl Danzer: „Gründer einer internationalen Firmengruppe in der Holzbranche „Die Arbeit und die Bibel“ – Schlichtes Motto eines erfolgreichen Lebens.“

⁷²² Vgl. Pytlik und Kopf 2006, S. 23. Wilhelm Stoll: „Landmaschinen für die Zukunft ‚Bildungschancen auch für externe Lehrlinge‘: Von Reutlingen nach Berlin und Hannover -- Impulse durch die Ackergerätefabrik“.

⁷²³ Vgl. Pytlik und Kopf 2006, S. 23. J. Weipert & Söhne: „Mehr als nur eine Maschinenfabrik in Heilbronn“. Das Bruderhaus – „Bildungschancen für Waisen und Kinder der Hausgenossen“.

Innovation aktiv, sondern verpflichteten sich ihrem sozialen Umfeld und ihrer sozialen Mission.

In der Zeit der verbreiteten Pauperisierung⁷²⁴ zur beginnenden Industrialisierung sorgte Wendt für Unterstützung der sozial Bedürftigen, vorrangig zunächst von Obdachlosen und Waisen, und entwickelte Arbeitsgelegenheiten und soziale Betreuung. In dieser Zeit gab es keine staatliche Hilfe für sozial Schwache, geschweige denn funktionierende Ansätze eines Sozialstaates. Mit der Industrialisierung waren eigenvorteilsorientierte Unternehmer versucht, die Arbeiterschaft auszubeuten. Gustav Werner setzte dagegen mit der Gründung der „christlichen Fabriken“⁷²⁵, die zwischen den Interessen des Unternehmens und der Arbeiterschaft den Ausgleich suchten.⁷²⁶

Die finanziellen Voraussetzungen wurden durch die wirtschaftlichen Aktivitäten in der erworbenen Fabrik, quasi nach heutiger Sicht eine hybride Organisationsform, erwirtschaftet. Gustav Werner wollte den Menschen zu einem würdigen Leben verhelfen, indem er ihnen entsprechend ihren Fähigkeiten Arbeit in Fabriken gab und Ausbildungen ermöglichte.⁷²⁷ Durch seine Fabrikgründungen wollte Gustav Werner der diakonischen Arbeit eine ökonomische Basis verschaffen.⁷²⁸ Er ging als Erster konsequent den Weg der Diakonie in die Industrie, er holte gleichsam „Gott in den Maschinensaal“.^{729,730} Wie kein anderer verband Gustav Werner christliche Nächstenliebe mit wirtschaftlichem Denken und Handeln.⁷³¹

Ausgelöst durch eine Finanzkrise bildete sich 1866 ein Aktienverein, dem durch verschiedene Maßnahmen die Sanierung der Anstalten gelang.⁷³² Diese Transformation der Eigentumsverhältnisse wurde möglich, sodass das Wirken von Gustav Werner in unterschiedlichen Kreisen – oder bei Stakeholdern nach heutiger Definition – als wertvoll unterstützt wurde.⁷³³ Gerade die Diakonie hat sich seit dem 19. Jahrhundert unter dem Druck wachsender sozialer Herausforderungen in eigenständigen Arbeitsformen, in Anstalten und Werken organisiert.⁷³⁴

Zu den Verdiensten von Gustav Werner gehören Innovationen in der damaligen Zeit, die als Lösungsmodell innerhalb sozialer Systeme erst seit den frühen 1980er-Jahren, nach mehr als 100 Jahren, erforscht werden.⁷³⁵

⁷²⁴ Vgl. Wendt 2020, S. 11.

⁷²⁵ Wendt 2020, S. 44.

⁷²⁶ Vgl. Wendt 2020, S. 44.

⁷²⁷ Vgl. Wendt 2020, S. 33.

⁷²⁸ Vgl. Wendt 2020, S. 33.

⁷²⁹ Pytlik und Kopf 2006, S. 33.

⁷³⁰ Vgl. Pytlik und Kopf 2006, S. 33.

⁷³¹ Vgl. Pytlik und Kopf 2006, S. 33.

⁷³² Vgl. Pytlik und Kopf 2006, S. 33.

⁷³³ Vgl. Pytlik und Kopf 2006, S. 33.

⁷³⁴ Vgl. Huppenbauer 2009.

⁷³⁵ Vgl. Schulz 2007, S. 65; vgl. dazu auch Bornstein et al. 2014.

Aus heutiger Sicht bildet die soziale Umsetzung im Rahmen eines Diakonischen Werkes der Nächstenliebe verbunden mit wirtschaftlichem Denken und Handeln eine Einheit. Nach dem Motto „Arbeit statt Almosen“⁷³⁶ stand für Gustav Werner die Ausbildung der Armen an erster Stelle. „*Ausbildung und erfülltes Leben, Ausbildung und Zukunft gehören zusammen*“^{737, 738}. Diese Art der Erziehung ist auch heute für junge Menschen außerordentlich wichtig.

Das Besondere am schwäbischen Diakonie-Gründervater ist, dass Gustav Werner wie kein anderer im damaligen Kontext eine Art von sozialer Innovation umgesetzt hat. Seine Mission war, „[...] Menschen auf der Grundlage christlicher Liebe und sozialen Engagements zu helfen und damit deren Lebensqualität zu verbessern“.⁷³⁹ Mit diesem Engagement ging ein sozialer Wandel in seinem Umfeld einher.

Gottlieb Daimler, Wilhelm Maybach und andere namhafte Erfinder, Firmengründer und erfolgreiche Unternehmer wurden durch die Arbeit im Bruderhaus von Gustav Werner geformt und entdeckten durch die Art der Erziehung und Ausbildung ihre Talente.

Im Zentrum dieser wissenschaftlichen Forschung stehen die Fragen, wie soziale Innovationen definiert werden können und welche Ziele mit einer sozialen Innovation erreicht werden sollen.⁷⁴⁰ Die Erkenntnis aus der historischen Betrachtung des Wirkens von Gustav Werner ergibt, dass selbst technische Innovationen keineswegs immer direkt aus naturwissenschaftlichen Erkenntnissen abgeleitet wurden. Nach den heutigen Erkenntnissen der Forschung zur sozialen Innovation hat Gustav Werner bereits im beginnenden Zeitalter der Industrialisierung soziale Innovationen realisiert. Beide Arten der Innovationen haben gemeinsam, dass sie in der Frühphase von Praktikern durch ihr Wissen und ihre Zähigkeit Wirklichkeit wurden.

3.2 Soziales Unternehmertum in der Gegenwart

In der Gegenwart sind es die Unternehmen der Freien Wohlfahrtspflege⁷⁴¹, die sich intensiv der Probleme der Gesellschaft annehmen und die Anwaltschaft für die Menschen übernehmen.⁷⁴² Eindrücklich beschreiben Eurich et al. Die „Gestaltung von Innovationen in

⁷³⁶ Pytlik und Kopf 2006, S. 33. Arbeit statt Almosen.

⁷³⁷ Pytlik und Kopf 2006, S. 9. Ausbildung und Zukunft gehören zusammen.

⁷³⁸ Vgl. Pytlik und Kopf 2006, S. 9.

⁷³⁹ Pytlik und Kopf 2006, S. 4.

⁷⁴⁰ Vgl. Kesselring und Leitner 2008, S. 7.

⁷⁴¹ Vgl. Friedrich et al. 2016, S. 465.

⁷⁴² Vgl. o. V. 1988. Ab Mitte des 19. Jahrhunderts erfolgte die Gründung der Spitzenverbände, die auch heute noch die Strukturen der Freien Wohlfahrtspflege bestimmen. „Sehr stark wurzelte die Freie Wohlfahrtspflege im Gedanken jüdischer und christlicher Nächstenliebe. Schon in den ersten christlichen Jahrhunderten bildeten sich Hilfen und Organisationsformen für Arme, Kranke und andere Notleidende heraus. Im Mittelalter waren neben Klöstern vor allem religiöse Bruderschaften und Zünfte Träger einer organisierten Nächstenliebe. Die Spitäler sind wesentliches Zeichen dieser Organisation. Mit dem Wachsen der Städte und dem erwachenden Bürgersinn – im Wesentlichen als Folgeerscheinung der Reformation und

Organisationen des Sozialwesens⁷⁴³. Sowohl die vielseitigen Möglichkeiten und Grenzen für Innovationen⁷⁴⁴ als auch die Akteure des Wandels sind bedeutsame Indikatoren für die soziale Innovation.⁷⁴⁵ Die Akteurstypen seien vielseitig, so Schröer, wie beispielsweise Sozialunternehmen*innen⁷⁴⁶, Social Intrapreneurs⁷⁴⁷, Nonprofit-Organisationen⁷⁴⁸ und soziale Bewegungen⁷⁴⁹. Die Gruppe der Sozialunternehmer haben aufgrund ihrer kleinen Strukturen, mangelnder Skalierungskompetenzen, fehlender Finanzierungsangebote und bei dem starken Wettbewerb eine eher geringere Innovationsdurchsetzungskraft. Die Durchsetzung einer sozialen Innovation gelingt zumeist nur in Kooperation mit etablierten Trägern der Freien Wohlfahrtspflege.⁷⁵⁰ Hierunter fallen die Nonprofit-Organisationen, in der Literatur als Social Entrepreneurship⁷⁵¹ bezeichnet, die mit integrativen, gesellschaftlichen Missionen und verschiedenen juristischen Personen in der Freien Wohlfahrtspflege zu finden sind. Als Nonprofit-Organisationen werden Organisationen bezeichnet, welche gesellschaftliche Aufgaben verfolgen, die für die Gesellschaft als sinnvoll und notwendig erachtet werden. Im wissenschaftlichen Diskurs besteht der Konsens⁷⁵², dass Nonprofit-Organisationen wesentliche Kriterien⁷⁵³ für die Entwicklung und Implementierung von Lösungen für gesellschaftliche Probleme mit unternehmerischen Mitteln erfüllen – als private Initiative und getrennt von den Strukturen der öffentlichen Hand. Des Weiteren verfolgen sie mit ihren Aufgaben in erster Linie nicht die Gewinngenerierung und führen ihre integrativen Aufgaben in eigener Regie und Verantwortung auch gegenüber den unterschiedlichen Stakeholdern und unternehmerisch orientiert aus.⁷⁵⁴ Unter der Bezeichnung des Social Intrapreneurs werden unternehmerische Persönlichkeiten in bestehenden Unternehmensstrukturen verstanden.⁷⁵⁵ Diese entwickeln beispielsweise neue Geschäftsbereiche, neue Prozesse und Innovationen in der Branche innerhalb des Unternehmens, diese können bis zur Ausgründung in ein neues Unternehmen münden.⁷⁵⁶ Der Begriff des Sozialunternehmens wird in der Literatur nicht immer

Renaissance – gewannen zunehmend auch freie Initiativen an Bedeutung. Schließlich entwickelten Städte- und Gebiets Herrschaften Regelungen des Armenwesens.“

⁷⁴³ Eurich et al. 2018.

⁷⁴⁴ Vgl. Eurich et al. 2018, S. 32–50.

⁷⁴⁵ Vgl. Eurich et al., S. 54–77.

⁷⁴⁶ Vgl. Mair und Marti 2005. Mair. Die Bezeichnung Sozialunternehmer und Sozialunternehmerin ist zumeist unter dem Begriff Social Entrepreneurs zu finden, vgl. dazu auch Eurich et al. 2018, S. 61.

⁷⁴⁷ Vgl. Eurich et al. 2018, S. 62.

⁷⁴⁸ Die zunehmende Bedeutung des Dritten Sektors ist unter anderen bedingt, dass sich mittlerweile die Innovationspotenziale von Staat und Markt erschöpft haben, vgl. dazu auch Zimmer; Priller, 2011, S. 1. „Nonprofit-Organisationen werden dabei gemeinhin als Teil des sogenannten ‚Dritten Sektors‘ verstanden, der neben bzw. zwischen den beiden idealtypischen ‚Polen‘ Markt und Staat angesiedelt ist“, vgl. dazu auch Helmig 2016, S. 11.

⁷⁴⁹ Vgl. Eurich et al. 2018, S. 67.

⁷⁵⁰ Vgl. Eurich et al. 2018, S. 62.

⁷⁵¹ Vgl. Achleitner 2018.

⁷⁵² Anheier 2000, S. 1.

⁷⁵³ Siehe dazu Kapitel 2.1.1 und Kapitel 2.1.2 Entwicklung und Implementierung von sozialer Innovation.

⁷⁵⁴ Vgl. Helmig 2015, S. 1. Nonprofit-Organisation (NPO), die weder dem idealtypischen Pol „Markt“ noch „Staat“ zugeordnet werden können.

⁷⁵⁵ Vgl. Eurich et al. 2018, S. 62.

⁷⁵⁶ Vgl. Eurich et al. 2018, S. 62–64.

eindeutig zugeordnet. Nach Hoelscher können Sozialunternehmen unter dieser Bezeichnung sowohl als Nonprofit-Organisationen als auch als Forprofit-Organisationen benannt werden,⁷⁵⁷ wohingegen Jansen et al. Die Ausrichtung von Sozialunternehmen eher als Start-up sieht.⁷⁵⁸ Daraus ergibt sich in der Literatur keine einheitliche Zuordnung der Begrifflichkeiten. Durch diese heterogene Begriffslandschaft bietet sich die Herangehensweise der Europäischen Union an, die in ihrer Mitteilung vom 25.10.2011 den Begriff Soziales Unternehmertum verwendet.⁷⁵⁹ Soziales Unternehmertum wird in der Literatur auch als Social Entrepreneurship bezeichnet.⁷⁶⁰ Diese Mitteilung der Kommission steht unter dem Leitbegriff „Initiative für soziales Unternehmertum“⁷⁶¹: „Schaffung eines ‚Ökosystems‘ zur Förderung der Sozialunternehmen als Schlüsselakteure der Sozialwirtschaft und der sozialen Innovation“.⁷⁶² Der Begriff soziales Unternehmertum wurde von der Europäischen Kommission definiert und erkennt damit die Herangehensweise zur Unterstützung bei sozialen und gesellschaftlichen Problemlagen an. Gefördert wird ein unternehmerisches Denken und Handeln zum Wohle der Gesellschaft und zur Lösungsfindung bei gesellschaftlichen Missständen.

Im Rahmen dieses Forschungsvorhabens werden unter dem Begriff soziales Unternehmertum verschiedene sozialunternehmerische Formen im Dritten Sektor verstanden, wenn sie sich sozialen Themen widmen.

3.3 Soziale Innovation – Potenziale

Die Potenziale einer sozialen Innovation sind nicht in einem kurzen Satz wiederzugeben. Die in den vorausgegangenen Kapiteln dargestellten Möglichkeiten lassen die Dimensionen einer sozialen Innovation erahnen. Nach Hauschildt et al. Wird der Begriff der Innovation in verschiedene Dimensionen gruppiert.⁷⁶³ Diese Dimensionen helfen nicht nur den Innovationsbegriff besser zu verstehen, sondern lassen ebenso die Potenziale einer Innovation erkennen. Die nachfolgende Tabelle 2 stellt die Innovationstypologien in den Blickpunkt und bezieht das soziale Unternehmertum mit ein.

⁷⁵⁷ Vgl. Arras und Hoelscher 2019, S. 22.

⁷⁵⁸ Vgl. Jansen et al. 2013, S. 64–66.

⁷⁵⁹ Vgl. Achleitner 2018.

⁷⁶⁰ Vgl. EU-KOMMISSION DAS EUROPÄISCHE PARLAMENT 2011.

⁷⁶¹ EU-KOMMISSION DAS EUROPÄISCHE PARLAMENT 2011.

⁷⁶² EU-KOMMISSION DAS EUROPÄISCHE PARLAMENT 2011.

⁷⁶³ Vgl. Hauschildt und Salomo 2011, S. 3–23.

Tabelle 2: Potenziale der Innovationsarten dargestellt im Raster der Dimensionen

Dimension (D): Fragestellung (F): Gliederungsmöglichkeiten (G):	Abgrenzung und Zusammenhänge zwischen exemplarischen Innovationstypologien:		
	Produkt-, Prozessinnovation, Technologieinnovation	Dienstleistungsinnovation, postindustrielle Systeminnovation	Soziale Innovation
	Anmerkung: Es existieren fließende Übergänge.		
(D) Inhaltliche Dimension (F) Was ist neu? (G): Zielaspekt , z. B. Steigerung der Effizienz, das Bewirken von Effektivität.	Bei den o. g. Innovationen gibt es eine eindeutige und klare Logik zur Umsetzung einer Technologie, eines Produktes oder eines Prozesses.	Die Eigenschaften bei den o. g. Innovationen nach der IHIP Logik ⁷⁶⁴ (immateriell, heterogen, untrennbar, vergänglich):	
Durchsetzungsaspekt , z. B. bei dem marktwirtschaftlichen und sozialen Verteilungskonflikt.	Unterschiedliche Eigenschaften der o. g. Innovationen:		
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Materieller Art – greifbare und nachvollziehbare Innovation. ▪ Homogene Ausrichtung der Innovation auf den Zielaspekt und den Durchsetzungsaspekt. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Immaterieller Art – die Innovation ist nicht absolut (be-)greifbar. ▪ Heterogene Ausrichtung, die Innovation hat eine Variantenvielfalt. 	
Durchsetzungsaspekt , z. B. bei dem marktwirtschaftlichen und sozialen Verteilungskonflikt.	Gleiche Eigenschaften der o. g. Innovationen:		
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Untrennbare Art Die Innovation selbst ist stets eingebettet in einen (Lern-)prozess. ▪ Vergängliche Art Die Innovation lässt sich nicht festhalten, es folgt oft eine Anpassung, Weiterentwicklung oder Beendigung. 		
(D) Intensitätsdimension (F) Wie neu? (G): Neu der Tatsache nach , z. B. Beurteilung durch Experten, Patentämter, Prüfungsverfahren. Neu dem Grade nach , z. B. durch den einen zuvor definierten Innovationsgrad, Innovationsgehalt, Ausmaß der Innovation.	Unterschiedliche Handhabung bei der Festlegung eines Innovationsgrades, der o. g. Innovationen:		
Neu der Tatsache nach , z. B. Beurteilung durch Experten, Patentämter, Prüfungsverfahren. Neu dem Grade nach , z. B. durch den einen zuvor definierten Innovationsgrad, Innovationsgehalt, Ausmaß der Innovation.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beschrieben durch eine Ordinalskala. ▪ Beschrieben durch ein Scoring. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beschrieben durch die Konsequenzen auf anwendungs-, organisations- und umweltbezogene Veränderungen. 	
	Gleiche Handhabung bei der Festlegung eines Innovationsgrades der o. g. Innovationen:		
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beschrieben durch Dichotomien. Z. B: radikale versus inkrementelle Innovation, revolutionäre versus evolutionäre Innovation oder disruptive versus sustaining Innovation. ▪ Multidimensionale Ansätze bzw. Zweck-Mittel-Kombination 		

⁷⁶⁴ Vgl. Hill 1977; vgl. dazu auch Zeithaml et al. 1985, die Abkürzung IHIP steht für intangibility, heterogeneity, inseparability and perishability; dies sind Eigenschaften, die eine besondere Herausforderung an das Innovationsmanagement bei Dienstleistungen darstellen.

Dimension (D): Fragestellung (F): Gliederungsmöglichkeiten (G):	Abgrenzung und Zusammenhänge zwischen exemplarischen Innovationstypologien:				
	Produkt-, Prozessinnovation, Technologieinnovation	Dienstleistungsinnovation, postindustrielle Systeminnovation	Soziale Innovation		
	Anmerkung: Es existieren fließende Übergänge.				
(D) Subjektive Dimension (F) Neu für wen? (G): Im Fokus steht die Innovation des Bewusstseins, die Wahrnehmung des gravierenden Unterschiedes.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beschrieben durch das Individuum, wie bspw. Durch Experten. ▪ Beschrieben durch das soziale Gefüge im Unternehmen, bspw. Führungskräfte, die als Führungsinstanzen entscheiden. ▪ Beschrieben durch eine bestimmte Branche, hier eine industrieökonomische Auffassung. ▪ Beschrieben durch eine Nation, bezogen auf den nationalen Raum, hier eine national-ökonomische Auffassung. 				
(D) Akteursdimension (F) Neu durch wen? (G): Im Fokus stehen die Akteure, die aktiv die Innovation begleiten.	<p>Unterschiedliche Handlungsstränge bei den o. g. Innovationen.</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Unternehmensinterne Akteure mit cross-funktionalen Aufgaben. ▪ Externe Akteure in der Wertschöpfungskette </td> <td style="width: 50%; padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Unternehmensinterne und -externe Akteure inner- und außerhalb der Wertschöpfungskette </td> </tr> </table> <p>Gleiche Handlungsstränge bei den o. g. Innovationen.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Akteure, die aktiv den Innovationsprozess gestalten ▪ Netzwerke in enger Verbindung ▪ Netzwerke, die über die rein geographische Entfernung hinausgehen 			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unternehmensinterne Akteure mit cross-funktionalen Aufgaben. ▪ Externe Akteure in der Wertschöpfungskette 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unternehmensinterne und -externe Akteure inner- und außerhalb der Wertschöpfungskette
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unternehmensinterne Akteure mit cross-funktionalen Aufgaben. ▪ Externe Akteure in der Wertschöpfungskette 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unternehmensinterne und -externe Akteure inner- und außerhalb der Wertschöpfungskette 				
(D) Prozessuale Dimension (F) Wo beginnt, wo endet die Neuerung? (G): Die Prozessschritte zur Innovation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Idee/Initiative ▪ Entdeckung/Beobachtung ▪ Forschung ▪ Entwicklung ▪ Verwertungsanlauf ▪ Laufende Verwertung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inspiration/Diagnose ▪ Vorschläge ▪ Forschung ▪ Nachhaltige Entwicklung ▪ Skalierung/Diffusion ▪ Systemische Veränderung 			
(D) Normative Dimension (F) Ist neu gleich erfolgreich? (G): Im Fokus steht die Erwartung, dass die Innovation erfolgreich wird.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Über den Erfolg von Innovationen können unterschiedliche Variablen entscheiden. ▪ Erfolg kann entstehen durch das Einwirken auf zukünftiges Verhalten. ▪ Die Zuversicht ist eine wichtige Eigenschaft, um Erfolg zu haben, ohne Zweifel aufkommen zu lassen. 				

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Hauschildt et al.⁷⁶⁵

⁷⁶⁵ Vgl. Hauschildt und Salomo 2011, S. 3–23.

Nach Hauschildt et al.⁷⁶⁶ Ist in der Tabelle 2 ein Raster für die Dimensionen dargestellt. Die Dimensionsarten unterteilen sich in eine einfache Fragestellung und die Gliederungsmöglichkeiten. Exemplarisch werden die Abgrenzung und Zusammenhänge zwischen Innovationstypologien bezogen auf die Dimensionen in den Spalten aufgelistet. Die Abgrenzung der Innovationstypologien ist je nach Fallbetrachtung fließend. Die Resultate für die soziale Innovation lassen sich aus der Tabelle 2 gut ablesen. Die Potenziale der sozialen Innovation liegen in allen Dimensionsarten und es werden durch die Abgrenzung zwischen den Innovationstypologien die Besonderheiten sichtbar. Diese zeigen sich in ihren immateriellen, heterogenen, untrennbaren und vergänglichen Eigenschaften. Sie kennzeichnen sich auch durch ihre Variantenvielfalt und sind durch ihre immaterielle Art nicht absolut (be-)greifbar. Eine weitere Besonderheit beschreibt den Innovationsgrad als Konsequenz auf anwendungs-, organisations- und umweltbezogene Veränderungen und bezieht unternehmensinterne und -externe Akteure inner- und außerhalb der Wertschöpfungskette mit ein. Die intensivste Besonderheit bei sozialen Innovationen ist während des Prozessablaufes die Endphase mit der systemischen Veränderung und dem Anstoß zum sozialen Wandel. Die Erkenntnisse über Potenziale, Dimensionen und Eigenschaften sind zum Verständnis und für die Umsetzung von sozialen Innovationen wichtig. Jedoch gibt es gegenüber Veränderungen, Neuerungen und Weiterentwicklungen bei allen Zielgruppen auch Widerstände. Gerade im Umfeld der Freien Wohlfahrtspflege sollten diese in einer besonderen Weise berücksichtigt werden.

3.4 Widerstände gegen soziale Innovationen

In der Innovationsforschung gibt es bei Innovationen einen eigenen sozial- und organisationspsychologischen Bereich, der als Barriereforschung⁷⁶⁷ bekannt ist. Nach Mirow wird die Barriere als Symbol für den Widerstand charakterisiert.⁷⁶⁸ Die Symbolik entsteht aus den Innovationsentscheidungen in Organisationen, welche sich überwiegend mit Produkt- und Dienstleistungsinnovation beschäftigen. Schon Witte beschrieb 1973 eine Barriere in zweifacher Deutung, zum einen als Schranke, zum anderen als Widerstand.⁷⁶⁹ Die Schranke assoziiert einen greifbaren und sichtbaren Gegenstand, der durch das Öffnen überwunden werden kann.⁷⁷⁰ Bei einem nicht greifbaren und nicht sichtbaren Gegenstand spricht er von einem Widerstand, welcher graduell überwunden werden kann.⁷⁷¹ Dies bedeutet, dass bei gradueller Überwindung die Folgehandlung als eine Form von Zwischenschritt möglich

⁷⁶⁶ Vgl. Hauschildt und Salomo 2011, S. 3–23.

⁷⁶⁷ Vgl. Specht und Möhrle 2000, S. 1544.

⁷⁶⁸ Mirow 2010, S. 10.

⁷⁶⁹ Vgl. Witte E. 1973, S. 73.

⁷⁷⁰ Vgl. Witte E. 1973, S. 73.

⁷⁷¹ Vgl. Witte E. 1973, S. 73.

sei.⁷⁷² Folglich werde die Wahrnehmung einer Störung durch eine Barriere zu einem bestimmten Zeitpunkt festgestellt und der Versuch unternommen, ihre Auswirkung möglichst zu reduzieren. Die Barrieren können sowohl negative als auch positive Wirkungen erzeugen. Mirow definiert es dahin gehend, dass „[...] eine Barriere [...] ein von Akteuren im Innovationsprozess erlebter und den Innovationsprozess im Unternehmen beeinflussender Faktor [ist], der eine Innovation verhindert, verzögert oder verformt“.⁷⁷³ In der Literatur wird im Zusammenhang mit dem Begriff Barriere auch derjenige des Hemmnisses verwendet. Das Hemmnis bezeichnet die Einschränkung einer Innovationsfunktion, ist damit ein Teil des Innovationsprozesses und kann eine Barriere auslösen.⁷⁷⁴ Im Gegensatz dazu können Innovationsbarrieren ebenso außerhalb des Innovationsprozesses auftreten und bspw. aus einem anderen Unternehmensbereich die Innovation beeinflussen.⁷⁷⁵ Bei dem Begriff Widerstand gegen Innovationen wird das Verhalten einer Person, eines Teams zur Innovation sowie im Innovationsmanagement von Organisationen beschrieben und in der Innovationskultur verwandt.⁷⁷⁶ Der Begriff ist somit eine Ausdrucksform einer Barriere.

Der Widerstand ist auch in der sozialpolitischen Diskussion um die Wirkung sozialer Dienste wiederzufinden. Dies liegt an der veränderten Einstellung in der Wirkungsdiskussion bezogen auf die sozialen Interventionen, die einen gesellschaftlichen Mehrwert generieren sollen,⁷⁷⁷ im Gegensatz zu früheren Wirkungsdiskussionen, in denen die Qualität, die Sicherung und die Entwicklung von sozialen Dienstleistungen im Fokus standen.⁷⁷⁸ Burmester und Wohlfahrt zeigen damit die Veränderung des Sozialstaatsverständnisses auf, sodass Leistungen des Staates nicht mehr nur für die Unterstützung der in Not geratenen Individuen sind, sondern die Leistung des Staates als Investition in die Zukunft mit einem Mehrwert darstellen.⁷⁷⁹ Um diesen Mehrwert zu erfassen, werden bestimmte Methoden⁷⁸⁰ notwendig, um den Mehrwert quantifizieren zu können, die in der Wirkungsdebatte zu Diskussionen führen. Diese Debatte dauert weiterhin an, da dieser quantifizierte Wert im Gegensatz zum „[...] lebensweltorientierten Professionsverständnis von Sozialer Arbeit als Menschenrechtsprofession“⁷⁸¹ steht.

Diese ist nicht zu unterschätzen, da der Wirkungsnachweis gleichzeitig den Nachweis für die zu erhaltenden staatlichen Mittel darstellen kann.⁷⁸² Die Wirkungsdebatte ist aus der

⁷⁷² Vgl. Witte E. 1973, S. 73.

⁷⁷³ Vgl. Mirow 2010, S. 12.

⁷⁷⁴ Vgl. Hauschildt und Salomo 2011, S. 45, vgl. dazu auch Schietinger 2016, S. 12.

⁷⁷⁵ Vgl. Mirow 2010, S. 12.

⁷⁷⁶ Vgl. Hauschildt und Salomo 2011, S. 28; vgl. dazu auch Mirow 2010, S. 12.

⁷⁷⁷ Vgl. Kessl und Klein 2010, S. 63 f.; vgl. dazu auch Burmester und Wohlfahrt 2018, S. 7.

⁷⁷⁸ Vgl. Kessl und Klein 2010, S. 63 f.; vgl. dazu auch Burmester und Wohlfahrt 2018, S. 7.

⁷⁷⁹ Vgl. Burmester und Wohlfahrt 2018, S. 7.

⁷⁸⁰ Siehe dazu Kapitel 2.2 und Kapitel 4.

⁷⁸¹ Burmester und Wohlfahrt 2018, S. 29; vgl. dazu auch Bellamy 2010, S. 29–31.

⁷⁸² Vgl. Burmester und Wohlfahrt 2018, S. 7.

Sichtweise der pädagogischen Fachlichkeit gerade dann ein Problem, sobald die Dienstleistung in einem Zwangskontext erfolgen muss und sanktioniert werden kann.⁷⁸³ Sie entstand durch das Aufkommen des New Public Management⁷⁸⁴, „[...] indem die Wirkung als Zielgröße der Steuerung von Organisationen und Leistungsprozessen betrachtet wurde“.⁷⁸⁵ Konflikte zwischen Mittelgebern wie beispielsweise den Kommunen, den Leistungserbringern und Empfängern sind damit vorprogrammiert. Aus diesem Leistungsdruck resultiert auf der normativen Ebene die Fragestellung im Bereich der Visionen und Leitbilder der Kommunen gegenüber der Zivilgesellschaft.⁷⁸⁶ Der Leistungsdruck entsteht mittels der Wirkungsprüfung unter der Prämisse der Kostenkontrolle und der Effizienz.⁷⁸⁷ Aus sozialpolitischer Sicht entscheiden dann die Erfolge und die Wirkung der erbrachten Leistungen über die sozialen Dienstleistungsbudgets für zukünftige öffentliche Mittel.⁷⁸⁸ Damit bleibt die Wirkungsdebatte weiterhin bestehen. Diese Debatte liegt im Spannungsfeld des Wirkungsverständnisses zwischen dem lebensweltorientierten Professionsverständnis der Sozialen Arbeit und den subjektiven Bedarfen und den Mittelgebern mit Leistungsvereinbarungen zur Erreichung von Effizienzzielen.⁷⁸⁹ Die neue Wirkungsdebatte versucht dieses Spannungsfeld zu lösen, indem sie sich auf Impact-Orientierung ausrichtet. Ziel ist es, die Wirkung auf messbare zukünftige Erträge anzustreben, um somit ein Maß für eine gesamtgesellschaftliche Wohlfahrt zu generieren.⁷⁹⁰ Den Impact zu messen ist jedoch eine Herausforderung, wie in Kapitel 3.2 beschrieben.

Nachfolgend die möglichen Fragestellungen bezogen auf die Widerstände bei einer sozialen Innovation.

Was sind die Barrieren bei einer sozialen Innovation und wie können diese aufgehoben, verändert oder verhindert werden?

Wie werden Barrieren der sozialen Innovation durch Faktoren auf individueller Ebene, auf Projektebene und auf Organisationsebene beeinflusst?

Um diese möglichen Barrieren zu analysieren, teilen Hauschildt et al. Die Widerstände in die Kategorien der individuellen, der organisatorischen und externen Ursachen ein.⁷⁹¹

⁷⁸³ Vgl. Burmester und Wohlfahrt 2018, S. 17; vgl. dazu auch Eurich 2022, S. 478–479.

⁷⁸⁴ New Public Management (NPM) – angelsächsischer Raum 1990, in Deutschland als Neues Steuerungsmodell (NSM) bekannt.

⁷⁸⁵ Burmester und Wohlfahrt 2018, S. 18; vgl. dazu auch Eurich 2022, S. 479.

⁷⁸⁶ Vgl. Burmester und Wohlfahrt 2018, S. 19.

⁷⁸⁷ Vgl. Burmester und Wohlfahrt 2018, S. 22; vgl. dazu auch Otto 2010, S. 22.

⁷⁸⁸ Vgl. Burmester und Wohlfahrt 2018, S. 23; vgl. dazu auch Otto 2010, S. 22.

⁷⁸⁹ Vgl. Burmester und Wohlfahrt 2018, S. 23, 35.

⁷⁹⁰ Vgl. Burmester und Wohlfahrt 2018, S. 36.

⁷⁹¹ Vgl. Hauschildt und Salomo 2011, S. 28–59.

Mirow verfeinert diese Kategorien, indem er noch die Kategorie der Projekte hinzufügt.⁷⁹² Jede Kategorie kann in eine Klassifizierung von Dimensionen aufgeteilt werden. Mirow et al. empfehlen, die Innovationsbarrieren nach den Erscheinungsformen, der Wahrnehmungsebene, dem Ursprung sowie dem Zeitpunkt des Auftretens zu klassifizieren.⁷⁹³ Die Erscheinungsformen erstrecken sich über einen einzelnen Widerstand, einen organisierten Widerstand oder auf ein ganzes System.⁷⁹⁴ Die Wahrnehmungsebene bezieht sich auf das Individuum, welches in jeder Stufe des Innovationsprozesses Hemmnisse, Widerstände oder Barrieren wahrnehmen kann. Weiter ist diese unabhängig von der Innovationserfahrung und dem Engagement im Innovationsprozess, ebenso von der Hierarchiestufe in einem Unternehmen.⁷⁹⁵ Der Ursprung eines Hemmnisses, eines Widerstandes, einer Barriere kann aus unterschiedlichen Richtungen entstehen. Dies können ganz individuelle, projektspezifische, organisatorische oder externe Ursachen sein.⁷⁹⁶ Der Zeitpunkt des Auftretens eines Hemmnisses, eines Widerstandes oder einer Barriere kann im ganzen Innovationsprozess erfolgen.⁷⁹⁷ Diese Innovationsbarrieren können zwar analytisch in Zeitabständen betrachtet, jedoch oft nicht vollständig erfasst und gelöst werden. Die Begründung liegt in den Wechselwirkungen und Gestaltungszwängen von verschiedenen Einflussfaktoren bei Innovationen.⁷⁹⁸

Um diese Hemmnisse, Widerstände und Barrieren zu überwinden, empfehlen Glatz-Schmallegger und Gollner zumindest eine Analyse der Defizite heranzuziehen.⁷⁹⁹ Diese unterteilen sie in fachliche Defizite, Machtdefizite und Organisationsdefizite und sehen die Lösungen in Verbindung mit Promotoren zur Überwindung dieser Hindernisse.⁸⁰⁰ Die Forschung über Innovationsbarrieren bezieht sich häufig auf alle Innovationsarten. Für die Betrachtung der sozialen Innovation sind auch die zuvor aufgeführten Klassifizierungen und Dimensionen anwendbar und werden in nachfolgenden Beispielen skizziert. Durch die Ausführungen des Innovationsprozesses sind in den Kapiteln 2.2.1 bis 2.2.3 die Barrieren, die Hemmnisse und die Widerstände sichtbar. Um den Kontext der Analyse und der Wirkung zu verstehen, visualisiert die nachfolgende Abbildung 16 den Zusammenhang zwischen den oben genannten Kriterien, Dimensionen und dem Innovationsprozess.

⁷⁹² Vgl. Mirow 2010, S. 13.

⁷⁹³ Vgl. Mirow et al. 2007, S. 101.

⁷⁹⁴ Vgl. Hauschildt und Salomo 2011, S. 32. Die Erscheinungsformen können beispielsweise als aktiver oder passiver, offener oder verdeckter, destruktiv oder konstruktiv, direkter oder indirekter, loyaler oder opportunistischer Widerstandstyp auftreten. Hauschildt; dazu auch Mirow 2010, S. 16. Mirow – inhaltlich bei Fuß 67, dazu auch Mirow et al. 2007, S. 113.

⁷⁹⁵ Vgl. Mirow et al. 2007, S. 113.

⁷⁹⁶ Vgl. Hauschildt und Salomo 2011, S. 34–39.

⁷⁹⁷ Vgl. Mirow et al. 2007, S. 113.

⁷⁹⁸ Vgl. Hauschildt und Salomo 2011, S. 61, 62; vgl. dazu auch Mirow et al. 2007, S. 120.

⁷⁹⁹ Vgl. Eurich et al. 2018, S. 155–156.

⁸⁰⁰ Vgl. Eurich et al. 2018, S. 155–156.

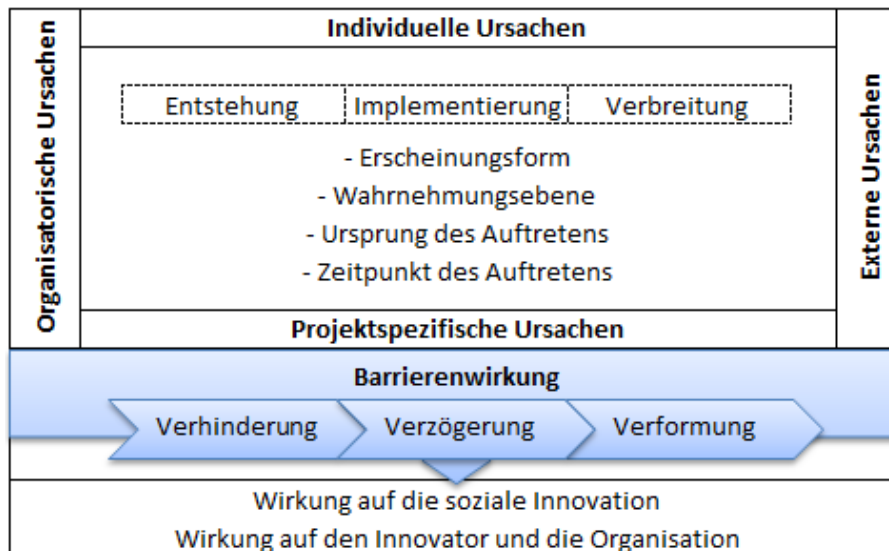


Abbildung 16: Analyse und Wirkung der Barrieren bei der Einbettung der Teilphasen eines Innovationsprozesses bezogen auf die Kapitel 2.2.1 bis 2.2.3. Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Hauschildt et al.⁸⁰¹

Die Barrierenwirkung auf eine Innovation beschreibt Schmeisser in Form von nacheinander aufbauenden Effekten.⁸⁰² Diese drücken sich zunächst in der Verhinderung der Innovation aus. Gelingt dies nicht, so wird die Verzögerung der Innovation möglichst intensiv betrieben und wird gefolgt von der Verformung der Innovation.⁸⁰³ Die Wirkung selbst kann sowohl in die Richtung der Innovation gehen als auch in diejenige des Innovators und der Organisation.⁸⁰⁴

Bei einer sozialen Innovation können, wie bei anderen Innovationsarten, individuelle, projektspezifische, organisatorische und externen Ursachen zu Hemmnissen, Widerständen und Barrieren führen. Die Herausforderung liegt bei der sozialen Innovation in der Umsetzung in ihrem Umfeld.⁸⁰⁵ Die soziale Innovation greift in die Werte und Normen ein und löst damit positive oder negative Wirkungen aus. Diese Wirkungen beeinflussen die betroffenen Menschen in ihren sozialen Herausforderungen, damit auch ihr Umfeld und die Gesellschaft. Die Überwindung dieser Hemmnisse, Widerstände und Barrieren liegt häufig bei strukturpolitischen Maßnahmen auf staatlicher Ebene bis hin zur regionalen Ebene und individuellen Akzeptanz. Die allein schon existierenden Barrieren zwischen Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und Gesellschaft sind für die Invention, Implementierung und Diffusion einer sozialen Innovation eine Herausforderung.⁸⁰⁶ Glatz-Schmallegger und Gollner beschreiben, dass

⁸⁰¹ Vgl. Hauschildt und Salomo 2011, S. 28–61.

⁸⁰² Vgl. Schmeisser 1984, S. 67.

⁸⁰³ Vgl. Schmeisser 1984, S. 67; dazu auch Hauschildt und Salomo 2011, S. 33.

⁸⁰⁴ Vgl. Mirow et al. 2007, S. 124.

⁸⁰⁵ Vgl. Mirow 2010, S. 13.

⁸⁰⁶ Vgl. Eurich et al. 2018, S. 96; vgl. Eurich et al. 2018, S. 88 Eurich – Rolf G. Heinze – Barrieren: „In diesem Zusammenhang wäre es auch wichtig, die immer noch existierenden Barrieren zwischen Wirtschaft, Politik und Wissenschaft einzureißen, um einen regelmäßigen Austausch zwischen diesen Sektoren zu fördern“ (Allmendinger 2009, S. 7).

eine Analyse der möglichen Barrieren eine Art Regulativ für die Selektion von Innovationsideen sei.⁸⁰⁷ Nicht berücksichtigte oder unterschätzte Innovationswiderstände können die Innovationserwartungen deutlich zurücksetzen und bis zum kompletten Versagen steuern.⁸⁰⁸

Wie am Beginn des Kapitels definiert, wird beim Begriff Widerstand das Verhalten einer Person, eines Teams zur Innovation sowie im Innovationsmanagement von Organisationen beschrieben und in der Innovationskultur verwandt.⁸⁰⁹ Bei der sozialen Innovation spielt der Widerstand eine bedeutende Rolle. Dies liegt an der Art der Innovation selbst und an dem Innovationsprozess, welcher gesellschaftliche Veränderungen anstrebt und einen sozialen Wandel zum Ziel hat. Der Widerstand als Wesensmerkmal der Innovation lässt sich unterteilen; wie in der obigen Abbildung beschrieben, sind dies die Erscheinungsformen, die Wahrnehmungsebene und der Ursprung sowie der Zeitpunkt des Auftretens.⁸¹⁰ Um den Begriff noch enger zu fassen, wird in der nachfolgenden Tabelle 3 der Widerstand als wahrgenommene Innovationsbarrieren in seiner Handhabung, als Tatsache und in seinem Empfinden bei einem Individuum oder Team beschrieben.

Tabelle 3: *Der Widerstand als wahrgenommene Innovationsbarriere*

Eigenschaften der Innovationsaufgabe: Beispiele zu Widerstand als Instrument	Eigenschaften der Organisation: Beispiele zu Widerstand als Ereignis bzw. Ergebnis	Individuelle Eigenschaften: Beispiele im sozialen Umfeld bei Widerständen
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Widerstand ist ein Hinweisgeber. ▪ Den Widerstand als Produktivität zu verstehen. ▪ Widerstand als Teil der Aufgabe. ▪ Katalysatorfunktion. ▪ Widerstand als Werkzeug. ▪ Widerstand gegen den Wettbewerb. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Widerstand drängt sich vor andere Ereignisse. ▪ Widerstand hat einen gewissen Mehrwert. ▪ Widerstand ist ein Erkenntnisprozess. ▪ Widerstand ist als Regulativ einsetzbar. ▪ Widerstand wirkt integrierend. ▪ Störungen nehmen sich Vorrang. ▪ Widerstand aufgrund fehlender Ressourcen. ▪ Widerstand aufgrund fehlender Struktur. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eigener Widerstand ist nicht schön. ▪ Ignorieren hilft meist nicht, sondern verstärkt es. ▪ Mit Widerstand muss umgegangen werden. ▪ Widerstand ist für einen selbst wichtig. ▪ Widerstand sollte gelöst werden. ▪ Widerstand zur Bereicherung. ▪ Widerstand aus Angst vor Veränderungen. ▪ Widerstand aufgrund der eigenen Trägheit.

Quelle: *eigene Darstellung in Anlehnung an Mirow et al.*⁸¹¹

⁸⁰⁷ Vgl. Eurich et al. 2018, S. 162. Eurich, Markus Glatz-Schmallegger und Erwin Gollner: „Da die Überwindung dieser Barrieren Voraussetzung einer erfolgreichen Innovation ist, liefern sie die wesentlichen Entscheidungskriterien für die (Vor-)Selektion von Innovationsideen. Auch wenn sie oftmals übersehen werden, sind nicht berücksichtigte oder unterschätzte, extern bedingte Innovationswiderstände dafür verantwortlich, dass Innovationsversuche vielfach weit hinter den Erwartungen zurückbleiben“ (Mai 2014, S. 80).

⁸⁰⁸ Vgl. Eurich et al. 2018, S. 162.

⁸⁰⁹ Vgl. Hauschildt und Salomo 2011, S. 28; vgl. dazu auch Mirow 2010, S. 12.

⁸¹⁰ Vgl. Hauschildt und Salomo 2011, S. 28–61.

⁸¹¹ Vgl. Mirow et al. 2007, S. 114–121.

Die oben genannten Eigenschaften sind nicht gegeneinander abgegrenzt und können simultan auftreten. Somit bedarf es einer Betrachtung der Widerstände in Form von Barrierenwirkungen. Zum einen betrifft es die Wirkung auf die soziale Innovation und zum anderen die Wirkung auf den Innovator und die Organisation.⁸¹² Die Wirkung auf die soziale Innovation kann, wie von Schmeisser beschrieben, ebenso in die nacheinander aufbauenden Effekte aufgeteilt werden.⁸¹³ Dabei ist die Wirkung bei einer Innovationsverhinderung, auch bei der sozialen Innovation, der größtmögliche Widerstand. Die Verhinderung setzt das Mobilisieren und Verknüpfen von radikalen Argumenten voraus und wird häufig von organisatorischen und administrativen Maßnahmen begleitet.⁸¹⁴ Bei einer Verhinderung ist eine offene und klare Strategie erkennbar.

Ist ein Widerstand in der Form einer Verhinderung nicht durchsetzbar, so wird häufig das Mittel der Verzögerung versucht. Dabei kann die Strategie der Verzögerung offen oder verdeckt ausgeführt werden.⁸¹⁵ Die Verzögerung bietet die Möglichkeit, über den Zeitraum den Innovationserfolg infrage zu stellen und doch noch zu stoppen.⁸¹⁶ Die Verzögerungen sind in allen Phasen der sozialen Innovation anzutreffen.

Sollten die Strategien versagen, so bleibt diejenige der Verformung. Diese Strategie beinhaltet beispielsweise alternative Wege, Prozessabläufe, -schritte oder Kooperationen bei einer sozialen Innovation.⁸¹⁷ Die Strategien Verhinderung, Verzögerung und Verformung sollen nicht als negative Einflüsse gewertet werden, so Hauschildt, sondern seien ein wirkungsvolles Element der demokratischen Willensbildung.⁸¹⁸ In der Gesamtbetrachtung kann eine konstruktive Kritik oder auch eine Justierung in Form von Alternativen für die soziale Innovation sehr hilfreich sein. Damit einhergehend entstehen Formen, welche sich von einem rein wirtschaftlichen Charakter zu einem wirtschaftlich-sozialen Charakter entwickeln.

3.5 Skalierungsformen von sozialer Innovation

Sozialunternehmen sind beim Engagement für die Zivilgesellschaft von zwei Entwicklungen geprägt. Zum einen werden soziale Problemlagen mit immer globaleren Herausforderungen konfrontiert, wie beispielsweise Umweltzerstörungen, Krankheiten und Formen der Armut.⁸¹⁹ Zum anderen gibt es finanzielle Einsparungen beim öffentlichen Sektor, die knappen zur Verfügung stehenden Ressourcen, wie Fachpersonal und die Wettbewerbssituation

⁸¹² Vgl. Hauschildt und Salomo 2011, S. 33–34; vgl. dazu auch Mirow et al. 2007, S. 122.

⁸¹³ Vgl. Schmeisser 1984, S. 67.

⁸¹⁴ Vgl. Hauschildt und Salomo 2011, S. 33–34; vgl. dazu auch Mirow et al. 2007, S. 122.

⁸¹⁵ Vgl. Hauschildt und Salomo 2011, S. 33–34.

⁸¹⁶ Vgl. Hauschildt und Salomo 2011, S. 33–34.

⁸¹⁷ Vgl. Hauschildt und Salomo 2011, S. 33–34.

⁸¹⁸ Vgl. Hauschildt und Salomo 2011, S. 34.

⁸¹⁹ Vgl. Ahlert und Ahlert 2010, S. 748.

zwischen den Sozialunternehmen; somit sehen sich gemeinnützige Organisationen in der Pflicht, die Effektivität, Effizienz und Nachhaltigkeit zu fördern.⁸²⁰ Die Effektivität ist bei Sozialunternehmen der Beitrag zur Erreichung des Wirkungszieles in der Zivilgesellschaft, während die Effizienz das Verhältnis von Output zu Input darstellt. Die Nachhaltigkeit drückt das Ziel bei Sozialunternehmen für eine längerfristige Wirkung in der Gesellschaft aus. Nach Ahlert werden durch die Verbreitung von erfolgreichen Projekten die Sozialunternehmen, speziell die Nonprofit-Organisationen, als Initiatoren für den sozialen Wandel bezeichnet.⁸²¹ Diese systematische und geografische Verbreitung von erfolgreichen Projekten wird in der Literatur als *scaling up* bezeichnet.⁸²² Die in diesem Zusammenhang ebenfalls auftretenden Begriffe sind das *scaling out* und das *scaling deep*. Das *scaling out* wird ebenfalls im Zusammenhang mit der Ausbreitung von Projektideen genannt, hierbei handelt es sich nicht um die Erweiterung der Organisation selbst, sondern die Verbreitung über die Umsetzung bei anderen Organisationen.⁸²³ Diese Formen gelingen bei sozialen Innovationen beispielsweise über Kooperationen und werden über Publikationen, Netzwerke und Dokumentationen angeregt. Das *scaling deep* ist die Leistungsverbesserung bei Qualität und Wirkung bei einer sozialen Innovation.⁸²⁴

Dies trifft insbesondere auf die soziale Innovation zu, da von einer Replizierungsstrategie ausgegangen wird. Diese kann in verschiedene Replizierungsformen münden.

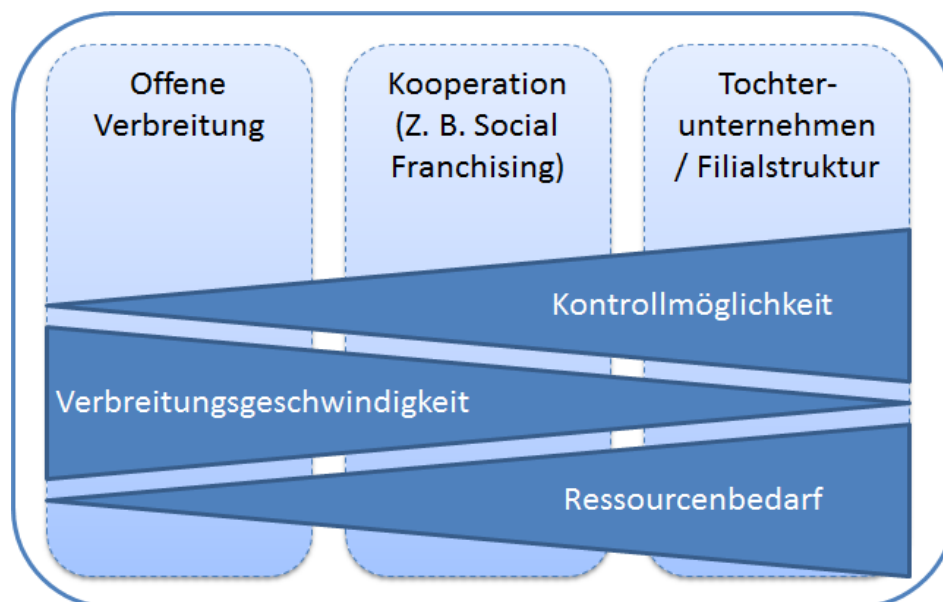


Abbildung 17: Einordnung von Replizierungsformen zur Umsetzung einer sozialen Innovation. Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Hackl.⁸²⁵

⁸²⁰ Vgl. Ahlert und Ahlert 2010, S. 748.

⁸²¹ Vgl. Eurich et al. 2018, S. 40; vgl. dazu auch Ahlert und Ahlert 2010, S. 748.

⁸²² Vgl. Lahme 2018, S. 52; vgl. dazu auch Lahme 2018, S. 10.

⁸²³ Vgl. Eurich et al. 2018, S. 302.

⁸²⁴ Vgl. Eurich et al. 2018, S. 303.

⁸²⁵ Vgl. Hackl 2009, S. 33.

Die exemplarisch dargestellten Replizierungsformen sind bei einer sozialen Innovation nicht scharf abzugrenzen. Beispielsweise kann die offene Verbreitung einer sozialen Innovation im Laufe der Entwicklung in ein Tochterunternehmen münden oder sich in verschiedenartigen Kooperationsformen darstellen.⁸²⁶ Deutlich in der Abbildung 17 ist die Gewichtung der Dimensionen Kontrollmöglichkeiten, Verbreitungsgeschwindigkeit und Ressourcenbedarf zu erkennen.⁸²⁷ Die ausgewogene Dimensionsform, wie in der Abbildung 17 mittig dargestellt, wird in die nachfolgende Betrachtung des Forschungsfalls einfließen.

Das Ziel bei Sozialunternehmen im Nonprofit-Sektor ist es, erfolgreiche Projekte zu skalieren mit einer Erhöhung der Anzahl der Zielgruppen bei gleichzeitiger Reduzierung der Kosten und Risiken. Ebenso kann das Ziel eine Qualitätsverbesserung sein, bei der die Kostenreduktion nicht im Fokus steht. Dies hat zugleich den Vorteil, dass sich die soziale Wirkung im Nonprofit-Sektor verbessert.⁸²⁸ Die Replizierung kann in verschiedenen Formen und Wegen stattfinden. Bei der Replizierung wird im Wesentlichen zwischen der Mandatsreplizierung⁸²⁹, der Phasenreplizierung⁸³⁰, der Konzeptreplizierung⁸³¹ sowie den Franchise-Ansatz unterschieden.⁸³² Der Franchise-Ansatz soll ausführlicher betrachtet werden, da dieser ein wesentlicher Bestandteil des zu untersuchenden Forschungsfalls ist.

3.6 Skalierungsansatz – scaling up – Social Franchising

Der Begriff *Franchise*, die Freiheit von Abgaben, stammt aus dem Französischen und ist seit dem Mittelalter bekannt.⁸³³ Er kennzeichnete damals die Zoll- und Steuerbefreiung, ebenso den Verzicht auf Vasallendienste.⁸³⁴ Ab dem 19. Jahrhundert wurde der Begriff Franchise nur noch mit der geschäftlichen Nutzung von Rechten Dritter in Verbindung gesetzt.

Unter dem heutigen Begriff Franchising wird ein kooperatives Vertriebssystem rechtlich selbstständiger Unternehmen auf der Basis eines langfristigen, partnerschaftlichen

⁸²⁶ Vgl. Hackl 2009, S. 33.

⁸²⁷ Vgl. Hackl 2009, S. 33.

⁸²⁸ Vgl. Bundesverband Deutscher Stiftungen 2008, S. 15.

⁸²⁹ Vgl. Bundesverband Deutscher Stiftungen 2008, S. 15. *Mandatsreplizierung*: „Dieser Ansatz wird in der Regel aber nicht zwingend von der Regierung gefördert und dann verfolgt, wenn eine Trägerorganisation den Prototypen eines Programms unter ihrer Zuständigkeit durch eine andere Organisation umsetzen lassen möchte“.

⁸³⁰ Vgl. Bundesverband Deutscher Stiftungen 2008, S. 15. *Phasenreplizierung* handelt es sich um eine „strukturierteste Replizierungsform [...] an erster Stelle steht die Pilotphase, in der die Durchführbarkeit des Programmvorhabens getestet wird. Im Anschluss folgt die Demonstrationsphase, während der das Programm an verschiedenen Standorten umgesetzt wird. Diese Phase wird in der Regel sorgfältig beobachtet und evaluiert. Wenn das Programm erfolgreich umgesetzt wurde, folgt eine Replizierung“.

⁸³¹ Vgl. Bundesverband Deutscher Stiftungen 2008, S. 15. *Konzeptreplizierung*: „Bei diesem Ansatz liegt der Schwerpunkt nicht auf speziellen Elementen des Prototypen, sondern vielmehr auf allgemeinen Elementen und Prinzipien, die auf andere Standorte übertragen werden können“.

⁸³² Vgl. Bundesverband Deutscher Stiftungen 2008, S. 15.

⁸³³ Vgl. Bürkle 2012, S. 148.

⁸³⁴ Vgl. Brinkel 2016, S. 15. Nach Brinkel ist das Verzicht der Feudalherren auf Dienste ihrer Vasallen, also der Gefolgschaft gemeint.

Vertragsverhältnisses verstanden.⁸³⁵ Es gibt sogenannte Systempartner, welche in der Literatur mit dem Begriff Franchisegeber und Franchisenehmer benannt werden.⁸³⁶ Auf der einen Seite dieser Partnerschaft steht der Franchisegeber, welcher das Geschäftskonzept entwickelt hat. Auf der anderen Seite stehen die Franchisenehmer, die das Geschäftskonzept mit darin enthaltenen Leistungen des Franchisegebers gegen Entgelt nutzen und dieses in ihren jeweiligen lokalen Märkten umsetzen.⁸³⁷ Oft umfasst dieses Leistungspaket ein komplettes Marketing-, Beschaffungs- und Organisationskonzept.⁸³⁸ Darüber hinaus ist der Franchisegeber für die Ausbildung und laufende Unterstützung der Franchisenehmer sowie die Weiterentwicklung des Geschäftskonzeptes verantwortlich.⁸³⁹ Nach außen tritt das Franchise-System einheitlich unter Nutzung eines gemeinsamen Markennamens und Logos auf. Nach innen hat der Franchisegeber zum Schutz der Systemreputation weitreichende Weisungs- und Kontrollbefugnisse.⁸⁴⁰

Der Begriff des Social Franchising ist noch jüngeren Ursprunges. Im Jahr 2000 einigte sich die Deutsche Stiftung Weltbevölkerung bei ihrer Tagung auf eine Definition: Bei Social Franchising handelt es sich um einen Prozess, mit dem ein erfolgreiches und erprobtes soziales Konzept vom Franchisegeber verbreitet werden soll. Es soll eine höhere Abdeckung der Zielgruppen erreichen und gleichzeitig die Qualität der Produkte oder Dienstleistungen erhöhen.⁸⁴¹ Den Franchisenehmern ermöglicht es, das getestete Modell zu replizieren, um soziale Ergebnisse und deren Wirkung und Systementwicklungen voranzutreiben.⁸⁴² Der Markenname und das erprobte System werden so in Reichweite und Reputation gesteigert und der Franchisenehmer kann direkt einsteigen und die Erfahrungen nutzen.⁸⁴³ Schuhen erweitert die Definition um die Steuerung und Vernetzung sozialer Organisationen.⁸⁴⁴ Damit ist das Social Franchising nicht nur eine Strategie des Wachstums, sondern eine Verbesserung der Effektivität und Effizienz auch auf den sozialen Bereich bezogen. Ebenso kommen auf die Wirkungsskalierung die Herausforderungen im Ausgleich zwischen einer lokalen Autonomie und einer zentralen Kontrolle zu. Herausfordernd sind außerdem das Wissensmanagement und die Steuerung der Skaleneffekte.⁸⁴⁵ Die Möglichkeit des Social Franchising zeigt sich in der nachfolgenden Abbildung 18. Durch die Einbettung des Social

⁸³⁵ Vgl. Brinkel 2016, S. 17; vgl. dazu auch Brinkel 2016, S. 30; vgl. dazu auch Peckert et al. 2007, S. 23.

⁸³⁶ Vgl. Lahme 2018, S. 72–73.

⁸³⁷ Vgl. Brinkel 2016, S. 18.

⁸³⁸ Vgl. Lahme 2018, S. 67–68.

⁸³⁹ Vgl. Lahme 2018, S. 67–68.

⁸⁴⁰ Vgl. Brinkel 2016, S. 18; vgl. dazu auch Peckert et al. 2007, S. 23.

⁸⁴¹ Vgl. Ahlert und Ahlert 2010, S. 749. Eine kompakte Definition wird bei der Stiftung Weltbevölkerung (2000, S. 6): „Social franchising is a process by which the developer of a successfully tested social concept, the franchisor, in order to scale up the coverage of target groups and the quality of products (services), enables others, the franchisees, to replicate the model, using the tested system, using the brand name, in return for social results, system development, information on impact“.

⁸⁴² Vgl. Ahlert und Ahlert 2010, S. 749; vgl. dazu auch Bajracharya 2002, S. 6.

⁸⁴³ Vgl. Arras und Hoelscher 2019, S. 13.

⁸⁴⁴ Vgl. Schuhen und Axel 2004, S. 156–157.

⁸⁴⁵ Vgl. Eurich et al. 2018, S. 13.

Franchising in die Wirkung und Wirksamkeit einer sozialen Innovation kann die Verbindung mit der Wirkungskette und Wirkungslogik gelingen.

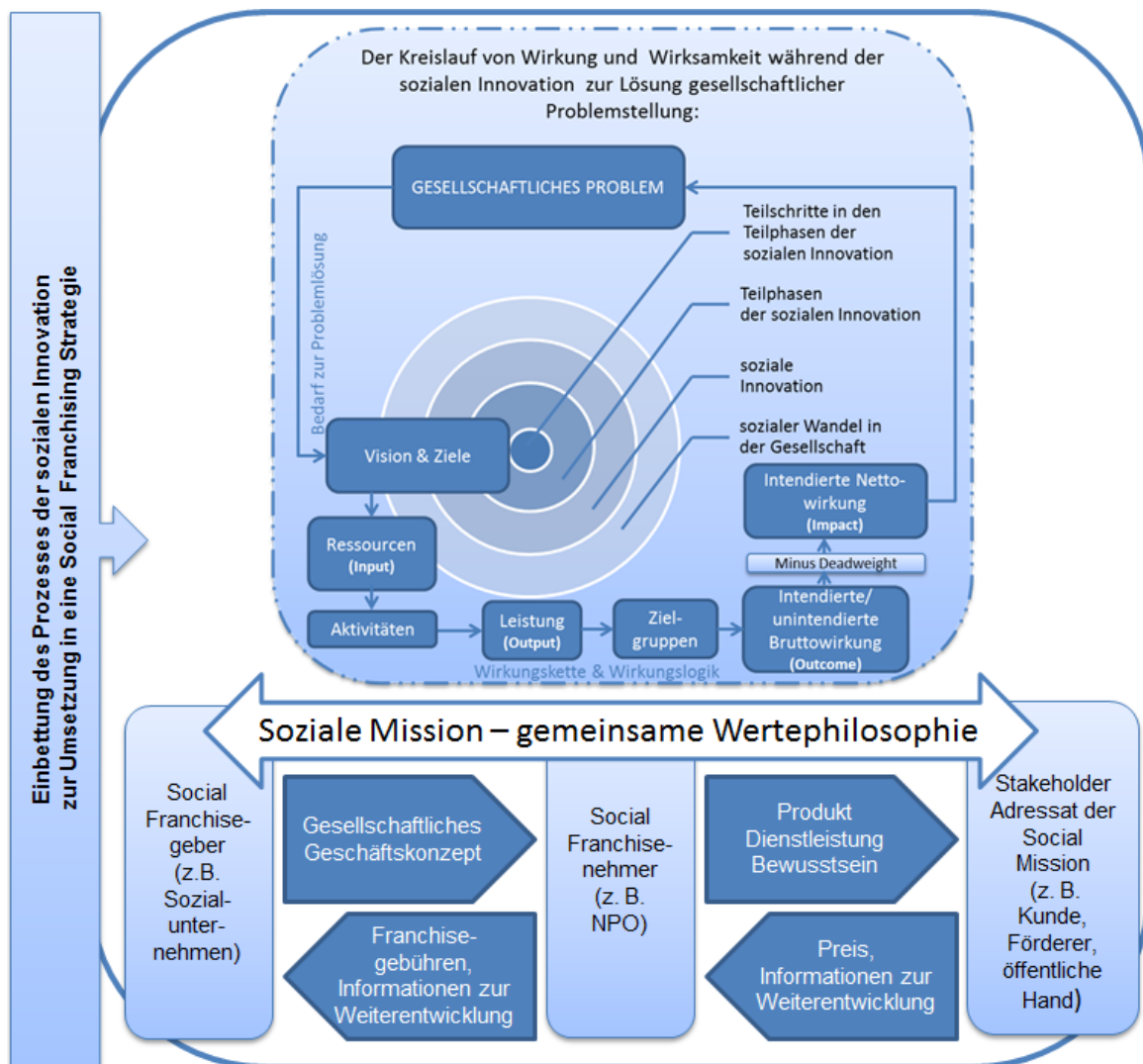


Abbildung 18: Einbettung des Prozesses der sozialen Innovation zur Umsetzung in eine Social Franchising Strategie. Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Ahlert et al.⁸⁴⁶

Die Einbettung des Prozesses der sozialen Innovation in eine Social-Franchise-Strategie hat das Ziel einer langfristigen Partnerschaft. Es können durch diese Art der Skalierung eine weitreichende und langfristige Umsetzung der sozialen Innovation und der soziale Wandel in der Gesellschaft entstehen. Das Social Franchising verfolgt ein gesellschaftlich relevantes Ziel zum Zwecke des Gemeinwohls und zur Lösung einer gesellschaftlichen Problemstellung.⁸⁴⁷ Social Franchising ist eine unternehmerische Lösung, welche über Nonprofit-Organisationen als auch mithilfe von Forprofit-Organisationen umgesetzt werden kann. Es handelt sich somit um einen teilweise gemeinnützigen Sektor.⁸⁴⁸ Die rechtlich selbstständigen

⁸⁴⁶ Vgl. Ahlert und Ahlert 2010, S. 34, vgl. dazu auch Hackl 2009, S. 36.

⁸⁴⁷ Vgl. Lahme 2018, S. 88.

⁸⁴⁸ Vgl. Hackl 2009, S. 43; vgl. dazu auch Lahme 2018, S. 88.

Akteure vereinbaren das kooperativ angelegte Social Franchising sowohl horizontal, insbesondere als Netzwerkbildung, als auch vertikal als Arbeitsteilung innerhalb eines Franchise-Systems. Die Kennzeichen in Franchise-Systemen sind die einheitlichen Auftritte am Markt, die Einhaltung von Qualitätsstandards, die Kontrollmechanismen, die Franchisegebühren, das System Compliance, die einheitlichen Produkte bzw. Serviceleistungen und die einheitlichen Preisstrukturen.⁸⁴⁹ Nach Lahme gelten diese ebenfalls in einem Social-Franchising-System.⁸⁵⁰ Zu diesen Kennzeichen kommt jedoch noch ein übergreifender Aspekt hinzu. Es handelt sich bei Social Franchising um ein gesellschaftliches Geschäftskonzept, somit ist die Orientierung an einer gemeinsamen Wertephilosophie in allen o. g. Kennzeichen notwendig.⁸⁵¹ Das übergeordnete Ziel eines Social-Franchise-Systems ist die gemeinsame soziale Mission und stellt damit die stärkste Bindung zwischen den Partnern dar.⁸⁵² Die Verbindung zwischen dem Social Franchisegeber und den Social Franchisenehmern ist in der Darstellung nahe am Business Franchising. Der Social Franchisegeber stellt das Geschäftskonzept zur Verfügung, meist auch die Visualisierung durch einen Markennamen; ebenso hat er das Weisungsrecht; ein gewisses Kontrollsystem und die Weiterentwicklung des Gesamtsystems liegen in seinen Händen.⁸⁵³ Der Social Franchisenehmer nutzt das Konzept, überliefert Informationen über seine Erkenntnisse aus dem Geschäftskonzept, entrichtet seine Franchisegebühren und verspricht Systemkonformität.⁸⁵⁴ Die Wirkung der Skalierung beginnt bei den Stakeholdern, da der Anspruch besteht, bei der zu erbringenden Leistung aus dem Geschäftskonzept gezielt auf die Kunden oder auf das gesellschaftliche Problem einzugehen.⁸⁵⁵ Nach Lahme trifft dieses ebenfalls auf die Förderer als auch auf die öffentliche Hand zu und er zieht dabei den Rückschluss, dass bei der Standardisierung von Prozessen und Produkten ein Risiko bestehen bleibe.⁸⁵⁶ Dieses Risiko entsteht bei Social Franchising aus der Beschränkung des selbstermächtigten Engagements.⁸⁵⁷ Nach Lahme solle Social Franchising einen mehrdimensionalen Ansatz verfolgen und mit einer möglichst quantitativen Messung verbunden werden. Das Ziel sei es, eine gesellschaftliche Veränderung zur Lösung eines gesellschaftlichen Problems herbeizuführen.⁸⁵⁸

Aus dem Ansinnen heraus, eine gesellschaftliche Veränderung zu bewirken, ist eine Betrachtung der Wirkung, der Wirksamkeit und Wirkungsorientierung einer sozialen Innovation erforderlich, die im nächsten Kapitel folgt.

⁸⁴⁹ Vgl. Ahlert und Ahlert 2010, S. 33; vgl. dazu auch Hackl 2009, S. 43.

⁸⁵⁰ Vgl. Lahme 2018, S. 88.

⁸⁵¹ Vgl. Lahme 2018, S. 88.

⁸⁵² Vgl. Lahme 2018, S. 88.

⁸⁵³ Vgl. Hackl 2009, S. 43; vgl. dazu auch Lahme 2018, S. 101.

⁸⁵⁴ Vgl. Hackl 2009, S. 43.

⁸⁵⁵ Vgl. Lahme 2018, S. 102.

⁸⁵⁶ Vgl. Lahme 2018, S. 102.

⁸⁵⁷ Vgl. Lahme 2018, S. 102.

⁸⁵⁸ Vgl. Lahme 2018, S. 102.

4 Soziale Innovation – Wirkungsorientierung

4.1 Wirkung und soziale Wirksamkeit

Die Wirkung von sozialer Innovation ist aus mehreren Blickwinkeln interessant: Weshalb ist die Wirkung von sozialer Innovation wertvoll? Für wen ist die Wirkung von sozialer Innovation interessant oder sogar notwendig? Wie soll die Wirkung einer sozialen Innovation gemessen werden? Passiert die Wirkung bewusst oder unbewusst und wie wird sie gesteuert?

Eine Definition im *Digitalen Wörterbuch der deutschen Sprache* der Berlin-Brandenburgischen Akademie der Wissenschaften lautet: Die Wirkung ist „[...] von einer Ursache, einem Verursacher ausgehende Beeinflussung, hervorgebrachte Folgen, erzielt Ergebnis“⁸⁵⁹.

Bezogen auf die Innovation haben die Begriffe *Wirkung* und die *soziale Wirksamkeit* starke Parallelen in der Beeinflussung eines Subjekts. Das Subjekt bezieht sich hierbei auf eine Person oder auf eine Gruppe von Personen. Gerade im sozialen Kontext steht das Subjekt im Fokus, so beschreibt Lob-Hüdepohl am Beispiel der lebensweltorientierten Soziale Arbeit die Herausforderung, die in den Begriffen Wirkung und Wirksamkeit enthalten ist.⁸⁶⁰ Die Voraussetzung in sozialen Bereichen ist, „[...] dass man ihre grundsätzliche Dimension in einer sehr konkreten Fallkonstellation sozialer Profession exponiert. Denn nur so wird man ihrer Tragweite angemessen ansichtig“.⁸⁶¹ Die Begründung liegt nach Lob-Hüdepohl in den unterschiedlichen Faktoren, die für eine sozialprofessionelle Behandlung und Begleitung notwendig sind.⁸⁶² Somit besteht der Unterschied zwischen den beiden Begriffen darin, dass die Wirkung auf der hypothetischen und theoretischen Ebene liegt und die Wirksamkeit über eine Evaluation ermittelt wird.⁸⁶³ Die Wirkung ist damit die angenommene Ursache, die aufgrund einer in Evaluation festzustellenden Wirksamkeit ermittelt wird.⁸⁶⁴ Es handelt sich zumeist nur um eine Annahme, da der Beweis, dass das Ergebnis genau auf diese Wirkung zurückzuführen ist, durch andere Einflüsse nicht getroffen werden kann.⁸⁶⁵

Diese Sensibilität und Details beeinflussen in einigen Teilen direkt soziale Innovationen, da diese stets auch von Subjekten beeinflusst wird. Sehr vereinfacht ausgedrückt: Wirkt eine soziale Innovation positiv und ist diese abgestimmt auf die Bedürfnisse von uns Menschen, so wenden wir uns dieser zu, ansonsten stehen wir dieser mit einer ablehnenden Haltung

⁸⁵⁹ o. V. Wirkung 2021.

⁸⁶⁰ Vgl. Lob-Hüdepohl 2021, S. 71.

⁸⁶¹ Lob-Hüdepohl 2021, S. 71.

⁸⁶² Vgl. Lob-Hüdepohl 2021, S. 71.

⁸⁶³ Vgl. Menold 2007, S. 27.

⁸⁶⁴ Vgl. Menold 2007, S. 28.

⁸⁶⁵ Vgl. Menold 2007, S. 28.

entgegen. Diese Beeinflussung und die entsprechende Wirkung bedingen einen starken Einfluss auf den Erfolg oder Misserfolg einer sozialen Innovation. Die Erläuterung lässt sich aus den wissenschaftlichen Ergebnissen und ebenfalls aus der Sozialen Arbeit ableiten. Die Autoren Otto et al. Sehen die Umsetzung der evidenzbasierten Sozialen Arbeit im direkten Kontext mit der Begriffsbestimmung Wirkung.⁸⁶⁶ Ihre Aussage bezieht sich auf die soziale Wirklichkeit, die sich nicht auf Objekte und Ereignisse in Form von beobachtbaren Eigenschaften begrenzen lässt.⁸⁶⁷ Die Begründung liegt im Wirkungsmechanismus selbst: Da „ein Wirkungsmechanismus unterschiedliche Effekte erzeugen kann und umgekehrt einem bestimmten Effekt verschiedene generative Ursachen zugrundeliegen können, erschließt sich der Zusammenhang von Wirkungsmechanismen und Effekten darüber hinaus erst im Zusammenspiel mit spezifischen sozialen Kontextbedingungen“.⁸⁶⁸ Damit wird deutlich, dass die Benennung der Mechanismen für empirische Ereignisse nicht ausreicht, sondern auch der Kontext zu beschreiben ist, in dem diese entstehen konnten und wie diese wirksam werden können. Beispielsweise wird dies im Zusammenhang zwischen der evidenzbasierten Sozialen Arbeit und der Anwendung von standardisierten Verfahren aus der Wirkungsforschung deutlich. Sobald in diesen Verfahren die Einflüsse von Kontexten und Mechanismen ausgeschlossen werden, besteht die Gefahr, gestaltbare Prozesse auszuschließen, die für die Wirksamkeit in der Umsetzung von sozialer Arbeit mitverantwortlich sind.⁸⁶⁹

4.2 Wirkungsorientierung – die begrifflichen Einordnungen der Wirkung

Es gibt zahlreiche Begriffe im Zusammenhang mit der Wirkung, sodass es notwendig ist diese in ihrer Bedeutung zu beschreiben und einzuordnen. Der Begriff Wirkungsorientierung selbst drückt eine mögliche Blickrichtung aus, in der gezielt eine Wirkung stattfinden soll. Diese Wirkungsorientierung kann in verschiedenen operativen, strategischen und politischen Dimensionen eingebunden werden.⁸⁷⁰ Wird der Fokus beispielsweise auf Nonprofit-Organisationen gelegt, so handelt es sich im Kontext meist um die Bedarfs- und Wirkungsorientierung.⁸⁷¹ Dies begründet sich durch die Orientierung der Nonprofit-Organisationen an dem Bedarf der Gesellschaft.⁸⁷² Die Blickrichtung der Nonprofit-Organisationen liegt dabei auf der Bürgerorientierung, der Wettbewerbsorientierung und der Qualitätsorientierung.⁸⁷³ Eine weitere Wirkungsorientierung ist beispielsweise die strategische Nutzung der

⁸⁶⁶ Vgl. Otto 2010, S. 21.

⁸⁶⁷ Vgl. Otto 2010, S. 21; vgl. dazu auch Eurich und Lob-Hüdepohl 2021, S. 80–81.

⁸⁶⁸ Otto 2010, S. 21. Otto et al. bezeichnen dies als einen Begriff der Prozess-Mechanismus-Wirkungs-Konfiguration.

⁸⁶⁹ Vgl. Otto 2010, S. 22.

⁸⁷⁰ Vgl. Schober und Then 2014, S. 24.

⁸⁷¹ Vgl. Rechberger 2013, S. 89.

⁸⁷² Vgl. Rechberger 2013, S. 89.

⁸⁷³ Vgl. Rechberger 2013, S. 105.

öffentlichen Auftragsvergabe, dies stammt aus dem Grünbuch⁸⁷⁴ der Europäischen Kommission bezüglich der Modernisierung des öffentlichen Auftragswesens.⁸⁷⁵

Die unterschiedlichen Positionen zur Wirkungsorientierung sind gerade im Gesundheits- und Sozialwesen gut sichtbar. Die Deutlichkeit zeichnet sich durch die Abkehr von rein statistischen Zusammenhängen hin zu einem „generativen Wirkungsbegriff“⁸⁷⁶ in sozialwissenschaftlichen Konzepten aus.⁸⁷⁷ Gerade in der Sozialen Arbeit sind die beiden Tendenzen - auf der einen Seite die professionell-technologische Lösungsstrategie zur Standardisierung und auf der anderen Seite die „Pluralität von Haltung, Auffassung und Lebensentwürfen“⁸⁷⁸ betroffener Personen – nicht kongruent.⁸⁷⁹ Dies ist eine der Begründungen, weshalb eine Wirkungsorientierung kritisch betrachtet werden muss und eine kontinuierliche Reflexion unabdingbar ist.⁸⁸⁰

Werden die Begriffe Wirkung und Wirksamkeit in Prozessen näher betrachtet, so ist die Wirkung nicht gleichzusetzen mit der Wirksamkeit, auch wenn diese im Zusammenhang stehen. „Wirkung ist das Ergebnis eines Prozesses, häufig auch als Effekt bezeichnet. Wirksamkeit hingegen bezieht sich auf das Ausmaß dieses Effekts im direkten Zusammenhang mit einer eingesetzten Methode.“⁸⁸¹ In dem Begriff der Wirksamkeit steckt somit ein Kausalitätszusammenhang.⁸⁸² Demgemäß besteht zwischen den Maßnahmen, die zur Erzielung einer Wirkung eingesetzt werden und ihrem Ergebnis ein Zusammenhang.⁸⁸³

Die Forschung zur Wirkungsorientierung ist gerade für Sozialunternehmen⁸⁸⁴ relevant, weil das Prinzip von Ursache und Wirkung zeigt, welche Ergebnisse bei den Zielgruppen erreicht werden. Die Annahme ist, dass der Kausalzusammenhang auch auf der subjekthaften Behandlung, Betreuung und Begleitung beruht, sodass eine Ursache eine Wirkung erzielen kann und im Umkehrschluss die Wirkung im Wesentlichen auf die Ursache zurückzuführen ist.⁸⁸⁵ Jedoch wird bei Subjekten zugeordneten Wirkungen von Interventionen die Mitwirkung Anderer nicht miteinbezogen und damit werden die Rückwirkung, die

⁸⁷⁴ Vgl. Rechberger 2013, S. 148. Rechenberger führt aus: Das „[...] Grünbuch unterstützt ein europaweites offenes Konsultationsverfahren, welches nach dessen Abschluss einer Bewertung unterzogen wird und in Folge dessen zur Ausarbeitung künftiger Legislaturvorschläge herangezogen werden kann“.

⁸⁷⁵ Vgl. Europäische Kommission (2011), S. 5.

⁸⁷⁶ Eurich 2022, S. 479. Diese Aussage bezieht sich auf die Ausführungen von Otto et al. im Zusammenhang von Effekten und generativen Ursachen und die damit verbundenen Kontexte, wie in den zuvor dargestellten Ausführungen.

⁸⁷⁷ Vgl. Eurich 2022, S. 479.

⁸⁷⁸ Eurich 2022, S. 479.

⁸⁷⁹ Vgl. Eurich 2022, S. 480.

⁸⁸⁰ Vgl. Eurich 2022, S. 480.

⁸⁸¹ o. V. 2021. Soziale Dienstleistungen: Wirkung messen ja, aber wie?

⁸⁸² Vgl. o. V. 2021.

⁸⁸³ Vgl. o. V. 2021.

⁸⁸⁴ Vgl. Arras und Hoelscher 2019, S. 22. Nach Arras und Hoelscher suchen Sozialunternehmen Lösungen für gesellschaftliche Problemlagen. Sie sind an innovativen und skalierbaren Lösungen interessiert und arbeiten mit unternehmerischen Mitteln. Sozialunternehmen können sowohl als Forprofit-Organisation als auch Nonprofit-Organisationen über Spenden oder öffentliche Mittel finanziert sein.

⁸⁸⁵ Vgl. Lob-Hüdepohl 2021, S. 72.

Handlungen und Reaktionen Dritter außer Acht gelassen. Dementsprechend bedeutet dies, dass das Einwirken bei Subjekten, wie dies beispielsweise bei der sozialen Arbeit geschieht, höchstens unter der Berücksichtigung von bestimmten Logiken bzw. Rationalitätsmustern⁸⁸⁶ erfolgt.⁸⁸⁷ Somit gilt es bei den Evaluationen einer Innovation die differenzierten Wirkungen durch ein entsprechendes Untersuchungsdesign zu separieren, um dann programmbezogene Wirkungen entdecken zu können.⁸⁸⁸ Dies kann gelingen, sobald die generelle Wirkung⁸⁸⁹ nach interventionsbedingte Wirkung und externer Wirkung aufgegliedert werden kann.⁸⁹⁰

Die Begriffe sind im Prozess der sozialen Innovation enthalten. In den Kapiteln 2.2.1 bis 2.2.3 gibt es in jedem aufgezeigten Prozess ein positives oder negatives Wirkungsergebnis. Dieses Ergebnis lässt sich am Skalierungserfolg beziffern.

In den nachfolgenden Kapiteln werden weitere Wirkungszusammenhänge und damit verbundene Begriffe notwendig. Infolge dessen werden diese zunächst im gegenseitigen Zusammenhang erläutert und stehen demnach in Kausalität mit der Wirkung, der Wirksamkeit und der Wirkungsorientierung:

- *Die Wirkungsdebatte*

Die Wirkungsdebatte bezieht sich auf verschiedene Konzepte, die einen Lösungsvorschlag für eine gesellschaftliche Problemstellung darstellen. Die Debatte wird häufig sehr konträr geführt, sodass es auf die überzeugende Argumentation ankommt, ob ein Konzept angenommen wird.⁸⁹¹ Wirkungsdebatten beziehen sich oftmals auf Wirkungsdimensionen.

- *Die Wirkungsdimensionen*

Die Wirkungsdimension ist ein Teil der Wirkungsorientierung und kann in Inhalt, Zeit und Struktur unterschiedlich sein. Sie unterscheidet sich inhaltlich beispielsweise in soziale, politische, kulturelle, ökologische und ökonomische Dimensionen.⁸⁹² Eine weitere Unterscheidung zeigt sich in der Aufteilung der operativen, strategischen und politischen Dimensionen.⁸⁹³ Weiter kann sie sich auch auf eine kurz-, mittel- und langfristige Wirkungen erstrecken sowie auf eine strukturelle Dimension mit der Unterscheidung der

⁸⁸⁶ Vgl. Lob-Hüdepohl 2021, S. 75.

⁸⁸⁷ Vgl. Lob-Hüdepohl 2021, S. 74, 75. Nach Lob-Hüdepohl werden in den handlungstheoretischen Debatten in der Regel die Rationalitätsmuster in Form von instrumentellem, ökonomischem, strategischem, kommunikativem und moralischem Handeln aufgegriffen.

⁸⁸⁸ Vgl. Menold 2007, S. 28.

⁸⁸⁹ Vgl. Menold 2007, S. 30. „Die generelle Wirkung wird auch als Bruttowirkung bezeichnet.“ „Diese wird nach Abzug von interventionsbedingter Wirkung und externen Wirkungen das Ergebnis als Nettowirkung oder Programmwirkung bezeichnet.“

⁸⁹⁰ Vgl. Menold 2007, S. 30.

⁸⁹¹ Vgl. Funk und Zisens 2018, S. 45; siehe dazu auch Kehl et al. 2018, S. 288.

⁸⁹² Vgl. Schober und Then 2014, S. 24.

⁸⁹³ Vgl. Rechberger 2013, S. 89.

Wirkungen auf der Mikro-, Meso- und Makroebene.⁸⁹⁴ Bei den Dimensionen verbirgt sich stets auch eine Wirkungslogik mit entsprechenden Wirkungsketten.

- *Die Wirkungslogik und die Wirkungsketten*

Um die Wirkung untersuchen zu können, wird eine Wirkungslogik benötigt und mit den Wirkungsketten verstärkt. Die Wirkungslogik betrachtet beispielsweise die organisatorischen und umweltbedingten Faktoren von Nonprofit-Organisationen.⁸⁹⁵ Somit handelt es sich um den Kurs, der in der Wirkungsorientierung einschlagen wird. Dieser wird durch planvolles Handeln in zeitlichen Abschnitten reflektiert und dokumentiert. Der dahinterstehende Prozess wird als Wirkungskette bezeichnet. So kann beispielsweise eine Wirkungskette in die Objekte Input, Aktivitäten, Output, Outcome und Impact pro Stakeholdergruppe gegliedert werden und bildet als Summe das sogenannte Wirkungsmodell.⁸⁹⁶

- *Die in Wirkungsmodellen enthaltenen Wirkungselemente und Wirkungsaspekte*

Wirkungsmodelle werden eingesetzt, um Wirkungszusammenhänge zu formulieren; sie stellen durch Hypothesen und die Formulierung von Annahmen den geleiteten Prozess dar.⁸⁹⁷ Sie enthalten Wirkungselemente und Wirkungsaspekte, die in den Objekten Input, Aktivitäten, Output, Outcome und Impact ihre Berücksichtigung finden.⁸⁹⁸ Im Umkehrschluss bildet das Wirkungsmodell in den Teilabschnitten die Wirkungskette ab. Um Wirkungsmodelle operationalisieren zu können, werden unter anderem Metriken und Steuerungsinstrumente und Messmethoden benötigt.

- *Die Wirkungsmessung, die Wirkungssteuerung, die Wirkungsprüfung und die Wirkungskontrolle*

Die Wirkungsmessung ist zunächst eine Analyse der festgestellten Wirkungen auf vorangegangene Interventionen.⁸⁹⁹ Diese Analysen können unterschiedliche Evaluationen beinhalten und stellen eine Ausgangsbasis für die Wirkungsmessung dar.⁹⁰⁰ Des Weiteren muss vor dem Start der eigentlichen Wirkungsmessung, zur Erreichung der vorher bestimmbar Ziele, stets die Wirkungssteuerung festgelegt werden.⁹⁰¹ Der Prozess wird durch zuvor bestimmte Meilensteine mit einer Wirkungsprüfung und Wirkungskontrolle begleitet.⁹⁰²

⁸⁹⁴ Vgl. Schober und Then 2014, S. 240.

⁸⁹⁵ Vgl. Seelos und Mair 2017, S. 17.

⁸⁹⁶ Vgl. Schober und Then 2014, S. 240; siehe dazu auch Kapitel 3.6 und 4.3.

⁸⁹⁷ Vgl. Then et al. 2021, S. 111.

⁸⁹⁸ Vgl. Schober und Then 2014, S. 240; siehe dazu auch Kapitel 3.6 und 4.3.

⁸⁹⁹ Vgl. Kehl et al. 2018, S. 275.

⁹⁰⁰ Vgl. Funk und Zisens 2018, S. 47.

⁹⁰¹ Vgl. Funk und Zisens 2018, S. 47.

⁹⁰² Vgl. Bellwald et al. 2018, S. 29.

Demzufolge werden die im nachfolgenden Kapitel dargestellten Metriken zur Wirkungsmessung einen Einblick in die verschiedenen Möglichkeiten zur Auswertung einer sozialen Innovation bieten.

4.3 Ansätze zur Wirkungsmessung

Der Ansatz, die Wirkung zu messen, ist in verschiedenen Ansätzen wiederzufinden. Je nach Stakeholder und Dauer sind diese unterschiedlich.

Die nachfolgende Tabelle 4 soll einen kurzen Einblick in die Metriken bieten:

Tabelle 4: Metriken zur Wirkungsmessung

Mögliche Messkategorien:	Metriken, einige Beispiele:	Einsatzbereich; Begründungen:
Standardisierte Methoden – Investitionsbewertung	Kosten-Nutzen-Analyse Social Reporting Standard ⁹⁰³	Sponsoren, Fördermittelgeber etc. zur Monetarisierung des sozialen Werts. Wirkungsmodell und kausale Wirkungszusammenhänge sind oft nicht vorgesehen. Erwartet wird eine Wirkung in Form der Öffentlichkeitsarbeit und positiver Resultate der finanzierten Projekte.
Standardisierte Methoden – Gesundheitswesen	Messungen von QALYs ⁹⁰⁴ und DALYs ⁹⁰⁵ (qualitäts- und behindertengerechte Lebensjahre) Qualitätsmanagement, Personal Outcomes Scales (POS) ⁹⁰⁶	Gesundheitspolitik und im Gesundheitswesen. Diese Methoden sind zu einem gemeinsamen Maß für die Beurteilung der Kosteneffizienz von Gesundheitspolitik und klinischen Maßnahmen geworden. Lebensqualität, Lebenszufriedenheit der Nutznießer von Leistungen; Nachweis sowohl in der Wirksamkeit als auch in der Reichweite der Wirkung über die eigene Organisation hinaus fehlen oft.
Soziale Folgenabschätzungen	Social Return on Investment (SROI) ⁹⁰⁷	Gesundheits- und Sozialwesen. Bei dieser Analyseform „wird ein Wirkungsmodell mit Kausalzusammenhängen für ein bestimmtes Projekt, Programm oder Organisation erstellt“. ⁹¹³ Der SROI steht für erzielte

⁹⁰³ Vgl. SRI – Social Reporting Initiative e. V. 2014, S. 2.

⁹⁰⁴ Vgl. Meißner 2010. QALYs (Quality Adjusted Life Years) werden genutzt, um die Ergebnisse medizinischer Leistungen zu messen und zu vergleichen.

⁹⁰⁵ Vgl. Plass D 2021, S. 629–638. DALYs, von Englisch disability-adjusted life years, „[...] sind ein Maß für die Quantifizierung der Krankheitsbelastung. DALYs drücken nicht nur die Anzahl verlorener Jahre aufgrund vorzeitigen Todes, sondern auch die mit Krankheit oder Behinderung gelebten Jahre bis zur Genesung oder zum Tod aus. Ein DALY steht für ein Jahr „verlorener“ Gesundheit“.

⁹⁰⁶ Vgl. Bernhausen 2021, S. 239.

⁹⁰⁷ Vgl. Schober und Then 2014; vgl. dazu auch Then und Eggersgluß 2013.

⁹¹³ Schober und Then 2014, S. 1.

Mögliche Messkategorien:	Metriken, einige Beispiele:	Einsatzbereich; Begründungen:
Soziale Folgenabschätzungen	<p>Acumen Fund's Best Available Charitable Option (BACO)⁹⁰⁸</p> <p>Evidenzbasierte Praxis (EBP)⁹⁰⁹</p> <p>Randomisierten kontrollierten Experimentstudien (RCTs)⁹¹⁰</p> <p>Wirkungsmodell⁹¹¹, Wirkungsketten; Outcome Mapping⁹¹²</p>	<p>Rendite, indem die Investition für die Gesellschaft in ihrer Wirkung gemessen wird, die Messdaten werden anhand von Indikatoren ermittelt werden. Ein weiterer Teil können nicht monetär erfassbare Werte zeigen, um die Wirkung dazustellen. Durch qualitative und quantitative Erhebungsinstrumente wird versucht, soziale Wirkungen als Kennzahl sichtbar zu machen.</p> <p>Diese Methoden versuchen, die direkten Kosten einer Maßnahme (z. B. eines Drogenbehandlungsprogramms) einzuschätzen mit der Maßgabe, dass sie funktioniert. Weiter wird versucht, die wahrscheinlichen Auswirkungen auf z. B. zukünftige Kriminalitätsraten, Krankenhauseinweisungen oder Sozialhilfeleistungen abzuschätzen.</p> <p>Evidenzbasierte Steuerung gesundheitlicher und sozialer Arbeit. Als Prozess, um die empirische Evidenz über die Wirksamkeit/ Effizienz verschiedener Interventionsmöglichkeiten zu identifizieren und über Relevanz der Optionen für Klient*innen zu entscheiden. EBP ist sowohl auf strategischer als auch operativer Ebene in der sozialen Arbeit einsetzbar und gleichzeitig anpassbar für weitere Interventionsebenen, wie bspw. Gemeinwesenarbeit, politische Entscheidungsfindung oder Case Management.⁹¹⁴</p> <p>Vergleichende Messungen in Bezug zu bestimmten Maßnahmenwirkungen, in denen die Gruppenergebnisse, insbesondere der kausalen Zusammenhänge, mit und ohne Maßnahme gegenübergestellt werden.</p> <p>Potenzielle Wirkungsdimensionen für Unternehmen der Freien Wohlfahrtspflege zeigen verschiedene Formen der Wirkung, die bei einzelnen Stakeholdergruppen beabsichtigt sind bzw. wirksam werden.⁹¹⁵</p>

⁹⁰⁸ Vgl. Altenburg et al. 2017, S. 293. Das Verfahren BACO wurde 2002 vom Acumen Fund entwickelt.

⁹⁰⁹ Vgl. Otto 2010; vgl. dazu auch Mullen et al. 2007, S. 13.

⁹¹⁰ Vgl. Otto 2010, S. 12; vgl. dazu auch Burmester und Wohlfahrt 2018, S. 27–28. RTCs gelten bei der Evidenzbasierung als sog. Goldstandard für Wirkungsnachweise.

⁹¹¹ Vgl. Then et al. 2021, S. 114, 115.

⁹¹² Vgl. Mildenerberger et al. 2012, S. 302; vgl. dazu auch Burmester und Wohlfahrt 2018, S. 11, 12.

⁹¹⁴ Vgl. Mullen et al. 2007, S. 10, 24.

⁹¹⁵ Vgl. International Group of Controlling 2010, S. 28. Nach Halfar et al. ist die Systematisierung der Stakeholder in Stakeholdergruppen aufgeteilt: (1) Direkte Wirkungsempfänger (Primary Customer), (2) weitere externe Stakeholder, (3) Finanziere und (4) Mitglieder mit den internen Stakeholdern.

Mögliche Messkategorien:	Metriken, einige Beispiele:	Einsatzbereich; Begründungen:
Vergleichende Metriken -1-	Blended-Value-Methoden ⁹¹⁶ Cost-Benefit-Analyse ⁹¹⁷	Investoren und Philanthropen. Diese Methoden versuchen, soziale und wirtschaftliche Renditen so zu kombinieren, dass sie für potenzielle Mittelgeber sinnvoll erscheinen.
Vergleichende Metriken -2-	Lebenszufriedenheitsmaßnahmen ⁹¹⁸	Politik und Zivilgesellschaft. Diese Methoden vergleichen den Einsatz von öffentlichen Mitteln zu sozialen Maßnahmen, indem über diese Methoden das zusätzliche Einkommen geschätzt wird, das die Menschen benötigen würden, um einen gleichwertigen Gewinn an Lebenszufriedenheit zu erzielen.
Öffentliche Wertschöpfung	Messung des öffentlichen Wertes ⁹¹⁹ Pay-for-Success, Social Impact Bonds, Sozialer Wirkungskredit ⁹²⁰	Politik und Zivilgesellschaft. Diese Methoden untersuchen den Wert, der mit der öffentlichen Ordnung verbunden ist und oft mit dem Faktor der Opportunitätskosten ⁹²¹ zusammenhängt. Vorfinanzierung von Projekten durch private Investoren, die ihr Kapital inkl. Verzinsung zurückerhalten, wenn die vorab festgelegte primär fiskalische Wirkung nachgewiesen werden kann.

Quelle: eigene Darstellung

Die oben dargestellte Tabelle 4 zeigt nur einen Ausschnitt der Methoden zur Wirkungsmessung. Die Ziele für eine Wirkungsmessung können dabei sowohl die Vermeidung von sozialen Folgekosten als auch bestehende soziale Problemlösungen sein.⁹²² Am Beispiel der Sozialen Arbeit ist die Wirkungsmessung auch in ihrer Orientierung zunehmend im Fokus. Nach der Aussage von Otto et al. Geht der Diskurs um evidenzbasierte Soziale Arbeit bei der Wirkungsorientierung nicht nur um die Zielerreichung auf der Basis von wissenschaftlichen Fundamenten, sondern welches der Auftrag und das Ziel der Sozialen Arbeit sein sollen.⁹²³ Ebenfalls findet der Bedarf der Wirkungsmessung zunehmend auch stärkeren Einzug in die Mittelvergabe der öffentlichen Hand und damit auf der Seite der Umsetzenden

⁹¹⁶ Emerson 2003, S. 35–51. Die Mischwertkarte: Verfolgung der Schnittstellen und Möglichkeiten der wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Wertschöpfung.

⁹¹⁷ Müller-Stewens et al. 2018.

⁹¹⁸ Dolan 2011, S. 1407–1416.

⁹¹⁹ Moore und Khagram 2006. Ausführungen zur öffentlichen Wertschöpfung.

⁹²⁰ Vgl. Burmester und Wohlfahrt 2018, S. 32, 33.

⁹²¹ Vgl. Murray et al. 2010, S. 109. Opportunitätskosten im Wirkungsbereich entsprechen dem, was Menschen aufgeben würden, um eine Dienstleistung oder ein Ergebnis zu erhalten, sei es durch Zahlungen, Steuern oder Gebühren.

⁹²² Vgl. Then et al. 2021, S. 111.

⁹²³ Vgl. Otto 2010, S. 7.

im sozialen Bereich eine gesteigerte Aufmerksamkeit. Dies ist jedoch nicht der alleinige Grund, um sich mit der Thematik der Wirkung auseinanderzusetzen. Nach Then et al. Hat die Wirkungsmessung ihre Relevanz beispielsweise bei strategischen Entscheidungen zu innovativen Problemlösungen, bei Kooperationsmodellen und bei der Entscheidung über geeignete Partnerschaften, um das Wirkungsinteresse der jeweiligen Stakeholder zu befriedigen.⁹²⁴ Desgleichen legt sie Rechenschaft durch ihre Ergebnisse ab und kann insbesondere durch nachgewiesene Leistungsfähigkeit von innovativen Ansätzen überzeugen.⁹²⁵ Dies ist insbesondere gegenüber der Politik und Wissenschaft für weitergehende Modelle und Projekte interessant.⁹²⁶ Des Weiteren ergibt sich aus der Wirkungsmessung eine Datengrundlage für in- und externe Entscheidungsakteure.⁹²⁷ Trotz aller Chancen und Vorteile gibt es in diesem Methodenfeld kritische Meinungen und auch Nachteile. Diese werden im nächsten Kapitel betrachtet.

4.4 Kritische Einwände gegen die Wirkungsmessung

Die Wirkungsmessung steht in verschiedenen Zusammenhängen in der Kritik. Wird die Mikroebene betrachtet, so fällt die Kritik besonders im Sozialbereich bei der Arbeit mit dem einzelnen Menschen und den individuellen Problemlagen auf. Diese individuellen Problemlagen lassen sich nicht an den objektiven Kontext anpassen.⁹²⁸ Der objektive Kontext ergibt sich aus dem Generalisierungsrahmen, der bei den Methoden der Wirkungsmessung entsteht. Nach Otto et al. Wird die Wirkungsmessung nicht komplett kritisiert und abgelehnt, sondern die Autoren verweisen auf die Berücksichtigung von Wirkungszusammenhängen, die ansonsten verloren gehen.⁹²⁹ Ohne diese Wirkungszusammenhänge liegt der Blick der Wirkungsmessung häufig auf den monetären Kategorien und Messungen. Die Folge hieraus ist, dass dieser konzentrierte Fokus auf die Wirkungsmessung zu einem Instrument der fiskalischen oder bürokratischen Fremdkontrolle führen kann und damit den Charakter der Sozialen Arbeit beeinflusst.⁹³⁰ Daraus resultiert ein Einschnitt in die Soziale Arbeit und sie wäre konträr zu ihrer eigentlichen Aufgabe. Denn die Soziale Arbeit erbringt ihre Leistungen nach den Bedarfen und Erwartungen eines Menschen und hat damit die Zufriedenheit des Individuums zum Ziel.⁹³¹

Eine weitere kritische Betrachtung liegt auf der Mesoebene. Werden die Auswirkungen der Wirkungsmessung aus der Mesoebene beispielsweise von Nonprofit-Organisationen aus

⁹²⁴ Vgl. Then et al. 2021, S. 111.

⁹²⁵ Vgl. Then et al. 2021, S. 111.

⁹²⁶ Vgl. Then et al. 2021, S. 111.

⁹²⁷ Vgl. Then et al. 2021, S. 111.

⁹²⁸ Vgl. Otto 2010, S. 20.

⁹²⁹ Vgl. Otto 2010, S. 20.

⁹³⁰ Vgl. Rock 2015, S. 173.

⁹³¹ Vgl. Rock 2015, S. 173.

der Freien Wohlfahrtspflege betrachtet, so wird es nicht nur auf die Praktikabilität der Messmethode⁹³² und die Ressourcen für die Umsetzung in einer Organisation ankommen, sondern auch auf gewisse Wertefragen. Die Arbeit der Freien Wohlfahrtspflege ist stark wertorientiert und betrachtet die gesellschaftlichen Veränderungen daher auch mit nicht messbaren Wirkungen. Dementsprechend werden in den Organisationen immer wieder Wirkungsdebatten geführt. Jedoch kommt es in diesem Zusammenhang nicht nur zu einer Wirkungsdebatte, sondern auch zu einer Wertedebatte.⁹³³ Für eine Nonprofit-Organisation gilt es folglich abzuwägen, ob sie gegenüber den Stakeholdern eine Wirkungsmessung anbietet oder sie eine andere transparente Leistungsdarstellung auswählt, um den Erfolg ihrer Tätigkeit nachzuweisen.⁹³⁴ Das Risiko für eine Nonprofit-Organisation besteht oftmals in der Fehleinschätzung der Messdaten, da stets fiktive Werte mitaufgenommen werden. Beispielsweise jener Anteil der Wirkungen, der auch ohne die Intervention eingetreten wäre, wie durch die Beeinflussung von Kooperationen mit anderen Organisationen oder anderen Projekten.⁹³⁵ Ein weiterer Kritikpunkt ist, dass manche Auswertungen von Nonprofit-Organisationen beim Verhältnis zwischen dem Input, den Finanzmitteln, Personal- und Sachleistungen und dem Output, also dem mengenmäßigen Produktionsergebnis, enden. Dementsprechend fehlen die weiteren Schritte der Wirkungskette, zusätzlich ist die Wirkungslogik unterbrochen und infolgedessen fehlt der Zusammenhang zu weiteren Wirkungsebenen.⁹³⁶

Werden die Auswirkungen der Wirkungsmessung von der Makroebene betrachtet, so kommen weitere Kritikpunkte hinzu. Beispielsweise kann eine Sozialwirtschaft mit ihrer Bedarfsorientierung an der Gesellschaft nicht mit den gleichen Effizienzkriterien gemessen werden, wie dies in der klassischen Marktwirtschaft üblich ist.⁹³⁷ Auf dieser Ebene hat das Thema der Werte eine große Bedeutung in der Gesellschaft. Die Bürger, Kunden und Konsumenten bringen ein hohes Maß an Wertschätzungen den erbrachten Produkten und Dienstleistungen der Sozialwirtschaft entgegen.⁹³⁸ Daraus resultiert auch ein wesentlicher Zusammenhang zwischen Wirkungen und Werten, bei denen eine fehlgeleitete Wirkungsmessung eine sehr negative Auswirkung herbeiführen kann, insbesondere sobald die Wirkung ausschließlich in monetäre Kategorien gefasst und bewertet wird.⁹³⁹ Ein weiterer Kritikpunkt ist die Frage: „[...] ob schon der schiere Versuch, Wirkung zu messen, das zu messende Geschehen verändere und damit unzulässig in sensible soziale Zusammenhänge eingreife“.⁹⁴⁰ Im Umkehrschluss wird die Ausgangsbasis für die Datenerhebung verändert und stellt alle

⁹³² Vgl. hierzu Kapitel 4.3 – Metriken zur Wirkungsmessung

⁹³³ Vgl. Rock 2015.

⁹³⁴ Vgl. Rock 2015, S. 175.

⁹³⁵ Vgl. Schober und Then 2014, S. 237.

⁹³⁶ Vgl. Rinklake und Weber 2015, S. 177.

⁹³⁷ Vgl. Rock 2015, S. 175.

⁹³⁸ Vgl. Rock 2015, S. 174.

⁹³⁹ Vgl. Rock 2015, S. 174; vgl. dazu auch Schober und Then 2014, S. 4.

⁹⁴⁰ Vgl. Schober und Then 2014, S. 4.

weiteren Messindikatoren in Frage. Eine weitere kritische Betrachtung folgt aus der politisch-administrativen Perspektive. Hier wurde über die Lissabon-Strategie⁹⁴¹ die wirkungsorientierte Verwaltungsführung angestoßen, im Zuge dessen wurde die Modernisierung der europäischen Politik im Bereich des öffentlichen Auftragswesens festgelegt.⁹⁴² Dieser Grundsatz der Wirkungsorientierung hat sich in Österreich und der Schweiz in die wirkungsorientierte Verwaltungsführung inklusive der Wirkungsmessung umgesetzt. Diese Umsetzung in die politisch-administrative Perspektive ergab sich ursprünglich aus dem New Public Management.⁹⁴³ In Deutschland ist dieser Grundsatz nur in Teilen aufgenommen worden und zeigt sich im Begriff „Neues Steuerungsmodell“.⁹⁴⁴ Die Begründung liegt in der Handhabung von öffentlichen Haushalten.

Diese Haushalte sollen von der ausschließlichen Steuerung von Mitteln und Ressourcen hin zu einer produkt- und wirkungsorientierten Verwaltungsführung bewegt werden.⁹⁴⁵ Die Ziele liegen bei der Steigerung der Effektivität, Bürgerorientierung und einer besseren Wirtschaftlichkeit der öffentlichen Verwaltung. Gerade gemeinwohlorientierte Organisationen leiten aus dieser Entwicklung ihre Erfahrungen mit dem Handeln des öffentlichen Sektors ab.⁹⁴⁶ Die Wirkungsmessung aus der politisch-administrativen Perspektive überträgt sich auf die rechtlichen Rahmenbedingungen und beeinflusst die Zusammenarbeit mit den gemeinwohlorientierten Organisationen, damit zeichnet sich eine Kritik gegenüber den Verfahren der Wirkungsmessung ab.⁹⁴⁷

Zusammenfassend lässt sich die Kritik an der Wirkungsmessung dann entkräften, wenn es gelingt, die Wirkung einer sozialen Investition in ihren kausalen Zusammenhängen zu veranschaulichen.⁹⁴⁸ Demzufolge kann ein Ziel sein, die Ergebnisse der Wirkungsmessung mit den Wirkungszusammenhängen zu identifizieren und bedarfsgerecht auszuwerten.

4.5 Wirkungsorientierung aus der Sicht von Sozialunternehmen

Gerade Unternehmen im Sozialwesen fokussieren sich auf die Erfüllung ihrer Missionen, welche dem Satzungszweck entsprechen und die auf adäquate Veränderung gesellschaftlicher Lösungen für soziale Probleme gerichtet sind. Die Lösungen werden durch Leistungen in unterschiedliche Aktivitäten von den Unternehmen zur Verfügung gestellt. Dementsprechend

⁹⁴¹ Vgl. EU-KOMMISSION 01.12.2009, s. Abs. 3.

⁹⁴² Vgl. Europäische Kommission 2011, S. 5.

⁹⁴³ Vgl. Krems 2022.

⁹⁴⁴ Vgl. Krems 2022.

⁹⁴⁵ Vgl. Rechberger 2013, S. 1.

⁹⁴⁶ Vgl. Schober und Then 2014, S. 5.

⁹⁴⁷ Vgl. Schober und Then 2014, S. 5.

⁹⁴⁸ Vgl. Schober und Then 2014, S. 5.

„[...] dienen Leistungen dazu, die in der Mission definierten Wirkungen zu erreichen. Wirkungen entfalten sich somit als Resultat aus der Leistungserstellung“^{949, 950}

Nach Markham sind Kennzahlen und die Messung sozialer Wirksamkeit zunächst in den nachfolgend beschriebenen Blickrichtungen zu fokussieren und weisen für Nonprofit auf den entwickelten Definitionsrahmen für soziale Wirksamkeit hin.⁹⁵¹ Dieser resultiert aus einer Zusammenfassung von Fragestellungen aus ihrem Forschungsprojekt. Markham aggregiert ihre Auswertung in sechs Punkten für Sozialunternehmen.⁹⁵² Diese beziehen sich zunächst auf die relative, soziale Wirksamkeit und stellen das Ausmaß der möglichen Wirkung dar.⁹⁵³ Dies bedeutet, ein Sozialunternehmen muss zunächst selbst abschätzen können, welche Lösungen für die Zivilgesellschaft erzielbar sind. Wird, bezogen auf die soziale Wirksamkeit, eine Art Definitionsrahmen geboten, so entsteht für Sozialunternehmen eine reflektierende Sichtweise in den folgenden sechs Punkten, die als Stichpunkte in der nachfolgenden Abbildung 19 dargestellt sind und anschließend erörtert werden.



Abbildung 19: Soziale Wirksamkeit in Verbindung zu sozialer Innovation bei Sozialunternehmen. Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Markham soziale Wirksamkeit.⁹⁵⁴

⁹⁴⁹ Then et al. 2021, S. 108.

⁹⁵⁰ Vgl. Then et al. 2021, S. 108.

⁹⁵¹ Vgl. Markham 2016.

⁹⁵² Vgl. Markham 2016.

⁹⁵³ Vgl. Markham 2016.

⁹⁵⁴ Vgl. Markham 2016, S. 4.

Das Ausmaß von Wirkung und der sozialen Wirksamkeit ist differenziert zu betrachten. Zunächst sind die Problemstellungen, die mit einer sozialen Innovation gelöst werden sollen, nicht immer gleich. Diese Probleme sind im Umfang, in der Unmittelbarkeit, der Massivität und der Notwendigkeit zu analysieren. Dies ist eine Aufgabe, die Sozialunternehmen für sich selbst lösen müssen.

Nach Markham ist das *Ausmaß* der sozialen Wirksamkeit zunächst eine Selbsteinschätzung der Sozialunternehmen.⁹⁵⁵ Es liegt an der realistischen Einschätzung des Sozialunternehmens, wie viel der Lösungsansatz der sozialen Innovation zum existierenden Problem beitragen kann. Nachfolgend müssen Stakeholder gewonnen und miteinbezogen werden.⁹⁵⁶

Nach Markham bestimmt die *Intentionalität*⁹⁵⁷ ebenso die soziale Wirksamkeit. Die Sozialunternehmen versuchen, über Lösungsansätze in der sozialen Innovation die Gesellschaft proaktiv zu beeinflussen, dies gelingt jedoch nur bedingt.⁹⁵⁸ Die soziale Wirksamkeit fällt geringer aus, sobald Ereignisse und Ergebnisse eintreten, welche unbeabsichtigt sind. Gerade der Zusammenhang zwischen Ursache und Wirkung ist nicht leicht zu erforschen, da Sachverhalte einhergehen können, ohne dass diese in einem ursächlichen Zusammenhang miteinander stehen.⁹⁵⁹ Unter diesen Zufallsbedingungen sind die Planbarkeit, Skalierbarkeit und damit die Nachhaltigkeit der Wirkung nicht möglich. Auch intendierte⁹⁶⁰ und nicht intendierte Wirkungen⁹⁶¹ prägen zielorientiertes Handeln wesentlich, da sie eine zentrale Relevanz hinsichtlich Art und Breite einer Wirkungsanalyse haben und nach Then et al. Möglichst berücksichtigt werden sollen.⁹⁶²

Der Lösungsansatz einer sozialen Innovation hat eine soziale Wirksamkeit, sobald die *Additionality*⁹⁶³ herausgestellt werden kann. Markham beschreibt diesen Rahmenansatz in Anlehnung an das Subsidiaritätsprinzip⁹⁶⁴, indem Sozialunternehmen die Lösungsansätze

⁹⁵⁵ Vgl. Markham 2016, S. 4.

⁹⁵⁶ Vgl. Eurich 2018, S. 18.

⁹⁵⁷ Vgl. o. V. 2018. „Die Intentionalität bezeichnet die Zielgerichtetheit des Handelns oder der Gefühle. Als philosophischer Terminus wurde er von Brentano zur Charakterisierung der psychischen Phänomene eingeführt. In seiner Psychologie vom empirischen Standpunkt zeigt Brentano auf, dass den psychischen Phänomenen wie Denken, Lieben und Hassen eine intentionale Struktur eigen ist.“

⁹⁵⁸ Vgl. Markham 2016.

⁹⁵⁹ Vgl. o. V. 2021.

⁹⁶⁰ Vgl. Then et al. 2021, S. 108. Intendierte Wirkungen = für den angestrebten Erfolg wesentlich = „[...] handelt es sich um ein geplantes zielorientiertes Handeln und hat einen ganz bestimmten Fokus. Enthält Aussagen über einzelne Wirkungsdimensionen bereits entlang bestimmbarer Kategorien. Negative Wirkungen werden bewusst oder unbewusst außer Acht gelassen“.

⁹⁶¹ Vgl. Then et al. 2021, S. 108. Nicht intendierte Wirkung = „[...] bedeutsam, da positiven oder negativen Einfluss auf die Gesamtwirkung der gesetzten Aktivitäten bzw. erbrachte Leistung und Güter“.

⁹⁶² Vgl. Then et al. 2021, S. 108. Then et al. 2021 in: Eurich et al.; siehe dazu auch Burmeister und Wohlfahrt 2021, S. 88.

⁹⁶³ Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2014; der Europäische Sozialfonds Deutschland.

⁹⁶⁴ Vgl. Friedrich et al. 2016, S. 431. „Bei dem Subsidiaritätsprinzip gilt der Grundsatz der nachrangigen Zuständigkeit des Staates bzw. der Gesellschaft für das Wohl des Individuums.“

als Wirkung gegenüber der Gesellschaft darstellen können.⁹⁶⁵ Das sind insbesondere diejenigen Lösungsansätze, welche von staatlicher Seite, aufgrund mangelnder Ressourcen, nicht erfüllt werden können. Dementsprechend können Sozialunternehmen ihre Wirkungsansätze durch Modellprojekte für gesellschaftliche Problemlagen. Die soziale Wirksamkeit entsteht durch den Lösungsansatz der sozialen Innovation, welcher sich gegenüber anderen als präferierter Ansatz herausstellt.

Die Auswirkung entlang der *Wertschöpfungskette* beschreibt Markham wie folgt: „Auch wenn den Aktivitäten von Unternehmen im Allgemeinen kein sozialer Wert zugeschrieben wird, kann eine erhebliche Wirkung erzielt werden, wenn es, über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg, einen ethischen Ansatz verfolgt“.⁹⁶⁶ Dieser Ansatz bezeichnet einen Definitionsrahmen auch außerhalb des Sozialunternehmens, da die soziale Wirksamkeit während der gesamten Wertschöpfungskette und über den Endverbraucher hinaus entsteht.

Diese *Nachwirkung* sei nach Markham in der Wirksamkeitsmessung besonders zu betrachten. Sie dient zum einen als Nachweis eines erfolgreichen Lösungsansatzes als auch zum anderen zur Reflexion über Justierungen, Erweiterungen zum Lösungsansatz oder zu neuen Lösungsansätzen.⁹⁶⁷ Diese Erkenntnisse werden bei der Skalierung von sozialer Innovation intensiv betrachtet. Die Ausführungen über erzielte nachhaltige Ergebnisse haben eine positive soziale Wirkung auf Stakeholder.

Die *Wirkungsmessung* ist nach Markham ebenfalls in einem Definitionsrahmen anzusetzen, dieser sollte auf Dauer angelegt sein, um soziale Wirksamkeit zu erzielen.⁹⁶⁸ Der Diskurs zur sozialen Wirkungsmessung insgesamt bezeichnet die in den letzten Jahrzehnten verfolgte Diskussion des Staates im Hinblick auf die knappen Mittel in sozialen Kontexten. Des Weiteren verfolgt der Staat sein Ziel der Wirtschaftlichkeit und damit verbundenen Effizienzsteigerung.⁹⁶⁹ Der Zusammenhang liegt als Beitrag in der effektiven Problemlösung zum Wohle der Gesellschaft und nicht ausschließlich in der Lösungsfindung für soziale Probleme durch soziales Handeln.⁹⁷⁰ Then et al. Definieren diese effektiven Problemlösungen durch den Ausdruck des ausdrücklichen Bedarfes, der Dringlichkeit und der Legitimität.⁹⁷¹

⁹⁶⁵ Vgl. Markham 2016.

⁹⁶⁶ Markham, S. 4.

⁹⁶⁷ Vgl. Markham 2016.

⁹⁶⁸ Vgl. Markham 2016.

⁹⁶⁹ Vgl. Then et al. 2021, S. 109.

⁹⁷⁰ Vgl. Then et al. 2021, S. 109.

⁹⁷¹ Vgl. Then et al. 2021, S. 109.

4.6 Der Prozess der Wirkungsorientierung in den Innovationsphasen

In den vorhergehenden Kapiteln ist aus einer bestimmten Situation heraus eine Idee zu einer sozialen Innovation entstanden, wobei diese im besten Fall einen systemischen Wandel herbeiführt. In jeder dieser Phasen der Umsetzung einer sozialen Innovation erzeugen Menschen eine bestimmte Wirkung bzw. eine bewusste Veränderung in ihrem Umfeld. Sie lenken damit die Idee gewollt oder ungewollt in eine bestimmte Richtung. Wie in der Methode des Design Thinkings beschrieben, liegen die innovativen Lösungen bei Unternehmen in einer Schnittmenge von personellen, technischen und Unternehmensfaktoren unter den Prämissen von Umsetzbarkeit, Wirtschaftlichkeit und dem Vermögen der Mitarbeitenden.⁹⁷² In diesem Zusammenhang ist nach Burmeister und Wohlfahrt die Unterscheidung zwischen Wirkungsmessung und Wirkungssteuerung mit der Wirkungsprüfung und -kontrolle genau zu betrachten.⁹⁷³ Die Wirkungsmessung könne ausschließlich als Ex-post-Analyse durchgeführt werden, als festgestellte Wirkung auf vorangegangene Interventionen,⁹⁷⁴ während die Wirkungssteuerung sich auf die Erreichung bestimmbarer Ziele richtet und als Ex-ante-Analyse des Denkens von Wirkungsmodellen verstanden werden kann.⁹⁷⁵ Die Wirkungsmodelle werden somit eingesetzt, um Wirkungszusammenhänge zu formulieren; sie stellen durch Hypothesen und die Formulierung von Annahmen den geleiteten Prozess dar.⁹⁷⁶

Die in den Wirkungsmodellen enthaltenen Wirkungselemente sind in den Kapiteln 2.2.1 bis 2.2.3 in den jeweiligen Unterkapiteln enthalten. In dem Kapitel „Wirkung von sozialer Innovation“ wird der Zusammenhang zwischen den Innovationsphasen der Entstehung, der Implementierung und der Verbreitung betrachtet. In den nachfolgenden Kapiteln werden die Kennzahlen dieser Wirkungselemente und -aspekte mit den Kapiteln 2.2.1 bis 2.2.3 verknüpft und mit dem nachfolgenden Fallbeispiel getestet. Diese interessanten Kennzahlen dienen als Handwerkszeug zum Verständnis und zur Umsetzung von sozialer Innovation.⁹⁷⁷ Die in den Wirkungsmodellen enthaltene Logik und die mit den Wirkungselementen entstehenden Wirkungsketten bedürfen einer intensiven Betrachtung.

Um die Thematik der Wirkung mit ihren Wirkungsketten⁹⁷⁸ und Wirkungslogiken zu verstehen, gibt es nach Seelos und Mair bestimmte Faktoren, welche nicht zu unterschätzen seien. Es handelt sich um die organisatorischen und umweltbedingten Faktoren, die ein bewusstes,

⁹⁷² Vgl. Hilbrecht et al. 2013, S. 350.

⁹⁷³ Vgl. Burmeister und Wohlfahrt 2021, S. 94.

⁹⁷⁴ Vgl. Burmeister und Wohlfahrt 2021, S. 94.

⁹⁷⁵ Vgl. Burmeister und Wohlfahrt 2021, S. 94.

⁹⁷⁶ Vgl. Then et al. 2021, S. 111.

⁹⁷⁷ Siehe dazu Kapitel 2.2.1 bis 2.2.3.

⁹⁷⁸ Vgl. Mildenerger et al. 2012, S. 301. Die Wirkungskette, auch als Theory of Change bezeichnet; es sind die Indikatoren, die einer Organisation helfen, die Wirkung in den Teilen der Kausalkette zu erkennen und in unterschiedlichen Differenzierungsstufen beschreiben zu können. Somit können ein systematischer und partizipativer Projektplanungsprozess und eine spezifische Form eines Wirkungsmodells, welches das Produkt dieses Prozesses ist, aufgestellt werden.

sorgfältiges und absichtliches Vorgehen von Unternehmen im sozialen Umfeld erfordern.⁹⁷⁹ Auffällig bei den Projektanalysen der beiden Autoren ist das fehlende gemeinsame und konsistente Verständnis⁹⁸⁰ der Begrifflichkeiten wie beispielsweise Wirkung, soziale Wirksamkeit, soziale Innovation sowie bei der Skalierung der Unternehmen in der Sozialwirtschaft.⁹⁸¹

Um tiefer in diese Thematik einzusteigen sowie die Zusammenhänge zu erkennen, zeigt die nachfolgende Abbildung 20 die Zuordnung zum Innovationsprozess in seinen einzelnen Abschnitten. Diese sollen gleichzeitig eine Zuordnung aufzeigen, wie die Einbindung der Wirkung in den Innovationsphasen abläuft.

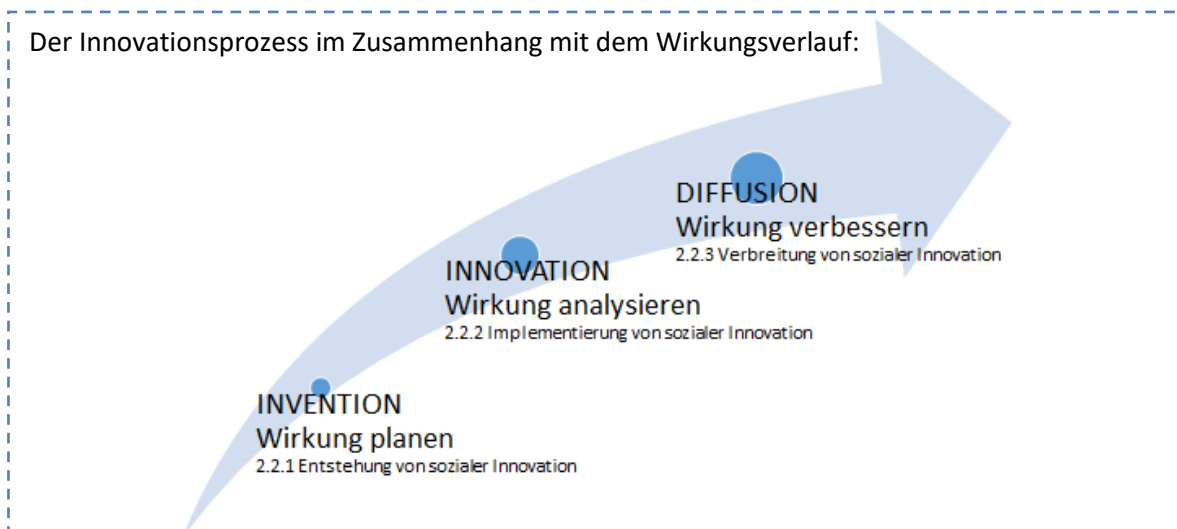


Abbildung 20: Der Wirkungsverlauf in den Teilphasen eines Innovationsprozesses bezogen auf die Kapitel 2.2.1 bis 2.2.3. Quelle: eigene Darstellung.

4.6.1 Wirkung planen

Bei der Entstehung von sozialen Innovationen sind die Elemente der Wirkungsplanung enthalten. Hinter der Wirkungsplanung ist eine bewusste Bedarfs- und Umweltanalyse hinterlegt.⁹⁸² In dieser Analyse werden die Wirkungsziele und die Wirkungslogik mitgedacht, dies kann eine gezielte oder eine intrinsische Handlung sein. Nach Kurz und Kubek sollen schon in der Planungsphase die Wirkung und die Wirksamkeit bei einer sozialen Innovation berücksichtigt werden.⁹⁸³ Begründet wird dies in fünf Perspektiven, die bei der Bedarfs- und Umfeldanalyse als gesamtheitlicher Ansatz angewendet werden.⁹⁸⁴ Die Ansätze spiegeln

⁹⁷⁹ Vgl. Seelos und Mair 2017, S. 17.

⁹⁸⁰ Vgl. Ghadiri 2018. Das konsistente Verständnis stammt aus der Konsistenztheorie nach Grawe (2004), „diese beschreibt die menschlichen Grundbedürfnisse, die durch neurowissenschaftliche Erkenntnisse begründet werden. Ausgangspunkt ist das Streben nach Konsistenz, einem Zustand, bei dem die neuronalen und psychologischen Prozesse eines Menschen miteinander in Einklang stehen und übereinstimmen. Die Konsistenztheorie findet neben ihrer ursprünglichen Zuordnung zur Neuropsychotherapie auch Anwendung in der interdisziplinären Forschungsrichtung“.

⁹⁸¹ Vgl. Seelos und Mair 2017, S. 19.

⁹⁸² Vgl. Halfar 2010, S. 51 f.; vgl. dazu auch Kurz und Kubek 2013.

⁹⁸³ Vgl. Kurz und Kubek 2013, S. 12–23.

⁹⁸⁴ Vgl. Then et al. 2012, S. 25, 26; vgl. dazu auch Kurz und Kubek 2013, S. 12–23.

die gesellschaftliche Herausforderung und die Situation vor Ort wider, zeigen die Ursachen sowie Auswirkungen des Problems und nennen die betreffenden Zielgruppen sowie deren Bedarfe.⁹⁸⁵

Eine Wirkung über eine soziale Innovation zu erzielen, ist gerade für Stakeholder sehr interessant, insbesondere für Spender und Fördermittelgeber. Um Projektziele zu erreichen, ist für diese Mittelgeber eine breite Wirksamkeit als Gesamtprojektergebnis die beste Referenz. Um ein umfassendes Bild über den Bedarf der Stakeholder für die Idee zu erhalten, muss dieser genauer identifiziert werden, auch unter dem Aspekt, welche Stakeholder später bei der Umsetzung miteinbezogen werden sollen. Ohne die Stakeholder lassen sich weder die Wirkungsziele definieren noch eine bestimmte Wirkungslogik aufbauen. Dies gilt sowohl für jeden einzelnen als auch in der Gesamtheit aller Stakeholder. Das Hauptaugenmerk liegt gleichermaßen in der Planung sowie im Verständnis der Wirkungsziele und der Wirkungslogik. Der Begriff der Stakeholder umfasst verschiedene Gruppen. Dies können betroffene Zielgruppen, Organisationen, Spender, der Staat, die Gemeinden, die Banken usw. sein.

Eine der Herausforderungen stellt die Wirkungsmessung in der Planungsphase dar. Beispielsweise lassen sich Indikatoren mit den Wirkungselementen erstellen, welche über die Analysen aus der Planungsphase stammen.

Die nachfolgende Abbildung 21 zeigt den Prozesszusammenhang zwischen der Entstehung von sozialer Innovation und dem gezielten Einsatz von Wirkungselementen.

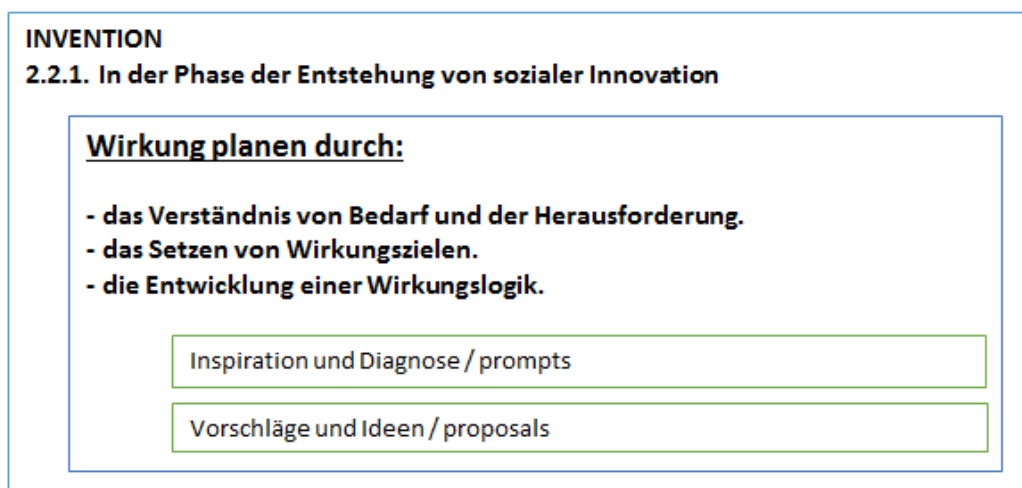


Abbildung 21: Die Wirkungsplanung in den frühen Phasen der sozialen Innovation. Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an die Autoren Murray⁹⁸⁶.

⁹⁸⁵ Vgl. Then et al. 2012, S. 25, 26; vgl. dazu auch Kurz und Kubek 2013, S. 12–23.

⁹⁸⁶ Vgl. Murray et al. 2010, S. 12.

Die Abbildung 21 zeigt die Verbindung zu Kapitel 2.1.1 und bildet die beiden Phasen der sozialen Innovation ab. Der von den Autoren Murray et al.⁹⁸⁷ Entwickelte Prozess zur sozialen Innovation weist darauf hin, dass während der Entstehung der sozialen Innovation in den *prompts* und in den *proposals*⁹⁸⁸ die Wirkungsplanung entsteht. Häufig wird der Wirkungsaspekt unbewusst miteinbezogen. Je stärker und konkreter die Idee wird, desto mehr unterstützt diese die bewusste Wirkungsplanung sowie das Wirkungsziel und sie entwickelt die Wirkungslogik für den Beginn der sozialen Innovation. Gerade für strategische Entscheidungen ist die Einbeziehung einer Wirkungsmessung bei der Planung von innovativen Problemlösungen hilfreich, so die Autoren Kehl et al.⁹⁸⁹ Diese unterstützt die strategische Ausrichtung für Ideen zur Entwicklung von sozialer Innovation. Die Details der *prompts* und *proposals* aus den vorangegangenen Kapiteln von den Autoren Murray et al.⁹⁹⁰ Helfen, die Perspektiven der Bedarfs- und Umfeldanalyse herauszufiltern.⁹⁹¹ Nach den Autoren⁹⁹² seien die Perspektiven folgende: die gesellschaftliche Herausforderung, die mögliche Zielgruppe, die Akteure, die detaillierte Analyse der Angebote und Bedarfe und die Ursachen und Auswirkungen der Zusammenhänge bezogen auf die gesellschaftlichen Herausforderungen. In dieser Planungsphase zur Bewältigung eines gesellschaftlichen Problems werden bestimmte Visionen und Ziele verfolgt. Nach dem *Social Reporting Standard*⁹⁹³ werden die zur Verfügung stehenden Ressourcen (Input) und die Leistungen (Output) als Zielgrößen formuliert. Zusammengefasst beschreiben es Kehl et al. Treffend als die Wirkungsmessung von Innovationen in Organisationen des Sozialwesens.⁹⁹⁴ Durch eine zielgerichtete Leistungserfüllung sei ein gesellschaftliches Problem gelöst und entfalte dadurch sichtbare Wirkung in der Gesellschaft.⁹⁹⁵ In sozialen Organisationen habe, so Seelos und Mayr, die Innovation eine wichtige Wirkungsaufgabe.⁹⁹⁶ Diese wirke gegen Monotonie und Trägheit, des Weiteren gilt sie als Übungsfeld für die Entwicklung von Führungs-, Kommunikations- und Managementqualitäten.⁹⁹⁷ Gleichzeitig bedarf es des Grundsatzes, dass eine Organisation ihre Stärken und Schwächen möglichst objektiv bewerten solle, da ansonsten ein gemeinsames Verständnis zur Wirkungslogik nicht erreicht werden könne.⁹⁹⁸ Die Folge sei die Unklarheit über das Potenzial und die Fähigkeit der Organisation, Innovationen zu entwickeln.⁹⁹⁹ Im Rückschluss ist es notwendig, insbesondere die Faktoren zu betrachten,

⁹⁸⁷ Vgl. Murray et al. 2010, S. 12.

⁹⁸⁸ Siehe dazu Kapitel 2.1 in dieser Arbeit: *prompts* bezeichnet die Inspiration und Diagnose, *proposals* sind die daraus folgenden Vorschläge und Ideen.

⁹⁸⁹ Vgl. Kehl et al. 2018, S. 282.

⁹⁹⁰ Vgl. Murray et al. 2010, S. 12.

⁹⁹¹ Vgl. Kurz und Kubek 2013, S. 13.

⁹⁹² Vgl. Kurz und Kubek 2013, S. 13.

⁹⁹³ Vgl. Social Reporting Initiative e. V. 2014, S. 2.

⁹⁹⁴ Vgl. Eurich et al. 2018, S. 276.

⁹⁹⁵ Vgl. Eurich et al. 2018, S. 276.

⁹⁹⁶ Vgl. Seelos und Mair 2017, S. 47.

⁹⁹⁷ Vgl. Seelos und Mair 2017, S. 47.

⁹⁹⁸ Vgl. Seelos und Mair 2017, S. 48.

⁹⁹⁹ Vgl. Seelos und Mair 2017, S. 47.

die das Wirkungspotenzial einer Innovation untergraben. Somit können die Innovationsbemühungen in einen robusten Prozess eingebettet werden, um diese zum Schluss umzusetzen.

4.6.2 Wirkung analysieren

In der Implementierungsphase einer sozialen Innovation beginnen die Entscheidungen über die Methoden, die Indikatoren, die Datenerhebung, die Datenaufbereitung und deren Auswertung sich zu verfestigen.

In dieser Phase ist der Schritt zur Wirkungsanalyse notwendig.¹⁰⁰⁰ Dieser betrifft sowohl die Vorbereitung der Wirkungsanalyse als auch deren Überprüfung. Dabei wird versucht, die Effekte der Innovation auf die interessierenden Merkmale dahin gehend zu ermitteln, ob das gesetzte Ziel erreicht und wirksam ist, indem Kausalitätsannahmen überprüft werden.¹⁰⁰¹ Gerade die in der Planungsphase identifizierten Stakeholder werden sich über eine mögliche Wirkungsanalyse informieren. Somit nehmen die Stakeholder, welche sowohl Personen als auch Institutionen sein können, Einfluss auf soziale Innovationen und wirken darüber hinaus auf unternehmenspolitische Entscheidungen ein, wie die Analyse von Best 3S zeigt.¹⁰⁰² Auf deren Bedarfe werden die Indikatoren entwickelt, die Daten erhoben und es folgt die Aufbereitung zur Datenanalyse.¹⁰⁰³ Dieser Prozess läuft nicht statisch ab, sondern ist wie bei den Autoren Murray et al.¹⁰⁰⁴ In den Schritten der Prototypen und Pilotprojekte in einen iterativen Ablauf integriert und bedarf eines fortwährenden Nachjustierens.

Dementsprechend zeigen potenzielle Wirkungsdimensionen für Unternehmen der Freien Wohlfahrtspflege verschiedene Formen der Wirkung, die bei einzelnen Stakeholdergruppen beabsichtigt sein können bzw. wirksam werden.¹⁰⁰⁵

Da es sich bei den Leistungen von Unternehmen der Freien Wohlfahrtspflege meist um meritorische, kollektive oder öffentliche Güter handelt, sind die unterschiedlichen Stakeholder auf verschiedenen Wirkungsebenen betroffen¹⁰⁰⁶, sodass ein Anhaltspunkt für eine Priorisierung der Wirkungen fehlt.¹⁰⁰⁷ Weiter ist hierbei hervorzuheben, „[...] dass sich soziale Wirklichkeit nicht auf beobachtbare Eigenschaften von Objekten und Ereignissen

¹⁰⁰⁰ Vgl. Kurz und Kubek 2013, S. 47.

¹⁰⁰¹ Vgl. Menold 2007, S. 27.

¹⁰⁰² Vgl. BEST 3S e. V. 2007, S. 31.

¹⁰⁰³ Vgl. Kurz und Kubek 2013, S. 86.

¹⁰⁰⁴ Vgl. Murray et al. 2010, S. 47.

¹⁰⁰⁵ Vgl. Halfar 2010, S. 28. Nach Halfar et al. ist die Systematisierung der Stakeholder in Stakeholdergruppen aufgeteilt: (1) Direkte Wirkungsempfänger (Primary Customer), (2) weitere externe Stakeholder, (3) Finanziers und (4) Mitglieder mit den internen Stakeholdern.

¹⁰⁰⁶ Vgl. Halfar 2010, S. 29. Bei den Wirkungsebenen handelt es sich um die objektive, subjektive und gesellschaftliche Ebene.

¹⁰⁰⁷ Vgl. Halfar 2010, S. 29.

reduzieren lässt“.¹⁰⁰⁸ Dies bedingt auch die inhaltlichen Abweichungen der nachfolgenden Begriffe bezogen auf ein Wirkungsmodell in der Literatur. Sehr häufig wird das Wirkungsmodell der International Group of Controlling beschrieben.¹⁰⁰⁹ Das Wirkungsmodell in der International Group of Controlling besteht aus vier Wirkungsarten.¹⁰¹⁰ Aufbauend auf objektiven Controlling-Daten wird über den Input und die ablaufenden Prozesse ein messbarer Output der Wirkung generiert, indem damit auch gleichzeitig die interne organisatorische Effizienz nachgewiesen wird. Die damit beschriebene quantitative Leistungsmenge bildet somit die Basis für die qualitativen Wirkungseffekte.¹⁰¹¹ Die qualitativen Wirkungseffekte werden unter den Begriffen Outcome, Impact und Effect geführt.¹⁰¹² Der Begriff Outcome bezieht sich hierbei auf eine objektive kollektive Effektivität und wirkt sich damit auf verschiedene Stakeholder und überdies auf die Gesellschaft bzw. das Gemeinwohl aus.¹⁰¹³ Der Outcome umfasst in seinem Wirkungsergebnis sowohl intendierte Maßnahmen als auch nicht intendiert Nebeneffekte,¹⁰¹⁴ die hinsichtlich Art und Breite einer Wirkungsanalyse nach Then et al. Möglichst berücksichtigt werden sollen.¹⁰¹⁵ Eine objektive Effektivität zeigt die unmittelbare und nachweisbare Wirkung auf den Stakeholder und wird als Effect bezeichnet.¹⁰¹⁶ Diese zielgruppenspezifische Wirkungsart ist unabhängig von deren Wahrnehmung und deren Deutung.¹⁰¹⁷ Der Begriff Impact bezieht sich auf die subjektive Effektivität, indem subjektive Reaktionen¹⁰¹⁸ der Stakeholder auf die erlebte Wirkung analysiert werden. Die Zuordnung zu sozialen Interventionen bzw. Organisationen zur Wirkung ist nur mit einem sehr hohen methodischen Aufwand messbar.¹⁰¹⁹

Die Wirkungsmessung in sozialen Dienstleistungen ist häufig komplexer und lässt sich nicht in dem Begriff „exaktes Messen“ abbilden. Dies ist der Grund, weshalb der Begriff der Wirkungsanalyse verwendet wird. Nach Kehl et al. Sei der Fokus in der Sozialwirtschaft sowohl auf eine intendierte als auch auf eine nicht intendierte Wirkung notwendig.¹⁰²⁰ Die intendierte Wirkung sei allein auf den zielbasierten Ansatz fokussiert. Dies würde bedeuten, dass bei der Analyse negative Wirkungen bewusst oder unbewusst fehlen.

¹⁰⁰⁸ Vgl. Otto 2010, S. 21.

¹⁰⁰⁹ Vgl. Halfar 2010, S. 29.

¹⁰¹⁰ Vgl. Halfar 2010, S. 29.

¹⁰¹¹ Vgl. Halfar 2010, S. 29.

¹⁰¹² Vgl. Eurich 2022, S. 477; vgl. dazu auch Mildenerger et al. 2012, S. 302.

¹⁰¹³ Vgl. Halfar 2010, S. 29; vgl. dazu auch Mildenerger et al. 2012, S. 477.

¹⁰¹⁴ Vgl. Burmeister und Wohlfahrt 2018, S. 11.

¹⁰¹⁵ Vgl. Then et al. 2021, S. 108.; vgl. dazu auch Burmeister und Wohlfahrt 2021, S. 88.

¹⁰¹⁶ Vgl. Halfar 2010, S. 29.

¹⁰¹⁷ Vgl. Halfar 2010, S. 29; vgl. dazu auch Eurich 2022, S. 477.

¹⁰¹⁸ Vgl. Halfar 2010, S. 30. Subjektive Reaktionen können „[...] Einstellungen, Urteile, Zufriedenheitsäußerungen, jedoch auch die Änderung bzw. Stabilisierung von Verhaltensweisen“ sein.

¹⁰¹⁹ Vgl. Burmeister und Wohlfahrt 2021, S. 12.

¹⁰²⁰ Vgl. Eurich et al. 2018, S. 276.

Nach Kehl et al. käme eine Messung, bezogen auf die Wirkungsanalyse, im sozialwissenschaftlichen Sinne nur in wenigen Methoden zum Einsatz.¹⁰²¹ Um eine Wirkungsmessung zu erzielen, wären beispielsweise die *Social-Return-on-Investment-Analyse*¹⁰²² und die *Cost-Benefit-Analyse*¹⁰²³ geeignete Methoden.¹⁰²⁴ Derzeit werden diese Methoden noch verhalten eingesetzt, da es an finanziellen Ressourcen und zur Verfügung stehenden Fachkräften fehlt.¹⁰²⁵

Im Gegenzug kommen derzeit im sozialen Umfeld die Verfahrensweisen Monitoring und Evaluation zum Einsatz. Beide Formen erheben Daten mit dem Ziel, Fortschritte gegenüber der Planung festzustellen und Standards zu überprüfen. Beim Monitoring kann mit einer regelmäßigen Erhebung eine Planabweichung festgestellt werden, d. h., der Schwerpunkt liegt bei Inputs, Aktivitäten, Outputs und bei leicht zu messenden Wirkungen. Die Evaluation hingegen zeigt außer einer Planabweichung den Grund für ebendiese an. Ebenso deutet eine Evaluation darauf hin, ob der eingeschlagene Weg zum Ziel führen kann. Der Schwerpunkt einer Evaluation liegt somit auf der Wirkung (Outcomes und Impact).¹⁰²⁶ In einem späteren Fallbeispiel wird der Begriff des Messens entsprechend den Indikatoren und den oben beschriebenen Begrifflichkeiten erläutert und angewandt.

Die nachfolgende Abbildung 22 zeigt den Prozesszusammenhang zwischen der Implementierung von sozialer Innovation und dem Einbetten von einer Wirkungsanalyse.

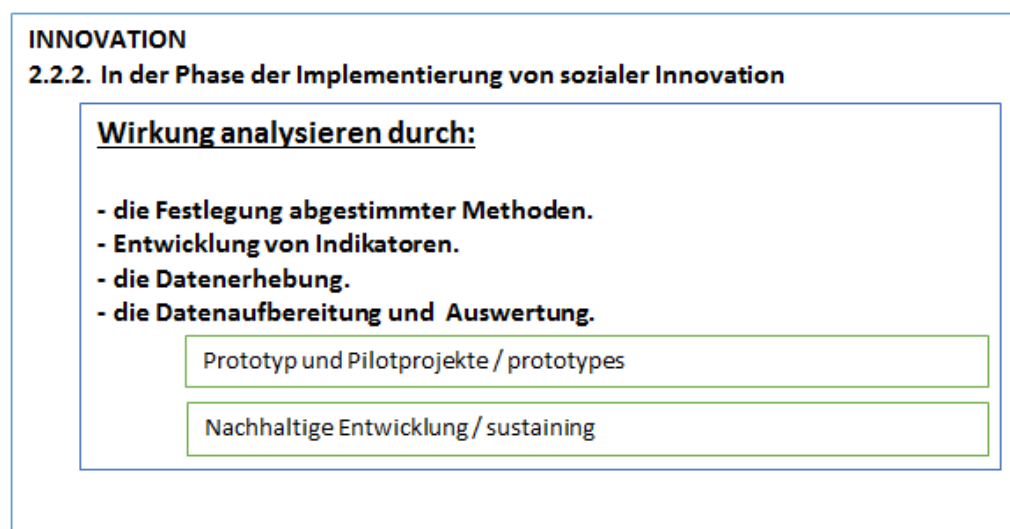


Abbildung 22: Die Wirkungsanalyse bei Prototypen und Pilotprojekten zur nachhaltigen Entwicklung. Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an die Autoren Murray et al.¹⁰²⁷

¹⁰²¹ Vgl. Eurich et al. 2018, S. 276.

¹⁰²² Vgl. Remer 2020, dazu auch Kehl et al. 2018, S. 275–296.

¹⁰²³ Vgl. Müller-Stewens et al. 2018.

¹⁰²⁴ Vgl. Eurich et al. 2018, S. 276.

¹⁰²⁵ Vgl. Eurich et al. 2018, S. 278.

¹⁰²⁶ Vgl. Kurz und Kubek 2013, S. 55.

¹⁰²⁷ Vgl. Murray et al. 2010, S. 12.

Die Wirkung hat auch einen erheblichen Stellenwert für die im Kapitel 2.2.2 genannten Prototypen, Pilotprojekte und die nachhaltige Einwicklung. Dies spiegelt sich in dem von den Autoren Murray et al.¹⁰²⁸ Entwickelten Prozess über die soziale Innovation wider. Die Grafik zeigt, dass während der Implementierung der sozialen Innovation in den *prototypes* und in der *sustaining* die Wirkungsanalyse ebenfalls direkt implementiert wird. Der Vorteil der Wirkungsanalyse ist, dass in den verschiedenen Schritten und Phasen die Prototypen und Pilotprojekte noch besser begleitet werden können. Dieses Begleiten hat bei der Einwicklung zur Implementierung der sozialen Innovation den Fokus auf die Bedarfe einer Innovation zu lenken. Ebenfalls kann die Analyse bei den Prüfungen in dieser Prozessphase unterstützend wirken, um aus den bisherigen Entscheidungsprozessen die Nachhaltigkeit zu sichern.

In dieser Phase werden in den verschiedenen Richtungen einer sozialen Innovation weitreichende Entscheidungen getroffen, die die Autoren Murray et al.¹⁰²⁹ Unter dem Begriff *sustaining* subsumieren. Auch die Autoren Kehl et al.¹⁰³⁰ Sehen in dieser Phase der Problemlösung die Chance, potenzielle Kooperationen und Kooperationspartner über die Wirkungsmessung zu überzeugen und auch die Möglichkeit, für dieses Entwicklungsstadium eine Finanzierung aufzuzeigen. Ebenfalls erscheint es notwendig, dem berechtigten Wirkungsinteresse von Stakeholdern zu genügen.¹⁰³¹ Nach Kehl et al. Zeigt diese Aufzählung, dass die dabei angewandte Wirkungsmessung zunächst ein Instrument zur strategischen Steuerung ist und erst später zur operativen Entscheidungsfindung dient.¹⁰³² Um überhaupt in die Position der strategischen Steuerung zu gelangen, hilft nach Seelos und Mayr eine Analyse über mögliche Arten von Ungewissheit und Unsicherheit.¹⁰³³ Nach Aussage der Autoren beinhaltet der Prozess der sozialen Wirkung offenbar die Reduktion oder sogar die Beseitigung von Unsicherheiten. Um die Unsicherheiten herauszufiltern, greifen Seelos und Mayr auf einen Fragenkatalog zurück.¹⁰³⁴ Dieser beinhaltet die Frage nach dem tatsächlichen sowie fassbaren Verständnis des sozialen oder ökologischen Problems und dementsprechend nach den Faktoren, welche dieses Problem verursachen. Ist dieses Verständnis vorhanden, wird die Unsicherheit des Problemrahmens, nämlich die Chance, eine Lösung im Ganzen zu entwerfen, verringert. Die Unsicherheit gilt ebenfalls für die Lösung selbst, sollten zu wenig oder nicht die richtigen Ressourcen zur Verfügung stehen. Die Lösungsunsicherheiten verringern die Chance, eine Idee in eine effektive Innovation zu verwandeln. Die Adoptionsunsicherheit schließt sich an, indem die vorgesehenen Benutzer die

¹⁰²⁸ Vgl. Murray et al. 2010, S. 12.

¹⁰²⁹ Vgl. Murray et al. 2010, S. 12.

¹⁰³⁰ Vgl. Kehl et al. 2018, S. 282.

¹⁰³¹ Vgl. Kehl et al. 2018, S. 282.

¹⁰³² Vgl. Kehl et al. 2018, S. 279.

¹⁰³³ Vgl. Seelos und Mair 2017, S. 32.

¹⁰³⁴ Vgl. Seelos und Mair 2017, S. 32; siehe dazu auch o. V. 2021, S. 6.

innovative Lösung nicht annehmen. Darauf folgt die Unsicherheit vor möglichen Konsequenzen; dies bedeutet, dass die Innovation negative Nebenwirkungen auf Organisationen oder die Initiatoren haben kann. Eine weitere Unsicherheit sei nach den Autoren die Übereinstimmung der Lösung mit dem Sinn und Zweck.¹⁰³⁵ Daraus resultiert die Feststellung, ob die Stärke der eigenen Organisation ausreicht, um für die Innovation einzustehen, da die Identitätsunsicherheit die Chance senkt, Rückschläge zu überwinden und den Skalierungsprozess durchzuhalten.¹⁰³⁶ Den Abschluss bilden die Fähigkeiten, Innovationsprozesse produktiv zu steuern. Es liegt an der Qualität des Managements, ob dies gelingen könne, so Seelos und Mayr.¹⁰³⁷ Diese Managerunsicherheiten senken die Chance, eine Lösung über einen langen Zeitraum zu implementieren und zu unterstützen.

Diese nachhaltige Entwicklung ist die Grundlage zur nächsten Phase in der sozialen Innovation, die als Diffusion bezeichnet wird.

4.6.3 Wirkung verbessern

Die Phase der Diffusion, somit der Verbreitung von sozialer Innovation, ist nach dem Schritt zur Verbesserung von Wirkung stets notwendig.¹⁰³⁸ Eine gute Wirkung hängt von den Ergebnissen der Wirkungsanalyse ab und befähigt Personen und Organisationen daraus zu lernen. Für wen ist die Wirkung von sozialer Innovation in der Diffusionsphase interessant und sogar notwendig? Es sind die Stakeholder, die sich für die Erkenntnisse zu Strukturen, Prozesse und Strategien interessieren und oft auch fordern, wenn z. B. Finanzhilfen in den Phasen zuvor gewährt wurden. Diese Ergebnisse lassen sich gut für Berichterstattungen nutzen, eignen sich für einen Teil der Öffentlichkeitsarbeit und es können sich Methoden zur Verbreitung von sozialer Innovation daraus entwickeln.¹⁰³⁹ Aus diesen Methoden lassen sich Indikatoren definieren und es ergibt sich daraus die Betrachtung, wie die Wirkung von sozialer Innovation in der Phase gemessen werden kann. Um eine bessere Wirkung zu erzielen, müssen die Organisationen sowohl zeitliche als auch personelle Ressourcen bereitstellen. Außerdem sollten sie die Bereitschaft aufbringen, inner- und außerhalb der Organisation eine Kommunikationsstrategie zu entwickeln, um über die Wirkung zu berichten. Für eine systemische Veränderung in der Verbreitung von sozialer Innovation muss darüber hinaus nicht nur die eigene Strategie für die Organisation, den Prozess oder die Dienstleistung entstehen, sondern es sollten auch separate Verbreitungsmethoden entwickelt

¹⁰³⁵ Vgl. Seelos und Mair 2017, S. 32.

¹⁰³⁶ Vgl. Seelos und Mair 2017, S. 32.

¹⁰³⁷ Vgl. o. V. 2021, S. 6.

¹⁰³⁸ Vgl. Halfar 2010, S. 57; vgl. dazu auch Kurz und Kubek 2013, S. 11.

¹⁰³⁹ Vgl. Kurz und Kubek 2013, S. 108.

werden. Die Inhalte über lernende Organisation, Kommunikationsstrategie und Verbreitungsmethoden zeigen die Ausarbeitungen der Autoren Murray et al.¹⁰⁴⁰

Die folgende Abbildung 23 zeigt den Prozesszusammenhang zwischen der Verbreitung von sozialer Innovation und dem Einbetten von der Wirkungsverbesserung sowie der Erzielung einer Wirksamkeit.

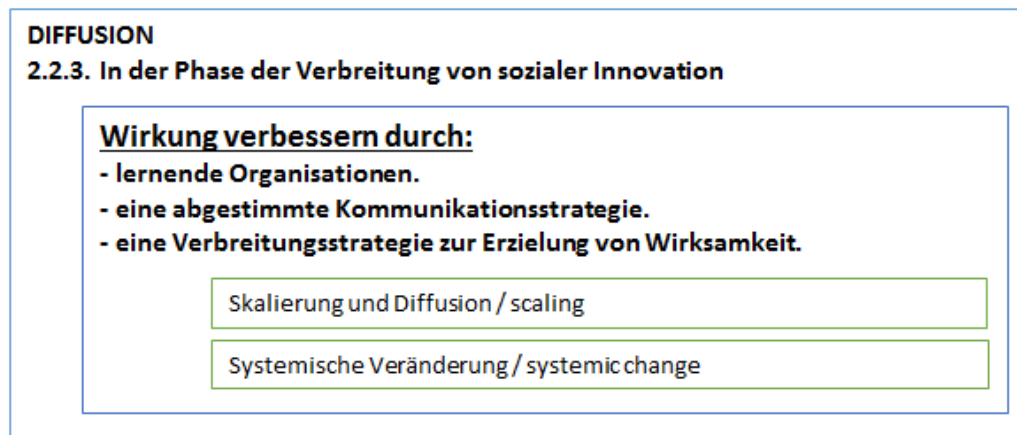


Abbildung 23: Die Wirkungsverbreitung von der Skalierung bis zur systemischen Veränderung.
 Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an die Autoren Murray et al.¹⁰⁴¹

Die im Kapitel 2.2.3 genannten Verbreitungsbedarfe und Verbreitungsmethoden spielen bei der Wirkung zur Verbreitung von sozialer Innovation eine entscheidende Rolle, um eine langfristige Wirksamkeit zu erzielen. Sobald die Wirkung klar und prägnant formuliert wurde, bekommen sowohl die Organisationen als auch die Stakeholder ein besseres Verständnis von der sozialen Innovation. Die Wirkungsanalyse über die Leistungsfähigkeit von sozialen Innovationen sei, nach den Autoren Kehl et al.¹⁰⁴², für die fachwissenschaftliche Debatte und einen sozialpolitischen Reformkurs ein interessanter Nachweis. Ebenso dienen die Ergebnisse aus dieser Phase für Publikationen gegenüber der Zivilgesellschaft und als Datengrundlage für politische und administrative Entscheidungen.¹⁰⁴³

Wird die Phase der Diffusion gestartet, so hilft die Wirkungsverbesserung sowohl bei der Skalierung und Diffusion als auch bei der systemischen Veränderung und bettet den in der Grafik aufgezeigten Prozess in den Wirkungskreislauf ein. Nach dem Standard¹⁰⁴⁴ könne so der Dialog über Wirkung und die Wirksamkeit sozialer Arbeit auf die Gesellschaft

¹⁰⁴⁰ Vgl. Murray et al. 2010, S. 13.

¹⁰⁴¹ Vgl. Murray et al. 2010, S. 13.

¹⁰⁴² Vgl. Kehl et al. 2018, S. 282.

¹⁰⁴³ Vgl. Kehl et al. 2018, S. 282.

¹⁰⁴⁴ Vgl. Social Reporting Initiative e. V. 2014, S. 2.

sichtbar werden. Die nachfolgende Abbildung 24 zeigt den Zusammenhang zu den vorhergehenden Kapiteln 1 und 2.

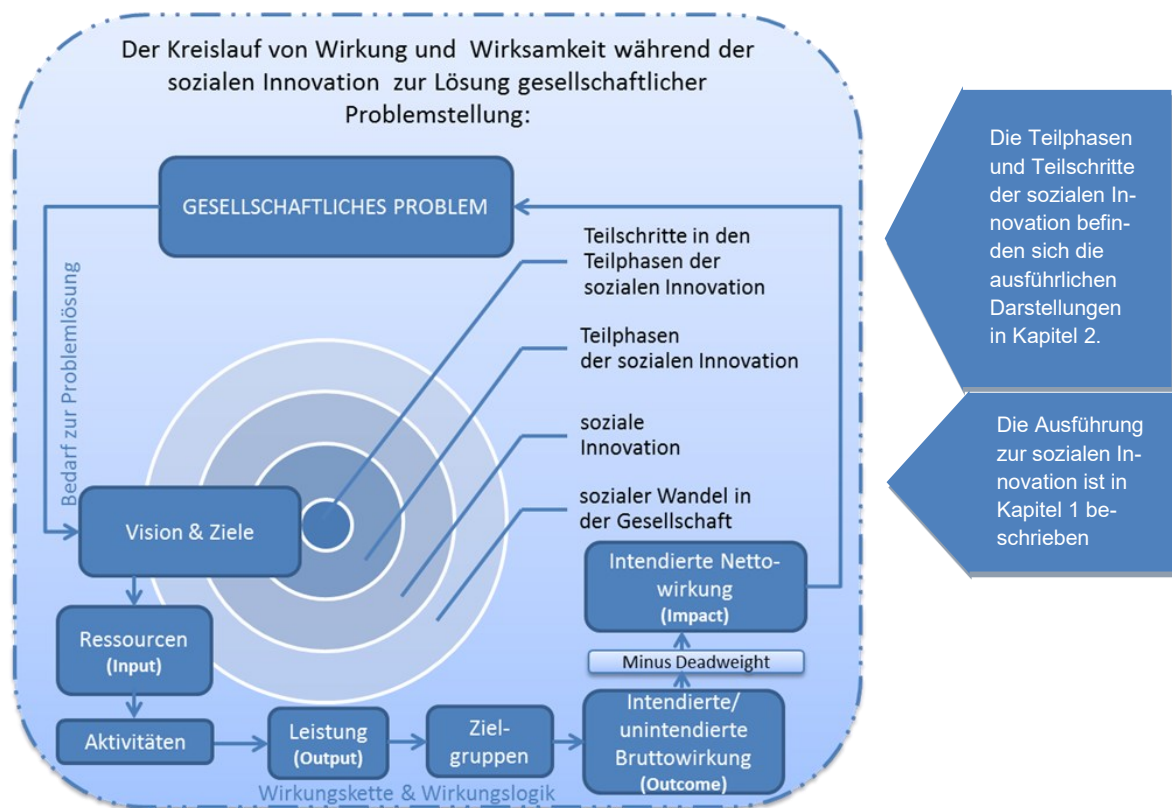


Abbildung 24: Wirkung und Wirksamkeit bei den Phasen der sozialen Innovation in Verbindung mit der Wirkungskette und Wirkungslogik. Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an SRS¹⁰⁴⁵ und Rauscher et al.¹⁰⁴⁶

Der Social Reporting Standard¹⁰⁴⁷ (SRS) kann als grobe Grundlage für wirkungsorientierte Berichterstattung im Bereich von Sozialunternehmern und Nonprofit-Organisationen eingesetzt werden. Zur Detaillierung zeigt Rauscher das Wirkungsmodell in Zusammenhang mit den Stakeholdern.¹⁰⁴⁸ Das Herzstück beider Modelle sind die in der Abbildung 24 dargestellten Wirkungskette und Wirkungslogik. Diese werden mit den Teilschritten in den Teilphasen der sozialen Innovation verbunden. Die unterschiedlichen Schwerpunkte der Wirkung und Wirksamkeit liegen, wie in den vorangestellten Kapiteln beschrieben, in allen Phasen. Dies gilt sowohl in der Planungsphase, in der Umsetzungsphase als auch in der Verbreitungsphase. Gleichmaßen ist die Verbesserung der Wirkung stets mit einem iterativen

¹⁰⁴⁵ Vgl. Social Reporting Initiative e. V. 2014, S. 2.

¹⁰⁴⁶ Vgl. Rauscher et al. 2014, S. 44.

¹⁰⁴⁷ Vgl. Kappes et al. 2017, S. 6. „Der Social Reporting Standard (SRS) wurde von einer Gruppe von Wissenschaftlern, Praktikern, sozialen Investoren, Sozialunternehmern und Nonprofit-Organisationen als Grundlage für eine wirkungsorientierte Berichterstattung erarbeitet. Der SRS betrachtet das gesellschaftliche Problem und die Lösungsansätze, zeigt Ressourcen, Leistungen und Wirkungen im Berichtszeitraum auf. Spiegelt die Planung und den Ausblick; enthält Daten über die komplette Organisationsstruktur mit den Finanzen und der Rechnungslegung.“

¹⁰⁴⁸ Vgl. Rauscher et al. 2014, S. 44.

Prozess verbunden. Dies bedeutet, dass die Wirkung in allen Prozessschritten der sozialen Innovation, damit in der Invention, der Innovation und der Diffusion, eine bedeutende Rolle spielt. Somit verbindet sich der Prozess der sozialen Innovation mit der Wirkungskette und der Wirkungslogik bei gesellschaftlichen Problemstellungen und deren innovativen Lösungsansätzen.

Nachdem eine soziale Innovation entstanden ist, wird häufig in Publikationen der Begriff „Social Impact“¹⁰⁴⁹ statt „gesellschaftliche Wirkung“ gewählt. Der Begriff wird als Ausdruck für das Resultat erfolgreicher gemeinwohlorientierten Projekte oder Programme verwendet.¹⁰⁵⁰ Diese Projekte erzielen eine langfristige Wirkung in der Gesellschaft und bewirken eine gesellschaftliche Veränderung, somit tragen sie zum gesellschaftlichen Wandel in verschiedenen Ebenen der Wirkungsbetrachtung bei.¹⁰⁵¹ Dies ist jedoch eine sehr vereinfachte Darlegung des Begriffs „Social Impact“. Hingegen ist eine Messung des Impacts, auch Netowirkung genannt, schwer durchführbar. Der Aufwand zur Messung ist sehr hoch und es wird oft keine allgemeingültige Antwort erreicht, da die Wirkung von Fall zu Fall unterschiedlich ausfallen kann. Somit kann der Impact nicht eindeutig gemessen werden.¹⁰⁵² Insbesondere bei dem Prozess der sozialen Innovation sind die genannten Iterationen wichtig, um Irritationen herauszufiltern.¹⁰⁵³ Demnach ist das Wirkungsmodell nicht statisch zu sehen, sondern ist zu einem gegebenen Zeitpunkt eine Grundlage und kann nur auf dem verfügbaren Wissen basieren.¹⁰⁵⁴ Häufig endet die Wirkungsmessung mit dem Outcome, auch Bruttowirkung genannt, welcher intendierte und unintendierte¹⁰⁵⁵ Zustände inkludiert.¹⁰⁵⁶ Diese Deadweights sind Wirkungseffekte, die vermutlich auch ohne das Projekt oder Programm eingetreten wären.¹⁰⁵⁷

Das Resultat im Einzelnen wird durch den Input über die erarbeiteten Produkte oder konkrete Leistungen eines Projektes als Output erlangt, so Arras und Hoelscher, während unter dem Begriff Outcome die bewirkte Veränderung bei einer Zielgruppe, den Stakeholdern oder Organisationen eruiert werden sollte.¹⁰⁵⁸

Dies begründen Seelos und Mayr in ihren Ausführungen damit, dass die Wirkung nicht die Innovation selbst sei, sondern diese sich in der Skalierung widerspiegele.¹⁰⁵⁹ Dies bedeutet,

¹⁰⁴⁹ Vgl. Arras und Hoelscher 2019, S. 14.

¹⁰⁵⁰ Vgl. Then et al. 2021, S. 116.

¹⁰⁵¹ Vgl. Rauscher et al. 2014, S. 44.

¹⁰⁵² Vgl. Rauscher et al. 2014, S. 47.

¹⁰⁵³ Vgl. Then et al. 2021, S. 116.

¹⁰⁵⁴ Vgl. Then et al. 2021, S. 116.

¹⁰⁵⁵ Vgl. Rauscher et al. 2014, S. 47. Unintendierte Zustände können alle positiven oder negativen Wirkungen darstellen, die nicht im Programm oder Projekt angestrebt waren.

¹⁰⁵⁶ Vgl. Rauscher et al. 2014, S. 47.

¹⁰⁵⁷ Vgl. Rauscher et al. 2014, S. 49–50.

¹⁰⁵⁸ Vgl. Arras und Hoelscher 2019, S. 5.

¹⁰⁵⁹ Vgl. Seelos und Mair 2017, S. 43.

dass eine Organisation akribisch an der Standardisierung, Routinisierung, Feinabstimmung und ständigen Verbesserung der Innovation arbeitet, sodass die Auswirkung oder Wirkungsentfaltung der Innovation sichtbar wird.¹⁰⁶⁰ Diese Erkenntnisse werden in die Gesamtanalyse des Fallbeispiels im zweiten Teil dieser Arbeit eingearbeitet.

In der Gesamtbetrachtung von sozialer Innovation wird stets ein systemischer Wandel in der Gesellschaft angestrebt. Systemischer Wandel beinhaltet in der Regel das Zusammenspiel vieler Elemente, wie beispielsweise soziale Bewegungen, Geschäftsmodelle, Gesetze und Vorschriften, Daten und Infrastrukturen sowie völlig neue Denk- und Handlungsweisen. Systemischer Wandel beinhaltet in der Regel auch neue Frameworks oder Architekturen, die aus vielen kleineren Innovationen bestehen. Diese Aufzählung beschreibt in einem Ausschnitt die möglichen Ebenen in der Wirkungsbetrachtung, wie die Mikroebene, das Individuum, die Mesoebene, die Organisationen, bis hin zur Makroebene, der Gesellschaft.¹⁰⁶¹ Die Wirkungen können kurzfristig, mittelfristig oder langfristig einsetzen bzw. eingesetzt werden und sind in den verschiedenen Richtungen und Mischungen denkbar, wie beispielsweise in sozialen, politischen, ökologischen, psychischen oder kulturellen Bereichen.¹⁰⁶²

Sobald die Projekte, Prozesse und Dienstleistungen zur sozialen Innovation auf Menschen, Organisationen, Gesellschaften wirken, können eine Wirksamkeit und damit der systemische Wandel erzielt werden.

¹⁰⁶⁰ Vgl. Seelos und Mair 2017, S. 43.

¹⁰⁶¹ Vgl. Rauscher et al. 2014, S. 47; vgl. dazu auch Then et al. 2021, S. 118.

¹⁰⁶² Vgl. Rauscher et al. 2014, S. 47; vgl. dazu auch Then et al. 2021, S. 118.

5 Soziale Innovation – Resümee

5.1 Rekapitulation von sozialen Innovationen

Trotz intensiver wissenschaftlicher Diskurse und der wachsenden Bedeutung des Forschungsfelds konnte sich noch kein allgemeines Begriffsverständnis für soziale Innovation durchsetzen.¹⁰⁶³ Allgemein beschreibt der Begriff der sozialen Innovation „[...] soziale Neuerungen in Gruppen, Organisationen oder der Gesellschaft insgesamt, die neue Lösungen für soziale Probleme und Herausforderungen zum Ziel haben“.¹⁰⁶⁴ Aus dem Ökumenischen Kompendium ist diese eine kurze und prägnante Ausführung des Begriffs soziale Innovation mit dem Ziel des sozialen Wandels.¹⁰⁶⁵

Im Kapitel 1 steht die Einordnung bzw. die Abgrenzung relevanter Begrifflichkeiten in Bezug zur historischen Abfolge. Diese historische Betrachtung des Begriffes Innovation zeigt, wie sich das Verständnis von Innovation verändert hat. Eine Begründung liegt beispielsweise im Übergang von der Industriegesellschaft zur Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft.

Dies betrifft sowohl die Umsetzungspraxis als auch den Umstand, wie die Gesellschaft über den Begriff Innovation denkt und Innovationsprozesse hervorruft, steuert und vernetzt. Ausgangslage ist der Kernbegriff Innovation selbst und die Herausforderung, diesen für den nachfolgenden Forschungsfall zu definieren.

Das Resümee zum Begriff *Innovation* aus dem Kapitel 1 ist, dass eine Innovation erst dann entsteht, wenn das Produkt, der Prozess oder die Dienstleistung eine Neuartigkeit darstellen. Diese Neuartigkeit muss vom Markt wahrgenommen werden; ist dies nicht der Fall, bleibt die Neuartigkeit eine Invention bzw. Erfindung ohne Anwendung. Bei der Umsetzung neuer Technologien werden Produkte, Prozesse oder Dienstleistungen als sogenannte Mittel präsentiert, diese erfüllen den Nachfragezweck des Marktes. Daraus lässt sich ableiten, dass eine Innovation vorliegt, wenn eine neue Kombination von Zweck und Mitteln entsteht. Diese Kombination wird jedoch erst dann zur Innovation, wenn das Produkt, der Prozess oder die Dienstleistung auf dem Markt durch Staat und Zivilgesellschaft angenommen wurde.¹⁰⁶⁶

Der Begriff *soziale Innovation* erweitert sich durch gesellschaftliche und soziale Aspekte. So lassen sich bei Lösungen für gesellschaftliche Problemlagen neue Produkte, Prozesse, Praktiken und Modelle gleichfalls als Mittel präsentieren, die den Nachfragezweck und das

¹⁰⁶³ Vgl. Eurich et al. 2018, S. 8; siehe auch Kapitel 1.

¹⁰⁶⁴ Schöttler 2021, S. 493.

¹⁰⁶⁵ Vgl. Schöttler 2021, S. 493; siehe auch Kapitel 2.2.3.2 Sozialer Wandel im Kapitel systemische Veränderung.

¹⁰⁶⁶ Siehe dazu Kapitel 1.

Bedürfnis der Gesellschaft erfüllen. Die Ableitung hieraus ist ebenfalls, dass eine soziale Innovation die Kombination von Zweck und Mitteln und die Annahme in der Gesellschaft benötigt, um als solche zu gelten. Die Erweiterung ist die Skalierung der sozialen Innovation in eine systemische Ausweitung und damit der Beginn eines sozialen Wandels.¹⁰⁶⁷

Bislang hat sich für eine soziale Innovation keine eindeutige Definition im wissenschaftlichen Diskurs durchgesetzt.¹⁰⁶⁸ Ein sehr umfassendes Definitionsangebot liefern die Autoren Jansen et al. Mit ihren Ausführungen zu Sozialunternehmen in Deutschland¹⁰⁶⁹:

„Soziale Innovationen können als resonante, kommunikativ- und operativ-infektiöse Ideen für einen gesellschaftlichen Wandel verstanden werden, die aufgrund von technologischen, ökologischen, politischen und Veränderungen der Gesellschaft – z. B. durch erlebbare Krisen – als nachlaufende Lösungen bzw. Anpassungen der bisherigen sozialen und kulturellen Praxen wirken. Nachhaltige gesellschaftliche Änderungen erfolgen durch die Entwicklung neuer Formen der Interaktion, der Institutionalisierung und der Instrumente. Soziale Innovationen basieren dabei besonders auf den Prinzipien der Inklusion, der Hybridisierung und der Systemisierung.“¹⁰⁷⁰

Beim Abgleich dieser Definition finden sich mehrere Projektbeispiele in Kapitel 1 und 2.¹⁰⁷¹

Die resonante bzw. mitschwingende Idee bedeutet bei einer sozialen Innovation die Wahrnehmung und die Erkenntnisse von bestimmten Impulsen aus der Gesellschaft. Hinter diesen Impulsen verbergen sich häufig soziale Problemlagen. Diese Idee kann, wie in Kapitel 2 beschrieben, durch verschiedene Kommunikationsarten begreifbar und verwirklicht werden. Diese sind notwendig, um eine Form der Lösungsentwicklung anbieten zu können. In der weiteren Umsetzung bedarf die Lösung einer gesellschaftlichen Akzeptanz.¹⁰⁷² Jansen beschreibt in seiner Definition den von Ogburn¹⁰⁷³ geprägten Begriff des *cultural lag* und die damit verbundene kulturelle Phasenverschiebung. Diese Phasenverschiebung entsteht zwischen dem naturwissenschaftlichen, technischen sowie ökonomischen Fortschritt und rechtlichen, ethischen Anpassungsschwierigkeiten mit dem sozialen Umfeld.¹⁰⁷⁴ „Diese Anpassungen können institutionelle, interaktionistische oder instrumentelle Innovationen sein [...]“¹⁰⁷⁵ Der Schlussverweis auf die *Inklusion*, die *Hybridisierung* und die *Systematisierung* bezeichnet die gegenwärtig in der Forschung diskutierten Prinzipien. In der Sozialwissenschaft lässt sich der Begriff der *Inklusion* derzeit in vier Diskurse einordnen. Ein Diskurs handelt von dem systemtheoretischen Inklusionsbegriff und bezieht sich auf die

¹⁰⁶⁷ Siehe dazu Kapitel 2.2.3 in dieser Arbeit der Verbreitung von sozialer Innovation.

¹⁰⁶⁸ Vgl. Eurich et al. 2018, S. 8.

¹⁰⁶⁹ Vgl. Jansen et al. 2013.

¹⁰⁷⁰ Jansen et al. 2013, S. 81.

¹⁰⁷¹ Siehe dazu Kapitel 2.2.1 bis Kapitel 2.2.3: Beispiele in den Phasen der sozialen Innovation.

¹⁰⁷² Vgl. Jansen et al. 2013, S. 81.

¹⁰⁷³ Vgl. Ogburn 1937.

¹⁰⁷⁴ Vgl. Jansen et al. 2013, S. 80; siehe dazu auch Kapitel 1.

¹⁰⁷⁵ Vgl. Jansen et al. 2013, S. 81.

Kommunikation als Chance der sozialen Berücksichtigung.¹⁰⁷⁶ Ein zweiter Diskurs handelt von der Bekämpfung sozialer Ungleichheiten und der Möglichkeit der „Teilhabe an sozialen Nahbeziehungen“.^{1077,1078} Der dritte Diskurs handelt von der Anerkennungstheorie¹⁰⁷⁹, diese schützt die menschlichen Eigenschaften, wie bspw. Die soziale Wertschätzung, welche für jedes Individuum nötig sind, um autonom und moralisch am Entscheidungsprozess teilzunehmen.¹⁰⁸⁰ Der vierte Diskurs handelt von der Diversität. Diese wird als unmittelbare Zugehörigkeit zu einer Gesellschaft der Vielfalt verstanden, damit wird das Miteinander unterschiedlicher gesellschaftlicher Gruppen erfasst.¹⁰⁸¹ Um den Diskurs zu erweitern, sind der rechtliche und politische Aspekt hilfreich. Die Inklusion zielt auf die Teilhabe an politischen Entscheidungsprozessen, auf den Zugang zu Funktionssystemen wie Bildung und Arbeit und die UN-Konvention¹⁰⁸² über die Rechte von Menschen mit Behinderung ab.¹⁰⁸³

Der Begriff *Hybridisierung* stammt ursprünglich aus der Naturwissenschaft und handelt von einer chemischen Verschmelzung.¹⁰⁸⁴ Bezogen auf eine soziale Innovation wird dieser Begriff häufig auf hybride Organisationen im Dritten Sektor bezogen, die ihre Mission in der Erfüllung von Aufgaben sehen, die zwischen dem Staat, dem Markt und der Zivilgesellschaft angesiedelt sind. Die klare Aufgabentrennung zwischen den Prinzipien, in der für die Organisationen der gesellschaftliche-öffentliche Bereich endet und die Privatheit von Gemeinschaften beginnt, ist oftmals nicht vorhanden.¹⁰⁸⁵

Der Begriff der *Systematisierung* bezeichnet die Komplexität von sozialen Innovationen. Somit wäre nicht nur die Innovation zu formulieren, sondern gleichzeitig komplexe integrative Systeme zu bedienen.¹⁰⁸⁶ Die Ausführungen sind im Kapitel 2.2.3.1 *Systemische Veränderungen* in dieser Arbeit beschrieben.

Die Kriterien der sozialen Innovation können nach Eurich in den drei Aspekten Neuheit, Verbesserung und Nachhaltigkeit beschrieben werden.¹⁰⁸⁷

Alle zuvor beschriebenen Definitionen versuchen in ihrer deskriptiven Art eine gesellschaftliche Veränderung bzw. einen sozialen Wandel in Worte zu fassen. Das Resümee zum Begriff soziale Innovation aus dem Kapitel 1 ist, dass bestimmte Kriterien für diese erfüllt sein

¹⁰⁷⁶ Vgl. Friedrich et al. 2016, S. 223; vgl. dazu auch Luhmann 1984, S. 311.

¹⁰⁷⁷ Friedrich et al. 2016, S. 223.

¹⁰⁷⁸ Vgl. Friedrich et al. 2016, S. 223.

¹⁰⁷⁹ Vgl. Friedrich et al. 2016, S. 223; vgl. dazu auch Schlette 2017.

¹⁰⁸⁰ Vgl. Friedrich et al. 2016, S. 223.

¹⁰⁸¹ Vgl. Friedrich et al. 2016, S. 223.

¹⁰⁸² Vgl. Vereinte Nationen 2015. UN-Behindertenrechtskonvention 2009.

¹⁰⁸³ Vgl. Friedrich et al. 2016, S. 223. Diakonielexikon.

¹⁰⁸⁴ Vgl. Langer und Grunwald 2018, S. 890 f.; vgl. dazu auch Roß 2018, S. 733–734.

¹⁰⁸⁵ Vgl. Eurich 2012, S. 47.

¹⁰⁸⁶ Vgl. Jansen et al. 2013, S. 82.; siehe dazu auch Kapitel 2.2.3.

¹⁰⁸⁷ Vgl. Eurich et al. 2018, S. 10.

müssen, um als solche im wissenschaftlichen Forschungsfeld anerkannt zu werden. Zur Herbeiführung eines Wandels benötigt die soziale Innovation einen Zeit- und Phasenablauf.

5.2 Relationen zum Prozess sozialer Innovation

Die soziale Innovation ist, wie in Kapitel 2 beschrieben, für alle Stakeholder ein intensiver und zeitlicher Prozess mit fließenden Übergängen.¹⁰⁸⁸ Bezogen auf eine Definition gibt es Kriterien, welche für alle Phasen gleichermaßen bestehen und andere, die in einer bestimmten Phase der sozialen Innovation nötig sind. Auch gilt es bei Innovationen, die Phasenverschiebungen, die Ogburn als cultural lag beschrieb, nicht zu unterschätzen.¹⁰⁸⁹ Jede Neuerung oder Veränderung bedingt einen nachlaufenden Prozess, in dem soziale, wirtschaftliche, kulturelle, politische Anpassungen notwendig werden. Diese Anpassungen werden nicht immer einzeln notwendig, sondern können sich in verschiedenen Mischverhältnissen wie bspw. in sozialen und politischen Anpassungen ausdrücken.

Tabelle 5 zeigt die Kernaspekte der sozialen Innovation aus den in Kapitel 4.1 beschriebenen Definitionen in Kombination mit dem Prozessablauf in einer tabellarischen Übersicht in Anlehnung an Eurich¹⁰⁹⁰ in Verbindung mit Jansen et al.¹⁰⁹¹:

Tabelle 5: Kernaspekte einer sozialen Innovation

Innovationsprozess Kernaspekte ¹⁰⁹²	Entstehung von sozialer Innovation	Implementierung von sozialer Innovation	Verbreitung von sozialer Innovation
Neuheit Verbesserung Nachhaltigkeit	Resonante, kommunikativ- und operativ-inferktöse Ideen.	Innovative Lösungen mit den Anpassungen für die bisherigen sozialen, politisch-regulatorischen und kulturellen Praxen.	Durch die Skalierung entstehen neue Formen der Interaktion, der Institutionalisierung und der Instrumente.
Zielerreichung	Das Ziel wird häufig aus den Prinzipien der Inklusion, der Hybridisierung und der Systemisierung erreicht. Dies gilt sowohl für inkrementelle/evolutionäre Innovationen ¹⁰⁹³ als auch für disruptive/revolutionäre ¹⁰⁹⁴ Innovationen. Die Innovationen sollen ebenso soziale Bedürfnisse erfüllen und neue soziale Beziehungen oder Kooperationen erschaffen.		

Quelle: eigene Darstellung

¹⁰⁸⁸ Siehe dazu Kapitel 2.2.1 bis Kapitel 2.2.3.

¹⁰⁸⁹ Vgl. Ogburn 1937, S. 20.

¹⁰⁹⁰ Vgl. Eurich et al. 2018, S. 10.

¹⁰⁹¹ Vgl. Jansen et al. 2013, S. 81.

¹⁰⁹² Vgl. Eurich et al. 2018, S. 10.

¹⁰⁹³ Vgl. Schröder et al. 2016, S. 59. epd/Schröder. Bei der inkrementellen/evolutionären Innovation wird eine bestehende Technologie, ein existierendes Produkt, eine Dienstleistung oder ein Prozess verbessert, effizienter oder günstiger.

¹⁰⁹⁴ Vgl. Schröder et al. 2016, S. 59. epd/Schröder. Bei einer disruptiven/revolutionären Innovation wird eine Neuerung offeriert, die die Spielregeln auf dem Markt oder im Nutzungsverhalten tatsächlich verändert.

Häufig handelt es sich bei sozialen Innovationen eher um eine inkrementelle Innovation. Hintergrund ist, dass gesellschaftliche Problemlagen mit einer hohen und interaktionsbezogenen Komplexität¹⁰⁹⁵ verbunden sind und eine Verbesserung gegenüber dem Bestehenden eintreten soll.¹⁰⁹⁶

Die Verbesserung muss sich nicht immer auf die komplette Gesellschaft, sondern kann sich auch auf eine einzelne Gruppe in der Gesellschaft beziehen. Dies bedeutet jedoch nicht, dass jeder Mensch die Verbesserung als solche wahrnimmt. Insgesamt hilft beim Prozess der sozialen Innovation ein umfassendes Verständnis für die verschiedenen gesellschaftlichen Sektoren und deren Umfeld.¹⁰⁹⁷ Die verschiedenen Phasen der sozialen Innovation werden sowohl flankiert von den Treibern für die soziale Innovation als auch von Akteuren mit Widerständen gegen die soziale Innovation.¹⁰⁹⁸ Der Innovationsprozess selbst ist ebenso verbunden mit den Akteuren der verschiedenen Sektoren des Ökosystems der sozialen Innovation wie der Politik, der Wirtschaft, der Wissenschaft und der Zivilgesellschaft. Aus der Politik werden geeignete Rahmenbedingungen und Unterstützungsstrukturen für die Umsetzung einer sozialen Innovation benötigt. Ebenso wären die Integration von Ressourcen aus der Wirtschaft, aus der Zivilgesellschaft und unterstützende Maßnahmen von der Wissenschaft von Vorteil.¹⁰⁹⁹ Eine klare Formulierung zum Innovationsprozess trifft Eurich mit der Aussage, dass Innovationsprozesse in Organisationen des Sozialwesens einen anderen Ausgangspunkt nehmen als die klassischen Managementansätze; hier seien es vielfach Einzelpersonen oder Initiativen aus der Zivilgesellschaft, die die Innovation anstoßen.¹¹⁰⁰ Die zuvor beschriebenen Bedingungen im Prozessablauf sind stets begleitet von einer bestimmten Wirkung und einer sozialen Wirksamkeit.¹¹⁰¹

5.3 Relationen zwischen Wirkung von sozialer Innovation und Sozialunternehmen

Die Wirkung einer sozialen Innovation kann mithilfe bestimmter Methoden messbar werden und trägt zum Ergebnis eines Innovationsprozesses bei.¹¹⁰² Der komplette Innovationsprozess der sozialen Innovation kann vom Initiator und von den Stakeholdern stets in Relation zur Wirksamkeit beobachtet, beeinflusst und begleitet werden.

¹⁰⁹⁵ Siehe dazu Kapitel 2.2.

¹⁰⁹⁶ Vgl. Schröder et al. 2016, S. 59.

¹⁰⁹⁷ Vgl. Howaldt et al. 2017, S. 12.

¹⁰⁹⁸ Siehe dazu Kapitel 3.4.

¹⁰⁹⁹ Vgl. Howaldt et al. 2017, S. 12.

¹¹⁰⁰ Vgl. Eurich et al. 2018, S. 3.

¹¹⁰¹ Siehe dazu Kapitel 4.1.

¹¹⁰² Siehe dazu Kapitel 4.

Das Ausmaß bzw. der Effekt der Wirkung steht im besten Falle im direkten Zusammenhang mit der eingesetzten Methode.¹¹⁰³

Nach dem entwickelten Definitionsrahmen für die Wirksamkeit von Markham sei die Verbindung mit der Definition einer sozialen Innovation in den Feldern des Ausmaßes, der Intentionalität, der Additionalität, der Wertschöpfungskette, der Nachwirkung und der Wirkungsmessung anzuwenden.¹¹⁰⁴ Für ein Sozialunternehmen ist das Ausmaß, also die Einschätzung, ob der Lösungsansatz zum existierenden Problem zur einen sozialen Innovation reicht, unabdingbar für einen Innovationsstart.¹¹⁰⁵ Ebenfalls steht die Intentionalität bzw. die proaktive Beeinflussung von den Innovationstreibenden auf die Zielgruppe bzw. die Stakeholder im gesamten Prozessablauf stets im Fokus.¹¹⁰⁶ Die Additionalität weist auf die auszufüllende Lücke, die notwendige Verbesserung oder Veränderung in der Gesellschaft hin, somit wird der Lösungsansatz für alle Beteiligten sichtbar.¹¹⁰⁷ Die Wertschöpfungskette wird in den einzelnen Phasen der Innovation erzielt. Die Wirkung liegt dabei in dem Angebot, einen Bedarf zu decken, welcher einen gesellschaftlichen und sozialetischen Wert vermittelt. Dies können in Sozialunternehmen insbesondere inklusive, integrative oder partizipative Lösungsansätze sein.¹¹⁰⁸ Somit ist der Erfolg einer sozialen Innovation auch in der Nachwirkung zu sehen und für die Beteiligten eine wichtige Erfahrung für zukünftige soziale Innovationsprozesse. Des Weiteren erzeugen nachhaltige gute Ergebnisse eine positive Wirkung auf Innovationstreiber, Zielgruppen und Stakeholder. Die Wirkungsmessung selbst bietet die Möglichkeit einer Reflexion zur Justierung, zu einer Erweiterung des Lösungsansatzes oder insgesamt zur Etablierung neuer Lösungsansätze. Zusätzlich ist das Ergebnis aus der Wirkungsmessung für die Kommunikation, Dokumentation und Nachweisführung ein wichtiges Medium. Sie dient auch zum Transfer in neue soziale Handlungsweisen, neue Kooperationen und weitere Vernetzung.¹¹⁰⁹ Wird der übergeordnete Begriff Wirkungsorientierung bei einer sozialen Innovation betrachtet, so steht dieser weder im Zusammenhang mit einem linearen Ablauf, noch kann er zu einer einzelnen Dimension zugeordnet werden. Somit ist die Wirkungsorientierung als eigener Prozess zu betrachten. Dies ist bei einem Planungsablauf zu einer sozialen Innovation gleichermaßen zu bedenken.¹¹¹⁰

Die in Kapitel 3.3 beschriebenen Dimensionsarten zeigen die Potenziale einer sozialen Innovation. Diese offenbaren sich in ihren immateriellen, heterogenen, untrennbaren und vergänglichen¹¹¹¹ Eigenschaften. Sie kennzeichnen sich auch durch ihre Variantenvielfalt und

¹¹⁰³ Siehe dazu Kapitel 4.3.

¹¹⁰⁴ Vgl. Markham 2016, S. 4.

¹¹⁰⁵ Siehe dazu Kapitel 4.5.

¹¹⁰⁶ Siehe dazu Kapitel 4.5.

¹¹⁰⁷ Siehe dazu Kapitel 4.5.

¹¹⁰⁸ Vgl. Hüttemann und Parpan-Blaser 2015, S. 137.

¹¹⁰⁹ Vgl. Eurich et al. 2018, S. 4.

¹¹¹⁰ Siehe dazu Kapitel 4.2.

¹¹¹¹ Siehe dazu Kapitel 3.3. Erläuterung der Begriffe in Tabelle 2.

sind durch ihre immaterielle Art nicht absolut (be-)greifbar. Eine weitere Besonderheit beschreibt den Innovationsgrad als Konsequenz aus anwendungs-, organisations- und umweltbezogenen Veränderungen und bezieht unternehmensinterne und -externe Akteure inner- und außerhalb der Wertschöpfungskette mit ein.¹¹¹²

Trotz guter Potenziale einer sozialen Innovation können in jeder der Prozessphasen Widerstände von Akteuren ausgelöst werden. Um diese Hemmnisse, Widerstände und Barrieren zu überwinden, empfehlen Glatz-Schmallegger und Gollner mindestens eine Analyse der Defizite heranzuziehen.¹¹¹³ Diese unterteilen sie in fachliche Defizite, Machtdefizite und Organisationsdefizite und sehen die Lösungen in Verbindung mit Promotoren als Überwindung dieser Hindernisse.¹¹¹⁴ Somit sollen in die Definitionsverbindung zur Wirkung von sozialer Innovation auch Analysen über Widerstände erfolgen sowie eine gewisse Form der Akzeptanz von Widerständen miteinbezogen werden.

Strukturell kann die Wirkungsbetrachtung sowohl auf der Mikroebene im Bereich des Individuums, auf der Mesoebene im Bereich von Organisationen als auch auf der Makroebene im Bereich der Gesellschaft stattfinden.¹¹¹⁵ Daneben stellt die Wirkungsbetrachtung selbst einen Prozess dar und dieser lässt sich in kurzfristige, mittelfristige und langfristige Zeitspanne einordnen.¹¹¹⁶ Darüber hinaus kann die Wirkungsorientierung inhaltlich sowohl an ökonomischen, sozialen, politischen oder kulturellen Dimensionen als auch in einer ökologischen, psychischen und physiologischen Dimension betrachtet werden.¹¹¹⁷ Es stehen für die Betrachtung außerdem eine Vielzahl von Modellen zur Verfügung, welche über Indikatoren, Items oder Skalen¹¹¹⁸ empirisch monetär und nicht monetär ausgewertet werden können. Die Wirkungsdimension sollten jedoch nach Then et al. Selbst zunächst auf ihre Eignung geprüft werden.¹¹¹⁹

5.4 Zusammenfassung

Der Versuch einer Zusammenfassung der vorhergehenden Kapitel über die Definition von sozialer Innovation, deren Verbindung mit ihrem Prozessablauf und den Wirkungselementen wird in der nachfolgenden Abbildung 25 visualisiert.

¹¹¹² Siehe dazu die Tabellenansicht in Kapitel 2.2.2.

¹¹¹³ Vgl. Glatz-Schmallegger und Gollner 2018, S. 155, 156.

¹¹¹⁴ Vgl. Glatz-Schmallegger und Gollner 2018, S. 155, 156.

¹¹¹⁵ Vgl. Rauscher et al. 2014, S. 48.

¹¹¹⁶ Vgl. Rauscher et al. 2014, S. 48.

¹¹¹⁷ Vgl. Rauscher et al. 2014, S. 48.

¹¹¹⁸ Siehe dazu Kapitel 2.2.3, 3.2 und 3.3.

¹¹¹⁹ Vgl. Then et al. 2021, S. 118.

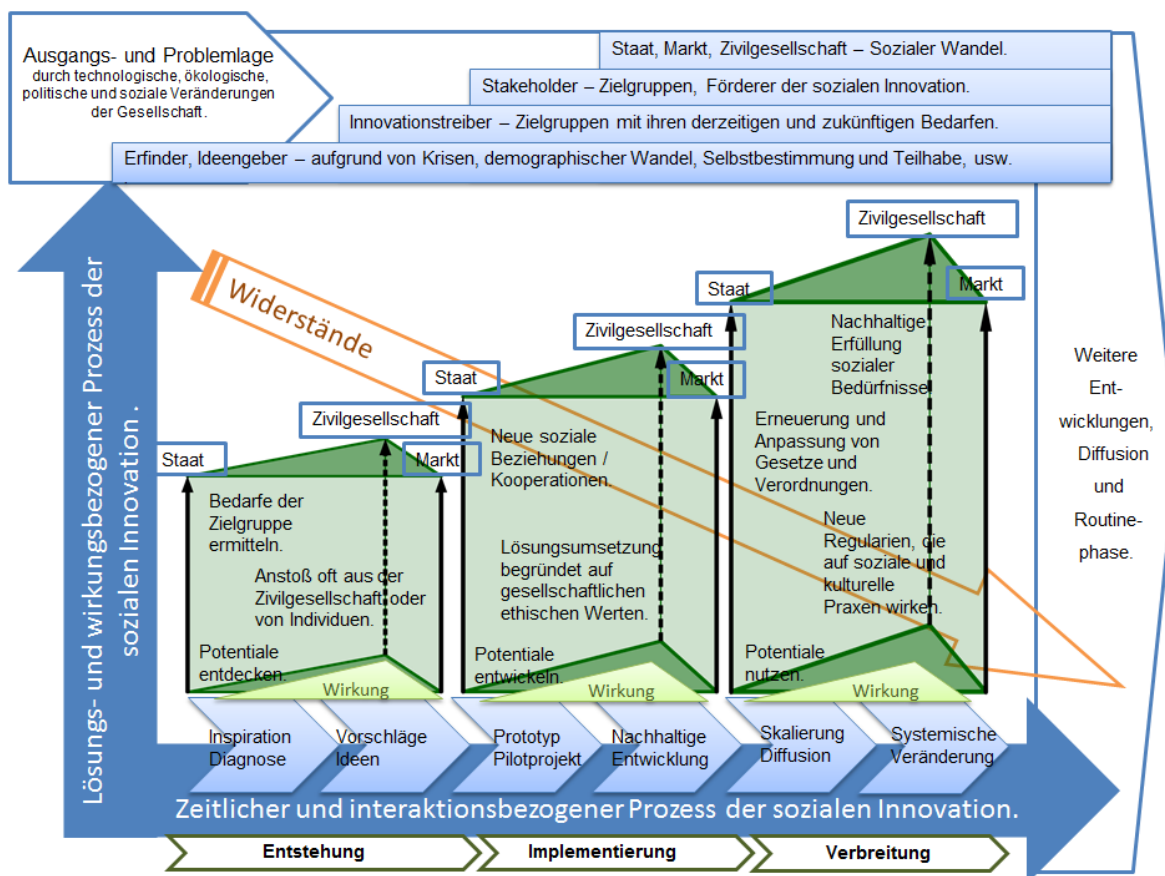


Abbildung 25: Aspekte der Definition von sozialer Innovation. Die Abbildung ist eingebettet in den gesellschaftlichen und politischen sowie den organisatorischen, finanziellen und fachlichen Kontext. Quelle: eigene Darstellung in Verbindung mit den Kapiteln 1–4 dieser Arbeit.

Die Abbildung 25 zeigt den Versuch, die Zusammenhänge zwischen einem Innovationsprozess, dessen Teilprozessen sowie seinen räumlichen und zeitlichen Entwicklungen bezogen auf die Definition einer sozialen Innovation zu visualisieren. Der obere Bereich zeigt den Ausgangspunkt und die gesellschaftliche Problemlage inklusive einer Auswahl der beteiligten Akteure einer sozialen Innovation. Der Blickwinkel richtet sich sowohl auf den Prozess selbst als auch auf die Definitionsaspekte und die betroffenen Gremien oder Individuen im Zusammenhang mit den möglichen Veränderungen für den Staat, den Markt und die Zivilgesellschaft. Der Definitionskern steckt in den jeweiligen Prozessentwicklungsschritten und wird in den grünen dreidimensionalen Dreiecken dargestellt. Diese werden durch einen zeitlichen und interaktionsbezogenen Prozess begleitet. Jener beginnt in den dargestellten Phasen bei der Entstehung und endet bei der Verbreitung der sozialen Innovation. Diese Prozesse sind lösungs- und wirkungsorientiert mit ihren eigenen Potenzialen¹¹²⁰, und zwar in jeder Phase inklusive des Einflusses auf den Staat, den Markt und die Zivilgesellschaft. Nach der Skalierung, Diffusion und der systemischen Veränderung wird

¹¹²⁰ Siehe Kapitel 3.3.

eine soziale Innovation erst erkennbar sein. Dieser gesamte Entwicklungsprozess endet nicht in der letzten Phase des Innovationsprozesses, sondern kann in eine weitere Diffusion, in eine Weiterentwicklung, in eine Routinephase oder in Mischformen münden.

Die Abbildung 25 stellt eine Hilfestellung für nachfolgenden Forschungsfall dar.

Nach Eurich bilden die drei nachfolgenden Aspekte den Kern für eine Definition zur sozialen Innovation.¹¹²¹ Die soziale Innovation wird häufig aufgrund von technologischen, ökologischen, politischen und sozialen Veränderungen der Gesellschaft angestoßen. Die Problemlösungen bzw. soziale Innovationen müssen demnach die Kriterien des ausdrücklichen Bedarfs, der Dringlichkeit und der Legitimität erfüllen, sonst lassen sich soziale Innovationen nicht erkennen.¹¹²²

Neuheit:

- Soziale Innovationen sind die Umsetzung und Verbreitung neuer Ideen (Produkte, Prozesse, Praktiken und Modelle), die gleichzeitig soziale Bedürfnisse erfüllen und neue soziale Beziehungen oder Kooperationen eröffnen. Diese sollen sowohl Lösungen für gesellschaftliche Probleme und Herausforderungen sein, als auch die Handlungsfähigkeit der Gesellschaft erhöhen.

Verbesserung:

- Neue Produkte, Prozesse, Praktiken und Modelle.
Als Umsetzung neuer Lösungen werden Produkte, Prozesse, Praktiken und Modelle¹¹²³ präsentiert. Diese erfüllen den Nachfragezweck des Marktes, des Staates oder der Zivilgesellschaft, sodass eine Kombination von Zweck und Mitteln entstehen kann. Die Neuartigkeit steht unter der Prämisse der Wahrnehmung und Annahme der sozialen Innovation.
- Bei Produkt-, Dienstleistungs-, Prozess-, Technologieinnovationen u. a. wirkt die soziale Innovation als nachlaufende Lösung bzw. Anpassung zur bisherigen sozialen und kulturellen Praxis. Diese wird auch als cultural lag¹¹²⁴ bezeichnet.

¹¹²¹ Vgl. Eurich et al. 2018, S. 10.

¹¹²² Vgl. Then et al. 2021, S. 109.

¹¹²³ Hinweis: Die Begriffe Produkte, Prozesse, Praktiken und Modelle werden in der Definition als Mittel bezeichnet.

¹¹²⁴ Vgl. Ogburn 1937.

Nachhaltigkeit:

- Die nachhaltigen Änderungen bei sozialen Innovationen erfolgen durch die Entwicklung neuer Formen der Interaktion, der Institutionalisierung und der Instrumente. Ein umfassendes Verständnis von sozialer Innovation betont gleichermaßen die verschiedenen gesellschaftlichen Sektoren, das Umfeld und die sozialetischen Werte.

Soziale Innovationsprozesse und die zugrundeliegenden Ressourcen, Fähigkeiten und Einschränkungen sind stark mit den Akteuren der verschiedenen Sektoren des Ökosystems verbunden, dazu gehören im engen Kreis die Politik, der Markt, die Zivilgesellschaft und die Wissenschaft. Dies bedeutet z. B. eine neue Rolle von Politik und Regierung bei der Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen und Unterstützungsstrukturen.¹¹²⁵

Um langfristig auf diesem Gebiet die Forschung ausweiten zu können, bedarf es einer weiteren Verstetigung des Definitionsbereichs.

Für den weiteren Verlauf in diesem Forschungsvorhaben bildet dieses Kapitel 5, *Soziale Innovation – Resümee*, einen Überblick für die nachfolgende Empirie und den Forschungsfall. Im Besonderen werden die Abbildungen und die Definitionsverbindungen den Zusammenhängen im weiteren Forschungsverlauf zum Verständnis helfen und die Ausführungen zu den Forschungsergebnissen unterstützen.

¹¹²⁵ Vgl. Howaldt et al. 2017, S. 7.

6 Konzeption und Aufbau der empirischen Untersuchung

6.1 Wissenschaftliche Bezugsbasis der empirischen Untersuchung

Die wissenschaftliche Bezugsbasis bildet das Innovationsmanagement, wie in den vorausstehenden Kapiteln dargestellt.¹¹²⁶ Diese Bezugsbasis ist auch die Grundlage für die nachfolgende systematische Durchführung und soll die strukturierte Analyse in der Empirie ermöglichen.¹¹²⁷ Die Schwerpunkte liegen, wie bei Hauschildt et al. Dargelegt, in den Dimensionen des Innovationsbegriffes, den Widerständen gegen Innovationen und der Innovation als Managementaufgabe.¹¹²⁸ Diese Einteilung aus dem Innovationsmanagement kann gleichfalls für die soziale Innovation eingesetzt werden und hilft die Problemstellung, die Phasen und das Verständnis der sozialen Innovation besser zu strukturieren.¹¹²⁹

Im Mittelpunkt dieses Forschungsinteresses stehen Fragen zur Skalierung, da erst danach von einer erfolgreichen sozialen Innovation ausgegangen werden kann. Insgesamt lassen sich Rückschlüsse von der Entstehung bis zur Verbreitung einer sozialen Innovation unter Berücksichtigung der Wirkungsorientierung ziehen. Die zielorientierte Vorgehensweise setzt eine Wahl eines geeigneten wissenschaftlichen Bezugs voraus. Es gilt die Sinnhaftigkeit und die notwendige Relevanz des Ansatzes für die empirische Untersuchung und das einhergehende Forschungsziel zu beachten. In der wissenschaftlichen Einordnung stammt das Innovationsmanagement aus dem Projektmanagement.¹¹³⁰ Nach Hauschildt et al. Handelt es sich gerade in Organisationen, in denen mehrere innovative Projekte starten, um ein Multiprojektmanagement.¹¹³¹ Dieser Begriff lässt sich ebenfalls bei einer Skalierung von sozialer Innovation verwenden. Das Innovationsmanagement verfolgt die soziale Innovation während des ganzen Innovationsprozesses und bildet den Bezugsrahmen für das Forschungsvorhaben.

¹¹²⁶ Siehe dazu Kapitel 2 bis 4.

¹¹²⁷ Vgl. Hauschildt und Salomo 2011.

¹¹²⁸ Vgl. Hauschildt und Salomo 2011, S. 1 ff.

¹¹²⁹ Vgl. Hauschildt und Salomo 2011. Die Detaillierung des Innovationsmanagements wird durch folgende Teilaspekte gesteuert: die Innovationskultur, die strukturelle Verankerung, der Steuerung von Innovationen, die Akteure der Innovation, das Fuzzy Front End of Innovation (bezeichnet die frühe – durch zahlreiche Unsicherheiten geprägte – Phase des Innovationsprozesses), die Zielbildung, die Alternativengenerierung und die Evaluierung.

¹¹³⁰ Vgl. Litke 2007.

¹¹³¹ Vgl. Hauschildt und Salomo 2011, S. 87.

6.2 Darstellung des Forschungsvorhabens

Nach Beendigung des ersten Teils der Forschungsarbeit folgt aufbauend auf der wissenschaftlichen Bezugsbasis die nachstehende empirische Untersuchung.

Der heuristische Bezugsrahmen umfasst in Kapitel 1 die empirische Betrachtung des Begriffs soziale Innovation. Die in Kapitel 2.1 bis 2.2 beschriebene empirische Untersuchung des Begriffs soziale Innovation zeigt sich in den einzelnen Prozessabläufen. Dieser ist in der Phase der Skalierung von einer gewissen gesellschaftlichen Wirkung abhängig, wird mit der empirischen Untersuchung aus Kapitel 3 untersucht und bindet aus Kapitel 4 konzeptionelle Fragen der Wirkung, soweit dieses möglich ist, mit ein. Die in Kapitel 5 dargestellten Aspekte zur Definition in Verbindung mit dem Begriff soziale Innovation, dessen Wirkung und der Innovationsprozess selbst runden den Rahmen des Forschungsvorhabens ab.

Damit das Forschungsvorhaben durchgeführt werden kann, folgt eine Konzeptionierung des Forschungsablaufes. Das folgende Kapitel dient für das Verständnis des theoretischen und empirischen Teils der Forschungsleistung.

Die nachfolgende Vorstellung des Forschungsvorhabens zeigt den Weg und das Ziel für die empirische Untersuchung und dient ebenso als Orientierung für dessen Aufbau. Zunächst wird der Forschungsleitfaden in Kapitel 6.2.1 erläutert und dargestellt. Darüber hinaus gilt es, die notwendigen Kriterien zur Bestimmung der Untersuchungseinheiten in Kapitel 6.2.2 festzulegen. Zur Prüfung einer sozialen Innovation wird eine Ausarbeitung bezogen auf die Organisationen, insbesondere auf Nonprofit-Organisationen mit Sitz in Deutschland, vorgenommen. Durch diese Festlegung auf einen eindeutigen Kriterienkatalog entsteht eine Vergleichbarkeit für weitere Forschungsprojekte. Auf diese Weise kann die Aussagekraft der am Ende erzielten Ergebnisse erhöht werden. Dies ist ferner vor dem Hintergrund eines bisher in der existierenden Literatur noch fehlenden gemeinsamen Begriffsverständnisses für die soziale Innovation und das Social Franchising von Bedeutung.

6.2.1 Untersuchungsleitende Fragestellungen

Um die empirische Untersuchung durchführen zu können, sind präzise Formulierungen sowie eine weiterführende Erläuterung des geplanten Forschungsfalls unerlässliche Voraussetzungen. Die zu Beginn dieser Arbeit vorgestellte Forschungsfrage bestimmt zwar die Konzeptionierung des Untersuchungsvorhabens, jedoch ist die Ausdifferenzierung der genannten Zielsetzung vor der empirischen Untersuchung ein wichtiger Zwischenschritt. Somit können sowohl die spezifischen Aspekte der übergeordneten Forschungsabsichten als auch die daraus entstehenden Folgen konkretisiert und analysiert werden.

Die zentrale Frage für diese Forschungsarbeit lautet¹¹³²:

Inwiefern lässt sich eine soziale Innovation analysieren und auswerten?

Wie beginnt, entwickelt und verbreitet sich eine soziale Innovation in Sozialunternehmen bzw. Nonprofit-Organisationen und wie trägt diese zum sozialen Wandel bei?

Anhand des Forschungsfalls soll dargestellt werden, auf welche Weise eine soziale Innovation erreicht wurde und welchen Einfluss das Social Franchising im Zusammenhang mit der Cross-Industry-Innovation¹¹³³ in diesem Fall hatte.

Aus dieser Forschungsfrage ergibt sich das Untersuchungsvorhaben in den nachfolgend genannten Zielrichtungen.

(1) Zunächst gilt es, die gesellschaftliche Problemstellung zum Zeitpunkt der Inspiration und Idee zu verstehen und entsprechend dem zeitlichen Umfeld aufzuzeigen. In diesem Zusammenhang gilt es, das Verständnis für und von sozialer Innovation aus Sicht der internen Stakeholder, der Ideen- und Entwicklungsgeber darzulegen. (2) Des Weiteren soll mittels Empirie das heutige, real existierende Verhältnis des zu untersuchenden Falls analysiert werden. In diesem Verhältnis stehen sich Nonprofit-Organisationen, Forprofit-Organisationen und ein Sozialunternehmen gegenüber. (3) Darüber hinaus erfolgt abschließend eine Bewertung aus Sicht der Nonprofit-Organisationen, wie der Einfluss und die Wirkung des Social Franchising der sozialen Innovation stattfanden. Angesichts dessen, dass in dem zu betrachtenden Forschungsfall auch Forprofit-Organisationen miteinbezogen sind, handelt es sich um eine Cross-Industry-Innovation. Es folgt abschließend eine Bewertung dieser Skalierungsmethode in Bezug auf die Tauglichkeit und deren Umsetzung.

Diese mit drei Schwerpunkten beschriebene Zielsetzung führt zu weiteren Detailfragen und bedarf weiterer Ausdifferenzierung. Da eine komplette Analyse und deren Auswertung in dieser Dissertation aufgrund der zeitlichen Aspekte nicht möglich sind, liegt die Konzentration der Falluntersuchung auf dem dritten Teil mit dem Schwerpunkt der Cross-Industry-Innovation. In der Detaillierung betrifft dies die Implementierungsphase mit dem Teilbereich *sustaining* und die Verbreitungsphase mit dem Teilbereich *scaling*. Die anderen Schwerpunkte werden ebenfalls erhoben, da diese zum Prozess der sozialen Innovation gehören, jedoch können sie nicht in der gleichen Forschungsintensität bearbeitet werden.

¹¹³² Siehe dazu Kapitel 1.

¹¹³³ Vgl. Kerl 2018, S. 10. „Der offene Innovationsprozess (Open Innovation) ist das Resultat einer offenen Innovationskultur und aufgrund dessen Teil des Begriffs Innovation. Die Multi-Cross-Industry-Innovation beschreibt wiederum einen spezifischen Innovationstyp und kann als ein Resultat der Open Innovation bezeichnet werden.“

Welche Faktoren begünstigen oder behindern die Planung und die Umsetzung sozialer Innovation in Sozialunternehmen bzw. Nonprofit-Organisationen?¹¹³⁴

Hier wird der Forschungsfall eng an das Innovationsmanagement herangeführt. Gerade bei Unternehmen und Organisationen sind detailliertere Betrachtungen notwendig. Diese betreffen beispielsweise die Innovationskultur, die strukturelle Verankerung, die Steuerung von Innovationen, die Akteure der Innovation, die Unsicherheiten, die Zielbildung, die Alternativengenerierung und die Evaluierung.¹¹³⁵

Der Betrachtungsschwerpunkt in dem Forschungsvorhaben liegt, bedingt durch das Social Franchise, sowohl auf dem Franchisegeber als auch auf dem Franchisenehmer, um die jeweiligen Gründe für die Wahl dieser Skalierungsmethode zu erhalten.

Dies bedeutet zum einen, dass die Falluntersuchung den Prozessablauf einer sozialen Innovation beinhaltet, wie dies in Kapitel 2.1 bis 2.2 aufgezeigt wurde. Zum anderen muss die Falluntersuchung, wie in Kapitel 3 beschrieben, die Wirkungen einer sozialen Innovation sowie die Potenziale, Kritik und Widerstände miteinbeziehen. Diese Ergebnisse werden, wie in Kapitel 3.4 beschrieben, durch die Cross-Industry-Innovation flankiert, desgleichen auch die externen Stakeholder, und müssen ebenfalls berücksichtigt werden. Die in Kapitel 4.3 beschriebenen Metriken zu Wirkungsmessung werden, bezogen auf die eingeschränkten Möglichkeiten dieser Ausarbeitung, eingeschränkt in die Analyse und Ergebnisse miteinfließen.

Gleichermaßen ist die anschließende Detaillierung zur Forschungsfrage elementar, da eine soziale Innovation durch Individuen, Organisationen und die Gesellschaft getragen wird.

Welche Aufgaben muss das Innovationsmanagement bei einer sozialen Innovation meistern und wie wird Innovation von den Mitarbeitern und Stakeholdern mitgetragen?¹¹³⁶ Die Fragestellung beschäftigt sich intensiv mit der operativen Seite von Nonprofit-Organisationen und den Möglichkeiten für eine Umsetzung der sozialen Innovation unter Berücksichtigung des Innovationsmanagements als Bezugsrahmen. Dies fokussiert sich nicht ausschließlich auf die interne Betrachtung, sondern bezieht sich, wie in Kapitel 3 beschrieben, auch auf das Verhältnis zwischen Social Franchisegeber und Social Franchisenehmer.

Gerade in diesem Kontext sind oftmals Hemmnisse, Widerstände und Barrieren zu überwinden und damit eine Analyse der Defizite heranzuziehen. Beim Forschungsfall werden – falls möglich – die fachlichen Defizite, Machtdefizite und Organisationsdefizite erforscht. Zur

¹¹³⁴ Vgl. Minder et al. 2015.

¹¹³⁵ Vgl. Hauschildt und Salomo 2011, S. 1 ff.

¹¹³⁶ Vgl. Kerl 2018, S. V. „Eine zuspitzende und evolutionäre Sichtweise auf Innovationen besagt, dass Neues vor allem durch die neuartige Kombination von bestehendem Wissen entstünde, also durch Cross-Industry Innovation.“

weiteren Forschung werden mögliche Lösungen untersucht, wie beispielsweise die Verbindung mit Promotoren zur Überwindung der Hindernisse. Eine weitere Relevanz haben die Arbeitsbeziehungen untereinander, dies im Hinblick auf die Erreichung der Ziele zur langfristigen Zusammenarbeit respektive auch zur Erreichung der sozialen Mission.

Durch das Social Franchising in diesem Forschungsfall liegt der Fokus somit in der Cross-Industry-Innovation.

Wie kann nunmehr die Cross-Industry-Innovation eine Hilfestellung zu einer sozialen Innovation sein, um diese in diakonischen Unternehmen zu begreifen, zu verstehen und umzusetzen?¹¹³⁷

Abschließend soll das Skalierungsmodell hinsichtlich seiner Möglichkeiten für Sozialunternehmen bzw. für Nonprofit Organisationen bewertet werden. Dazu ist eine Einschätzung von Vor- und Nachteilen, Chancen sowie Risiken im Zusammenhang mit der Social-Franchise-Methode in einer Cross-Industry-Innovation Umgebung aufzuzeigen. Die in Kapitel 2.2.1 beschriebenen Innovationsansätze zeigen schon bei der Entstehung von sozialer Innovation die Möglichkeit der Cross-Industry-Innovation. Ebenso zeigen die Innovationsansätze in Kapitel 2.2.2 die nachhaltigen Entwicklungen im Betrieb zur Implementierung von sozialer Innovation. Ebendiese Prozessläufe werden am vorliegenden Forschungsfall analysiert und ausgewertet. Dabei wird die Betrachtung der existierenden Barrieren von Wirtschaft, Politik und Gesellschaft im zeitlichen Rahmen dieser Forschungsarbeit miteinbezogen. Diese Barrieren sind in allen Phasen der sozialen Innovation eine Herausforderung, welche es unter den gegebenen Möglichkeiten zu analysieren gilt.

Weiterhin gelten die Grenzen aus Sicht der handelnden Personen, die sich in der Praxis beim Einsatz dieser Skalierungsmethode ergeben. Dies soll mit dem Hintergrund der in Kapitel 3 vorgestellten Anforderungen an eine erfolgreiche quantitative Skalierung untersucht werden. Dies gilt es im Rahmen der Forschung für die soziale Innovation zu prüfen, die genannten Punkte anzupassen und – sofern notwendig – um weitere Aspekte zu ergänzen.

6.2.2 Kriterienkatalog zur Bestimmung des Untersuchungsgegenstands

Ausgangspunkt der empirischen Untersuchung ist der Forschungsfall bzw. das Forschungsobjekt selbst. Die Kriterien, die die Untersuchung stützen und eingrenzen sollen, werden möglichst genau bestimmt. Berücksichtigt werden die jeweiligen Ist-Umstände zum Zeitpunkt des Forschungsobjekts und die Zielsetzung der empirischen Untersuchung. Dieses Vorgehen hat die Intention, mögliche Ungenauigkeiten und Abgrenzungen zu erkennen. Ein

¹¹³⁷ Vgl. Eurich und Langer 2016, S. 174. „Innovation in social services is defined by the implementation and diffusion of new practices in four dimensions (object, time, social dimension, and sustainability).”

konkreter Kriterienkatalog bietet eine bessere Vergleichbarkeit für spätere Zwecke. Die im theoretischen Teil dieser Arbeit vorgestellten Kriterien dienen als Basis dieser Ausarbeitung.

Der zu untersuchende Forschungsfall unterliegt dem nationalen Recht und somit den Rechtsregelungen der Sozialgesetzgebung und den Steuergesetzen der Bundesrepublik Deutschland.

Bei einer Übertragung des Forschungsfalles in den europäischen oder internationalen Kontext müssen weitere Kriterien berücksichtigt werden, die aufgrund der Quantität nicht Gegenstand dieser Ausarbeitung sein können.

Darüber hinaus beinhaltet das zugrunde liegende Forschungsziel eine abgeschlossene soziale Innovation, welche einen sozialen Wandel in der Gesellschaft anstößt. Dieser Wandel liegt im zu untersuchenden Forschungsfall bei der Neuerung und Akzeptanz von Inklusionsprojekten im Zusammenhang mit dem Forschungsfall. Der Kriterienkatalog umfasst vier Unterteilungen mit ihren Detailgruppen, die sich durch den Forschungsfall gegenseitig bedingen:

(1) Die erste Unterteilung bildet den Forschungsfall in den Grundzügen ab, wodurch die soziale Innovation zunächst in die Typologie einer Innovation einzuordnen ist.

Somit formulieren zunächst die in Kapitel 1 und Kapitel 4 genannten Definitionsanforderungen eine Grundsätzlichkeit für die Bestimmung der Forschungseinheit. Der zu untersuchende Forschungsfall muss demnach am Ende einer sozialen Innovation stehen, um durch die Skalierung einen sozialen Wandel herbeiführen zu können.¹¹³⁸ Im Forschungsfall handelt es sich um ein Zusammenwirken von Sozialunternehmen, Nonprofit-Organisationen und Forprofit-Organisationen. Aufgrund dessen muss der Forschungsfall unternehmerische Elemente sowie unternehmerische Gelegenheiten aufweisen.¹¹³⁹ Hinzu kommen, durch die Verbreitung einer sozialen Innovation, die erweiternden Elemente im digitalen, räumlichen, kreativen und objektiven Bezug.¹¹⁴⁰

(2) Die zweite Unterteilung befasst sich mit der Vertiefung zum untersuchenden Forschungsfall. Dieser setzt sich aus unterschiedlichen unternehmerischen Betrieben zusammen. Die Besonderheit bei diesem Forschungsfall sind die Integration und Akzeptanz von schwerbehinderten Menschen in einen Arbeitsmarkt, welcher durch die erfolgreiche Zusammenarbeit von verschiedenen Organisationstypen erst entstanden ist.

¹¹³⁸ Siehe dazu Kapitel 2.1.1.

¹¹³⁹ Siehe dazu die Ausführungen von Kapitel 2.1.2 Management- und Organisationsforschung und Kapitel 2.1.3 Untersuchungen Wettbewerbsfähigkeit und Verantwortung von Unternehmen.

¹¹⁴⁰ Siehe dazu die Ausführung ab Kapitel 2.1.4 Kreativitätsforschung, Prozesse der lokalen und regionalen Entwicklung, Dienstleistungsforschung und die Digitalisierung.

Die detaillierte Ausführung erfolgt in der Ausarbeitung von Kapitel 6. Desgleichen muss der Forschungsfall den definitorischen Elementen aus dem Kapitel 4 entsprechen. Eine weitere Erwartung an den Forschungsfall ist, dass die Unternehmen eine organisatorische Permanenz besitzen, sodass diese autonom handeln können, nicht staatlich sind und damit eine freiwillige Motivation besitzen.

(3) Die dritte Unterteilung unterstreicht die Definition aus Kapitel 4. Dies bedeutet, dass für die zu untersuchenden Elemente die definitorischen Anforderungen, die an eine soziale Innovation gelegt werden, gelten. Die in Kapitel 1 bis 4 erarbeitete Begriffsbestimmung und die aufgeführten Kriterien stellen die durchgängige Vorgabe zum Forschungsobjekt dar. Die soziale Innovation ist ein Prozessablauf in mehreren Phasen.¹¹⁴¹ Aufgrund dieser Phasenabschnitte, die ebenfalls zur Forschungsspezifikation zählen, sind weitere Aspekte zu berücksichtigen.

(4) Die vierte Unterteilung zeigt den unternehmerischen Forschungsbereich an. Hier werden zur Umsetzung der sozialen Innovation einige Nonprofit-Organisationen betrachtet, die nach der Prüfung des deutschen Finanzamts einen steuerbegünstigten Zweck verfolgen und somit eine gemeinnützige Anerkennung gemäß der Abgabenordnung besitzen. Es handelt sich um Zweckbetriebe¹¹⁴², welche im zu untersuchenden Forschungsfall häufig als Integrationsunternehmen firmieren oder als Integrationsabteilung in einer Nonprofit-Organisation laufen. Aufgrund des Gemeinnützigkeitszweckes wird ein zu erzielender Gewinn nicht an die Shareholder ausgeschüttet, sondern stets zur Deckung von notwendigen Ausgaben und (Ersatz-)Investitionen. Die im Forschungsfall zu untersuchenden Organisationen, die im Zusammenhang mit der Cross-Industry-Innovation stehen, erfüllen bis auf den Franchisegeber die zuvor genannten Kriterien. Der Franchisegeber übt mit seiner Geschäftsstrategie im Normalfall eine wirtschaftliche und keine gemeinnützige Tätigkeit aus.

Nach den zuvor genannten Kriterien werden diese in der nachfolgenden Abbildung 26 zusammengefasst, um das Anforderungsprofil zu visualisieren. Diese Form der Strukturierung bietet für das Forschungsvorhaben eine Vergleichbarkeit an und dient ebenso zur Ausarbeitung für den Ablauf des Forschungsfalles.

¹¹⁴¹ Siehe dazu die Ausführungen von Kapitel 2.2.1 bis 2.2.3.

¹¹⁴² Vgl. Bundesrepublik Deutschland 29.07.2014. Abgabenordnung § 68 AO.

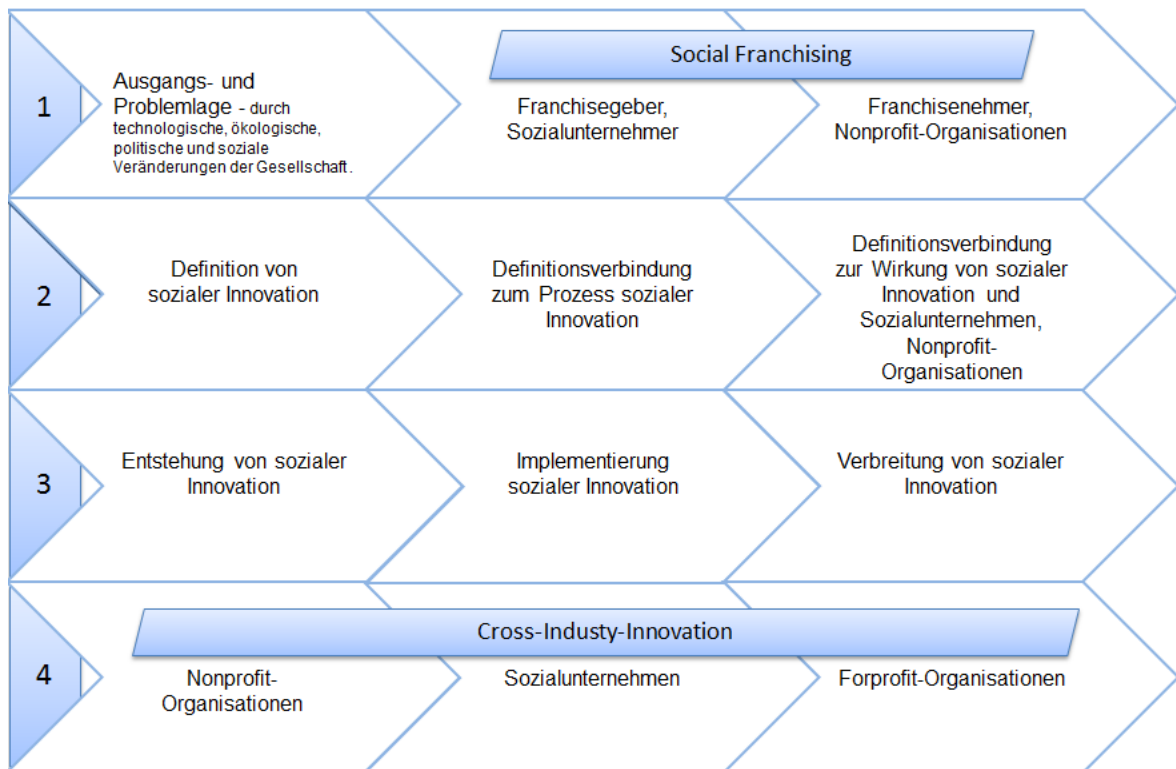


Abbildung 26: Zusammenfassung der Kriterien für den Forschungsfall. Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Murray et al.¹¹⁴³

Nach der Darstellung der Kriterien für den Forschungsfall folgt eine intensive und methodologische Vorgehensweise für das Forschungsvorhaben.

6.3 Methodische Vorgehensweise

Die Untersuchung des Forschungsfalles wird an einer sorgfältig strukturellen Vorgehensweise ausgerichtet. Die Begriffe *Soziale Innovation*, *Social Franchising* und *Cross-Industry-Innovation* sind in ihren Definitionen im Forschungsbereich weitestgehend offen formuliert, da es derzeit keine einheitlichen Definitionen gibt.¹¹⁴⁴ Somit sind wissenschaftliche Erfahrungswerte und Erkenntnisse nur bis zu einem gewissen Grad möglich. Folglich benötigt die Empirie in dieser Arbeit eine intensive und methodologische Vorüberlegung.

Zunächst werden die Herangehensweisen an die Durchführung des Untersuchungsfalls, die in der empirischen Forschung bestehen, aufgezeigt. Weiter wird aus diesen Herangehensweisen der geeignete Forschungsansatz ausgewählt, um zielgerichtet die zuvor gestellten Fragen zu beantworten (Kapitel 6.3.1). Anschließend wird die zur Anwendung kommende Untersuchungsplanung bestimmt (Kapitel 6.3.2). Darüber hinaus erfolgt die Vorstellung der verschiedenen Methoden, die für das Forschungsvorhaben auserkoren wurden

¹¹⁴³ Vgl. Murray et al. 2010, S. 11.

¹¹⁴⁴ Siehe dazu auch Kapitel 1–4.

(Kapitel 6.3.3). Diese werden bei der Durchführung des geplanten Forschungsvorhabens mit der Datenerhebung, Datenaufbereitung und Datenauswertung benutzt. Zum Abschluss wird im Rahmen der Datengenerierung sowohl der Interviewleitfaden als auch der Leitfaden zur Online-Umfrage skizziert und erläutert (Kapitel 6.3.4). Demzufolge wird der Zusammenhang in Kapitel 6.3.1 bis 6.3.4 vorgestellt. Es betrifft den gewählten Forschungsansatz, die Analyse- und Erhebungseinheiten, die Zeitdimensionen in der Auswahl von Quer- oder Längsschnittanalyse, die Wahl bezüglich eigener oder sekundärer Daten und wie diese Daten verarbeitet und kommuniziert werden.

6.3.1 Wahl des Forschungsansatzes

Die wissenschaftliche Basis für das Forschungsvorhaben bildet der Forschungsansatz.¹¹⁴⁵ Dieser zeigt den Ablauf, wie und auf welchem Weg die zuvor genannten Fragestellungen bearbeitet und beantwortet werden. Demzufolge bildet dieser zunächst einen Forschungsrahmen.¹¹⁴⁶ Die Herausforderung liegt zunächst in dem zur Verfügung stehenden Datenmaterial und Datenpotenzial, welchem Rechnung getragen werden muss, da diese Erkenntnisse das weitere Vorgehen beeinflussen. Es stehen in der empirischen Untersuchung zwei Forschungsmethoden in Bezug auf die Forschungsfrage zur Verfügung, die das Forschungsdesign und die Operationalisierung bestimmen. Dabei handelt es sich um die qualitative und um die quantitative Forschung.¹¹⁴⁷ Für dieses mehrgleisige Untersuchungsdesign werden die Mixed Methods gewählt¹¹⁴⁸. Diese haben einen grundlegenden Zugang zur Forschungsfrage und zum Forschungsdesign, indem die Methoden und Erkenntnisse ein Teil des Forschungsprozesses selbst sind.¹¹⁴⁹

Um eine sinnvolle empirische Vorgehensweise zur Beantwortung der vorliegenden Forschungsfragen auswählen zu können, ist eine genaue Analyse notwendig. Bei der Betrachtung der Ausgangsdatenlage zum jetzigen Zeitpunkt liegt keine ausreichende Anzahl an potenziell vergleichbaren Untersuchungseinheiten, die dem dargestellten Vorhaben entsprechen, vor. Es steht zwar eine konkrete Zahl zu untersuchender Social Franchisefälle für das Forschungsvorhaben im Kontext zur Verfügung, diese wird jedoch nicht zur Auswertung des kompletten Social Innovation Prozesses reichen, um die Einhaltung der wissenschaftlichen Gütekriterien zufriedenzustellen. Das Forschungsvorhaben unterliegt dem Innovationsprozess, welcher in seinen Phasen jeweils unterschiedliche Formen annimmt. Die Begründung liegt in den Phasen der sozialen Innovation. In der Phase der Entstehung

¹¹⁴⁵ Vgl. Heiser 2018, S. 25, 26.

¹¹⁴⁶ Vgl. Jäckle 2017, S. 166.

¹¹⁴⁷ Vgl. Atteslander et al. 2008/2010, S. 33–63; vgl. dazu auch Kuckartz und Rädiker 2014.

¹¹⁴⁸ Vgl. Paiel und Hart 2016, S. 265–266; vgl. dazu auch Pickel und Sammet 2014, S. 166; „Mixed Methods ist die Verknüpfung von qualitativen und quantitativen Ergebnissen und kann auf unterschiedliche Weise und an unterschiedlichen Stellen des Forschungsprozesses stattfinden“.

¹¹⁴⁹ Vgl. Kruse 2015, S. 265; vgl. dazu auch Paiel und Hart 2016.

von sozialer Innovation wird eine idiografische¹¹⁵⁰ Vorgehensweise sinnvoll sein, da bei einer Invention keine Vergleiche zu diesem Zeitpunkt gegeben sind. Um diese Phase zu untersuchen, ist ein explorativer Ansatz notwendig.¹¹⁵¹ Das Ziel in dieser Phase des Forschungsvorhabens ist die idiografische Vorgehensweise, um die gewünschten Einblicke in die Beziehungsgestaltung von der ersten Idee bis zum ersten Prototyp und zur Projektausgestaltung zu bekommen. In diesem Stadium kann nur eine induktive Forschung betrieben werden, da es sich um einen Einzelfall bezogen auf das Forschungsvorhaben handelt.¹¹⁵² Je weiter die soziale Innovation fortschreitet und die Skalierungsphase eintritt, desto eher kann eine deduktive Forschung betrieben werden.¹¹⁵³ Durch die Gesamtdarstellung einer sozialen Innovation ist es das Ziel des Forschungsvorhabens, sowohl durch die Induktion als auch durch die Deduktion eindeutige und klare Hypothesen zu entwickeln. Diese bilden die Grundlage für weitere empirische Untersuchungen. Die Konsequenz für das Forschungsvorhaben ist die Analyse der sozialen Innovation mit zwei unterschiedlichen Untersuchungsdesigns aufgrund der zeitlichen Prozessbetrachtungsphase. Ziel ist es, den Prozessablauf der sozialen Innovation durch die soziale Wirklichkeit in seiner Art und Struktur möglichst unverfälscht abzubilden.¹¹⁵⁴ Damit soll die soziale Innovation mit den Ausprägungen im laufenden Prozess besser verstanden werden. Im wissenschaftlichen Diskurs gibt es keine verbindliche und von allen Seiten akzeptierte Methodologie für die qualitativen Forschungsansätze.¹¹⁵⁵ Die Vorgehensweise für Prinzipien und Grundsätze, die einen qualitativen Forschungsansatz kennzeichnen, ist jedoch gegeben. Zu den Prinzipien und Grundsätzen zählen die Subjektbezogenheit der Forschung und zu Beginn der Analyse die genaue Deskription des Untersuchungsgegenstandes. Daraus ergibt sich eine bestimmte Summe der Forschungsobjekte. Diese Objekte sind nicht immer deckungsgleich, weshalb es einer strukturierten und eindeutigen Interpretation der Ergebnisse bedarf.¹¹⁵⁶

6.3.2 Wahl des Untersuchungsplans und des Samplings

Der Untersuchungsplan enthält die Untersuchungsanalyse und zeigt in formaler Art den Untersuchungsablauf und das Untersuchungsziel auf.¹¹⁵⁷ Der Untersuchungsplan wird in den wissenschaftlichen Publikationen auch als Untersuchungsdesign, Forschungskonzeption oder Forschungstypus bezeichnet.¹¹⁵⁸ Es gibt eine Vielzahl an Konzeptionen für die

¹¹⁵⁰ Vgl. Lamnek und Krell 2010, S. 218; vgl. dazu auch Lamnek 2010, S. 218. Der Begriff idiografisch geht auf das griechische Wort „idio“ zurück und bedeutet das Individuelle.

¹¹⁵¹ Vgl. Heiser 2018, S. 212.

¹¹⁵² Vgl. Heiser 2018, S. 273–274.

¹¹⁵³ Vgl. Heiser 2018, S. 273–274.

¹¹⁵⁴ Vgl. Flick 2011, S. 56.

¹¹⁵⁵ Vgl. Lamnek und Krell 2010, S. 75.

¹¹⁵⁶ Vgl. Lamnek und Krell 2010, S. 19.

¹¹⁵⁷ Vgl. Mayring, S. 40.

¹¹⁵⁸ Vgl. Mayring, S. 40.

Umsetzung eines qualitativen und quantitativen Forschungsansatzes. Entscheidend sind die Ausrichtung als auch das jeweilige Anwendungsgebiet des Forschungsfalles, welches im Untersuchungsplan zu berücksichtigen ist und welches es entsprechend auf die situationsbedingte Gegebenheit abzustimmen gilt.

Aufgrund der zentralen Fragestellungen und der erläuterten Ausgangslage von sozialer Innovation in den Kapiteln 2 bis 5 sowie in Kapitel 6.3 wird das Forschungsdesign der Fallstudienanalyse¹¹⁵⁹ gewählt. Durch dieses Vorgehen wird in der qualitativen Forschung eine realitätsnahe Untersuchung in der Objektivität und Individualität möglich. Die Begründung liegt in der geringen wissenschaftlichen Erkenntnis eines kompletten und durchgängigen Prozesses der sozialen Innovation, sodass sich eine explorative Ausarbeitung für den Forschungsfall anbietet.¹¹⁶⁰ Im Zusammenhang mit der qualitativen Forschung gilt es nicht nur die Objektivität¹¹⁶¹ der unabhängigen Messung zu betrachten, sondern auch die Validität¹¹⁶², wie tatsächlich bzw. wie gemessen werden soll, und die Reliabilität¹¹⁶³, welche die Zuverlässigkeit der Messung bedeutet.¹¹⁶⁴ Des Weiteren gilt es zu beachten, dass es sich bei einer Fallstudie um ein Handlungsmuster handelt, das individuell aus dem Forschungsvorhaben herausgearbeitet wird, jedoch nicht einmalig und nicht individuenpezifisch ist.¹¹⁶⁵ Dabei werden die Objekte, d. h. die Einzelfallstudien, aus dem Forschungsvorhaben in den wissenschaftlichen Diskurs überführt und das Handlungsmuster identifiziert.¹¹⁶⁶ Zu berücksichtigen sind die Identifikation und die Klärung von Kausalbeziehungen, um die relative Bedeutung von möglichen Ursachen und das Ausmaß der Folgen von bestimmten Prozessen festzuhalten.¹¹⁶⁷ Eine umfassende Analyse entsteht durch die Untersuchungen der Einzelfallstudien, die sich aus Sozialunternehmen und Nonprofit-Organisationen ergeben und somit im Mittelpunkt während einer sozialen Innovation stehen. Somit bietet sich aus den Mixed Methods ein exploratives Design besonders an, um die bedeutsamen Aspekte, Dimensionen und Prozesse des Untersuchungsobjektes in Bezug auf das Untersuchungsziel zu erfassen.¹¹⁶⁸ Eine notwendige Voraussetzung ist der in Kapitel 6.2.2 vorgestellte Kriterienkatalog. Um eine für das Forschungsziel sinnvolle Stichprobe ziehen zu können, findet im Rahmen dieses Forschungsvorhabens das *Theoretical Sampling*¹¹⁶⁹ seine Anwendung. Gerade bei der sozialen Innovation und dem damit verbundenen Prozess ist die Offenheit

¹¹⁵⁹ Vgl. Kromrey et al. 2016, S. 96–97; vgl. dazu auch Mayring, S. 41.

¹¹⁶⁰ Vgl. Kromrey et al. 2016, S. 96.

¹¹⁶¹ Vgl. Kromrey et al. 2016, S. 200.

¹¹⁶² Vgl. Kromrey et al. 2016, S. 383; vgl. dazu auch Kromrey et al. 2016, S. 191. Es wird bei einer Prüfung der empirischen Validität zwischen Inhalts-, Kriteriums- und Konstruktvalidität unterschieden; vgl. dazu auch FU Berlin 2006, S. 108.

¹¹⁶³ Vgl. Kromrey et al. 2016, S. 242; vgl. dazu auch FU Berlin 2006, S. 108.

¹¹⁶⁴ Vgl. Spengler 2014, S. 30.

¹¹⁶⁵ Vgl. Lamnek und Krell 2010, S. 284.

¹¹⁶⁶ Vgl. Lamnek und Krell 2010, S. 285.

¹¹⁶⁷ Vgl. Lamnek und Krell 2010, S. 285.

¹¹⁶⁸ Vgl. Kuckartz 2014, S. 66, 67.

¹¹⁶⁹ Vgl. Strübing, S. 31–34.

als Gütekriterium beim Zusammenstellen des Samples wichtig, dies wird beim Theoretical Sampling unterstützt.¹¹⁷⁰ Bei dieser Anwendung wird aufgrund fehlender Informationen über die insgesamt bestehende Grundgesamtheit die Auswahl der Fallstudien selbst getroffen.¹¹⁷¹ Entscheidend für den Auswahlprozess ist der zu erwartende Erkenntnisgewinn jeder Einzelfallstudie dieses Forschungsvorhabens.¹¹⁷²

6.3.3 Vorstellung der Untersuchungsmethoden

Die Möglichkeiten für das geplante Forschungsvorhaben unterliegen dem in Kapitel 6.3.2 festgelegten Untersuchungsplan und den in Kapitel 6.3.1 beschriebenen theoretischen Grundlagen. Insgesamt gibt es viele verschiedene qualitative Untersuchungsmethoden¹¹⁷³ in der wissenschaftlichen Literatur. Aufgrund der idiografischen Vorgehensweise ist bei der Vielfalt an Materialien und Analyseverfahren in diesem Forschungsvorhaben ein strukturierter Aufbau der Forschungsleistung unabdingbar. Um die Mehrfach-Fallstudienanalyse darstellen zu können, werden nachfolgend die eingesetzten Verfahren in diesem Forschungsvorhaben separat vorgestellt und erläutert. Die Zielsetzung ist eine transparente empirische Untersuchung zur detaillierten Darstellung des Forschungsprozesses, der Qualitätssicherung und der Nachvollziehbarkeit.¹¹⁷⁴ Dies soll ebenfalls für weiterführende Forschungsvorhaben dienen. Der Untersuchungsablauf gliedert sich in drei Teile, dies sind die Datenerhebung, die Datenaufbereitung und die Datenauswertung, die nachfolgend erläutert werden.

6.3.3.1 Datenerhebung

Während der Datenerhebung sind die Gütekriterien der Offenheit, Kontextualität und Kommunikation bei der Auswahl der zu erhebenden und auszuwertenden Fallstudien notwendig.¹¹⁷⁵

Durch den Prozessablauf der sozialen Innovation bieten sich zwei Befragungsarten an: zum einen die offene Befragung¹¹⁷⁶ durch ein leitfadengestütztes Interview und zum anderen eine standardisierte Befragung über ein Online-Tool¹¹⁷⁷. Die Befragungsart ist abhängig vom Stand der Prozessentwicklung. Beim leitfadengestützten Interview bietet sich aufgrund der Fragestellung das *problemzentrierte Interview*¹¹⁷⁸ als Datenerhebungsmethode an. Die

¹¹⁷⁰ Vgl. Pickel und Sammet 2014, S. 40. Pickel

¹¹⁷¹ Vgl. Kromrey et al. 2016, S. 269.

¹¹⁷² Vgl. Pickel und Sammet 2014, S. 40; vgl. dazu auch Lamnek und Krell 2010, S. 186.

¹¹⁷³ Vgl. Mayring, S. 65 ff.; vgl. dazu auch Lamnek und Krell 2010, S. 266 ff.

¹¹⁷⁴ Vgl. Mayring, S. 140.

¹¹⁷⁵ Vgl. Pickel und Sammet 2014, S. 40.

¹¹⁷⁶ Vgl. Mayring, S. 66; vgl. dazu auch Helfferich 2014, S. 559 ff.

¹¹⁷⁷ Vgl. Wagner und Hering 2014, S. 661 ff.

¹¹⁷⁸ Vgl. Helfferich 2014, S. 569 ff. Der Begriff problemzentriertes Interview wurde von Witzel 1982, 1985 geprägt.

Durchführung dieser Datenerhebungsmethode erfolgt in einem gemeinsamen Gespräch und findet in einem zuvor ausgearbeiteten formalen Gesprächsrahmen statt. Im Fokus steht die Problembehandlung, welche mit der interviewten Person ausgearbeitet werden soll. Dies bedeutet eine nicht direktive Gesprächsführung mit dem Interesse an spezifischen Informationen und der Möglichkeit zur gegenstandsbezogenen Explikation.¹¹⁷⁹

Durch diese Form der Befragung wird die interviewte Person nicht reglementiert, es bleibt somit bei einer persönlichen Sichtweise des betrachteten Gegenstandes. Der Leitfaden hilft, die Rahmenbedingungen einzuhalten und kann das Gespräch stets wieder auf die Fragestellung fokussieren. Somit stellt dieses Konzept eine Kombination aus induktiven¹¹⁸⁰, deduktiven¹¹⁸¹ und – falls möglich – abduktiven¹¹⁸² Vorgehen dar. Durch den Interviewleitfaden wird ebenfalls sichergestellt, dass keine relevanten Fragen übergangen werden können, trotz der Möglichkeit einer offenen Zielvorstellung des Interviewers selbst. Der Interviewer übernimmt durch sein Wissen eine bestimmte Zielvorstellung und kann diese nach seiner Vorstellung sinnvoll ausgestalten und strukturieren.¹¹⁸³ Der Interviewleitfaden wird in Kapitel 6.3.4 dargestellt und erläutert.

Als Interviewpartner werden verschiedene Stakeholder-Gruppen befragt. Es handelt sich hierbei um die Gruppe derjenigen, die die Idee bis zur Verbreitung einer sozialen Innovation begleiteten. Dabei sind es Personen, die sich entweder einem bestimmten Problembewusstsein in der Gesellschaft widmen, und Experten¹¹⁸⁴, „[...] die Möglichkeit geschaffen haben, mit ihren Deutungen das konkrete Handlungsfeld sinnhaft und handlungsleitend für Andere zu strukturieren“.¹¹⁸⁵ Die Anfänge sind zunächst den vorliegenden historischen Daten zu entnehmen und aufzubereiten. Die Gewinnung der Gesprächspartner und die Filterung des entsprechenden Expertenstatus folgen den zuvor festgelegten Kriterien. Sowohl im Vorfeld als auch zum Zeitpunkt der Datenerhebung gilt es, die ausgeübte Tätigkeit und die entsprechende Position des Interviewten zu eruieren.¹¹⁸⁶ Somit werden zu diesem Zeitpunkt die relevanten Interviewpartner und die entsprechenden Experten anhand festgelegter Kriterien ausgewählt.¹¹⁸⁷ Der oder die Erfinder einer sozialen Innovation können durch den erfolgten Prozess der sozialen Innovation ermittelt werden. Im weiteren Verlauf des Innovations-

¹¹⁷⁹ Vgl. Helfferich 2014, S. 569 ff.

¹¹⁸⁰ Vgl. Heiser 2018, S. 34 ff. „Als *quantitative Induktion* wird die Schlussfolgerung von einer Stichprobe auf die Grundgesamtheit bezeichnet; in ihrem Fokus steht mithin die ‚Verlängerung‘ eines konkreten Falls zu einer allgemeinen Regel.“ „Bei der *qualitativen Induktion* werden beobachtete Merkmale unter Zuhilfenahme von Kontextwissen um nicht-beobachtete Merkmale ergänzt.“ Vgl. dazu auch Mayring, S. 36. Quantitative Induktion.

¹¹⁸¹ Vgl. Heiser 2018, S. 34 ff. Deduktion: „[...] Schlussfolgerung von einer allgemeinen Regel und einer spezifischen Beobachtung auf einen konkreten Fall [...]“. Vgl. dazu auch Mayring, S. 37.

¹¹⁸² Vgl. Heiser 2018, S. 38,39. Abduktion bedeutet, dass sich während der Analyse bestimmte Auffälligkeiten und Zusammenhänge herauskristallisieren, die zuvor nicht erkennbar waren.

¹¹⁸³ Vgl. Lamnek und Krell 2010, S. 658.

¹¹⁸⁴ Vgl. Bogner et al. 2014; vgl. dazu auch Heiser 2018, S. 103.

¹¹⁸⁵ Bogner et al. 2014, S. 13.

¹¹⁸⁶ Vgl. Bogner et al. 2014, S. 27.

¹¹⁸⁷ Vgl. Bogner et al. 2014, S. 27.

prozesses werden Gesprächspartner in leitenden und/oder delegierten Funktionen interviewt, die in dem Forschungsfall einbezogen sind. Die insgesamt zu führenden Gespräche können an ihrem Ausgangspunkt noch nicht gezählt werden.

Eine Sättigung liegt dann vor, wenn bei dem wiederkehrenden Material und den Auswertungen keine neuen Erkenntnisse in einer Kategorie auftreten und es zu keiner Verfeinerung des Wissens kommen wird.¹¹⁸⁸ Die Datenerhebung für die entsprechenden Fallstudien werden infolgedessen für beendet erklärt.¹¹⁸⁹ Wie in Kapitel 5 beschrieben, kann die soziale Innovation erst am Ende ihres Prozesses identifiziert werden, somit beginnt das Forschungsvorhaben zum Zeitpunkt der Rückbetrachtung. Die empirische Untersuchung wird damit ausschließlich einmal für die Untersuchungsobjekte ausgeführt.

Das primäre Datenmaterial der Interviews wird ergänzt durch die Sichtung weiterer Informationsquellen in Form von vorhandenen Publikationen und Dokumentationen.¹¹⁹⁰ Die Dokumentenanalyse unterstützt, verifiziert und ergänzt das primäre Datenmaterial; dieses empfiehlt sich dann, wenn Beobachten, Befragen und Messen nicht möglich sind.¹¹⁹¹ Häufig handelt es sich um Dokumente von Dritten oder um Publikationen aus den zu untersuchenden Organisationen selbst. Hier gilt es die Verlässlichkeit und Glaubwürdigkeit der jeweiligen Quellen zu untersuchen.

6.3.3.2 Datenaufbereitung

Für eine Datenanalyse ist neben der gewissenhaften Datenerhebung auch eine sorgfältige und gründliche Datenaufbereitung notwendig. Werden Daten nicht sorgfältig aufbereitet, können Fehler enthalten sein, die zu Verfälschungen in einer Analyse führen.¹¹⁹² Deshalb sind eine Verarbeitung und Aufbereitung der erhobenen qualitativen Daten in einer bestimmten Methode unabdingbar. Die in dieser Forschungsarbeit erhobenen Daten werden über ein akustisches, digitales Aufnahmemedium aufgezeichnet und zur späteren Analyse in schriftlicher Form erfasst.¹¹⁹³ Diese schriftliche Erfassung, respektive die Transkription¹¹⁹⁴, bildet das Ausgangsmaterial für die nachfolgende Auswertung bzw. eine Grundlage der späteren Analyseergebnisse.¹¹⁹⁵ Dabei bleiben die gesprochenen Aufnahmen stets die Primärdaten und das Transkript, eine Abstrahierung des Originalgesprächs stellt die Sekundärdaten dar. Je nach Untersuchungsverfahren können in der wissenschaftlichen

¹¹⁸⁸ Vgl. Strübing, S. 35; vgl. dazu auch Bogner et al. 2014, S. 37.

¹¹⁸⁹ Vgl. Strübing, S. 35.

¹¹⁹⁰ Siehe Kapitel 6.3.3. Es handelt sich mit Blick auf die in Kapitel 6.3.2 vorgestellten unterschiedlichen Arten von Untersuchungsplänen nicht um das Forschungsdesign der Dokumentenanalyse. Vielmehr stellen die Dokumente neben den zu erhebenden Interviews lediglich eine ergänzende Quelle dar.

¹¹⁹¹ Vgl. Mayring, S. 49.

¹¹⁹² Vgl. Lück und Landrock 2014, S. 397.

¹¹⁹³ Vgl. Kuckartz und Rädiker 2014, S. 384.

¹¹⁹⁴ Vgl. Bogner et al. 2014, S. 41.

¹¹⁹⁵ Vgl. Bogner et al. 2014, S. 42.

Ausarbeitung unterschiedliche Techniken zur Herstellung der Transkripte zum Einsatz kommen.¹¹⁹⁶ Gemäß der Auswertung und dem Grad der Reduktion von den Transkripten ergeben sich weitere Daten. Nach der Forschungsfrage und nach dem Ziel der Forschungsarbeit ist das nicht sprachliche Verhalten des einzelnen Interviews nicht von Relevanz, dies trifft ebenfalls auf die Klanggestaltung oder die Intonation zu und kann somit vernachlässigt werden. Im Zentrum der Datenaufbereitung stehen der Wortlaut der getätigten Aussagen und die damit verbundenen Untersuchungsmerkmale. Aufgrund dessen sind eine sinnge-
mäßige Wiedergabe der Antworten und somit die *Übertragung in ein normales Schriftdeutsch*¹¹⁹⁷ für das Ziel der wissenschaftlichen Ausarbeitung ausreichend. Für die Analyse der Interviews und die Nachprüfbarkeit der Daten sind die Transkripte der Befragungen im Anhang dieser Arbeit beigefügt. Die Ergebnisse dieser qualitativen Forschung fließen in die Aufbereitung der vollstandardisierten Online-Befragung¹¹⁹⁸ ein, um die Ergebnisse wiederum aus der quantitativen Forschung auszuwerten.¹¹⁹⁹ Die bei Bedarf zusätzlich herangezogenen Datenquellen müssen, da sie bereits als Text, Abbild oder Tabelle vorliegen, zur Nutzung nicht weiter aufbereitet werden, sondern werden lediglich im Literaturverzeichnis vermerkt.

6.3.3.3 Datenauswertung

Für eine wissenschaftlich fundierte Datenauswertung bedarf es einer gewissenhaften, nachvollziehbaren und transparenten Vorgehensweise.¹²⁰⁰

Die Auswertung des Forschungsvorhabens erfolgt über die in Kapitel 6.3.3.1 beschriebene Datenerhebung und das gesammelte qualitative Datenmaterial. Zur Anwendung kommt eine *qualitative Inhaltsanalyse*¹²⁰¹, um das Datenmaterial auszuwerten und die Fragen gezielt hinsichtlich des Forschungsinteresses zu beantworten. Außer den transkribierten Interviews können im Bedarfsfall, wie im Kapitel 6.3.3.1 beschrieben, ausgewählte Dokumente oder Publikationen als Ergänzung zu den Untersuchungseinheiten hinzugezogen werden.

Es werden die im Innovationsprozess geführten problemzentrierten Interviews¹²⁰² betrachtet und mit dem ergänzenden Material in Form von Dokumenten und Publikationen analysiert. Die Einzeluntersuchungen werden im Gesamtprozess der sozialen Innovation gebündelt und nach den Forschungsabschnitten, wie im Kapitel 2 dargestellt, analysiert und ausgewertet. Die Forschungsabschnitte gliedern sich nicht allein durch die Entstehungs-

¹¹⁹⁶ Vgl. Lamnek und Krell 2010, S. 361; vgl. dazu auch Kuckartz und Rädiker 2014, S. 387.

¹¹⁹⁷ Vgl. Mayring, S. 91.

¹¹⁹⁸ Vgl. Kromrey et al. 2016, S. 364.

¹¹⁹⁹ Vgl. Kromrey et al. 2016, S. 364.

¹²⁰⁰ Vgl. Mayring, S. 144 ff.

¹²⁰¹ Vgl. Heiser 2018, S. 91–100; vgl. dazu auch Mayring 2015.

¹²⁰² Vgl. Helfferich 2014, S. 569 ff.

Implementierungs- und Verbreitungsphase der sozialen Innovation¹²⁰³, sondern bilden insgesamt den Kriterienkatalog von Kapitel 6.2.2 ab. Die Auswertungen werden den einzelnen Kategorien zugeordnet. Da es sich um einen iterativen Vorgang handelt, werden mehrere Überprüfungen bei der Analyse bis zur endgültigen Auswertung stattfinden. Diese unterstützen die Aussagen und Ergebnisse aus den Interviews oder ergeben neue bzw. zusätzliche Erkenntnisse. An die endgültige Auswertung schließt sich der Prozess der standardisierten Online-Befragung an, die im Rahmen des Forschungsvorhabens einmal durchgeführt werden kann. Dieses Vorgehen ermöglicht eine strukturierte, möglichst vollständige Auswertung, um die Forschungsfragen adäquat zu beantworten. Aufbauend auf diesen Auswertungen und Ergebnissen kann sich die Hypothese entwickeln.

6.3.4 Konzeption des Interviewleitfadens und der Online-Befragung

Die Konzeption des Interviewleitfadens und der Online-Befragung stützt sich auf die in Kapitel 6.3.3.3 angesprochenen Formen der strukturierenden Inhaltsanalyse.¹²⁰⁴ Als theoretischer Gesprächsrahmen dient der in Kapitel 6.3.3.1 aufgezeigte Leitfaden.¹²⁰⁵ Es wird ein offener Gesprächsverlauf in den Interviews beabsichtigt, sodass der nachfolgende Fragekatalog im Bedarfsfall zum Einsatz kommt. Da es sich jedoch um ein problemzentriertes Interview und somit um eine teilstandardisierte Befragung¹²⁰⁶ handelt, werden die interviewten Personen bei Bedarf durch gezielte Fragen wieder auf die Problemstellung zurückgeführt.¹²⁰⁷ Der Leitfaden kann somit nur als Orientierung dienen, jedoch kann er auch als Kontroll- und Überprüfungsinstrument verstanden werden.¹²⁰⁸ Das Forschungsziel bedingt, dass die Fragestellungen durch die Entwicklung im Interview von dem Forschenden auch umformuliert werden. Damit wird das Prinzip der Offenheit gewahrt.¹²⁰⁹ Die Freiheit für den Forschenden bedingt jedoch, den Leitfaden so zu strukturieren, dass die Fragen die oben genannten Bedingungen und Bedarfe abbilden. Diese Struktur orientiert sich an der in Kapitel 6.2.1 vorgestellten Reihenfolge und den Forschungsfragen. Grundlegend liegt die Orientierung am theoretischen Teil dieser Arbeit und den vorgestellten Erkenntnissen bezüglich der sozialen Innovation selbst, dem Prozessablauf der sozialen Innovation und der damit verbundenen Wirkungsorientierung. Durch den Forschungsfall wird in der dritten Phase des Prozessablaufes die Besonderheit des Social Franchising und der Cross-Industry-Innovation, wie in den Kapiteln 2.2.3, 3.5 und 3.6 aufgezeigt, miteinbezogen.¹²¹⁰ Ebenso

¹²⁰³ Siehe dazu Kapitel 2.2.

¹²⁰⁴ Vgl. Mayring 2015, S. 94.

¹²⁰⁵ Siehe Kapitel 6.3.3.1 Datenerhebung.

¹²⁰⁶ Vgl. Kromrey et al. 2016, S. 364.

¹²⁰⁷ Vgl. Kromrey et al. 2016, S. 366.

¹²⁰⁸ Vgl. Bogner et al. 2014, S. 27 ff.

¹²⁰⁹ Vgl. Lamnek und Krell 2010, S. 321; siehe dazu auch Kapitel 6.3.2 und Kapitel 6.3.3.1.

¹²¹⁰ Siehe dazu Kapitel 6.2.2.

unterstützt der in Kapitel 6.2.2 aufgestellte Kriterienkatalog den Ablauf.¹²¹¹ Nachfolgend werden die Frageelemente und deren inhaltliche Konstruktion vorgestellt und erläutert. Bei den nachfolgenden Themenblöcken werden die Phasen der sozialen Innovation berücksichtigt.

Der erste Teil der Befragung beschäftigt sich mit Basisinformationen zu den Interviewten selbst (s. Tabelle 6). Diese Informationen sind zur Vernetzung von Zusammenhängen und Abhängigkeiten notwendig. Der Interviewte beeinflusst das Thema aufgrund seiner Stellung in der Organisation, seiner Aufgabe und seinem Verantwortungsbereich. Somit können Innovationen vorangetrieben, verzögert oder verhindert werden.¹²¹²

Tabelle 6: Basisfragen

Fragenblock 1 -
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stellen Sie sich und Ihre berufliche Tätigkeit vor. ▪ Welche soziale Mission verfolgt Ihre Organisation? ▪ Welche Position haben Sie seit wann in Ihrer Organisation? ▪ Wie sieht Ihr Aufgaben- und Verantwortungsbereich aus? ▪ Welches Verständnis haben Sie von sozialer Innovation? ▪ Wie können Sie auf soziale Innovationen in Ihrer Organisation Einfluss nehmen?

Quelle: eigene Darstellung

Der zweite Teil der Befragung beschäftigt sich mit den Anfängen einer sozialen Innovation. Bei der Entstehung einer sozialen Innovation ist in dem Forschungsfall der zeitliche Einstieg von dem Interviewten selbst relevant, um eine gewisse Vergleichbarkeit zu erhalten.

Angelehnt an Kapitel 2.2.1 werden die Fragen zur Entstehung von sozialen Innovationen gestellt. Durch diese Fragen wird ebenfalls das Verständnis zur sozialen Innovation erfragt (s. Tabelle 7).

¹²¹¹ Siehe dazu Kapitel 6.2.2.

¹²¹² Siehe dazu Kapitel 3.4 Widerstände bei sozialer Innovation.

Tabelle 7: Basisfragen zur Invention

Fragenblock 2 – Invention – Entstehung von sozialer Innovation	
Fragenkatalog aus der theoretischen Ausarbeitung ¹²¹³ :	Fragenkatalog für den nachfolgenden Forschungsfall:
Inspiration und Diagnose <i>prompts</i> ¹²¹⁴	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie kann eine soziale Innovation entstehen? ▪ Welche Möglichkeiten gibt es den Prozess der sozialen Innovation zu beginnen? ▪ Wodurch wird der Prozess der sozialen Innovation initiiert? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welches gesellschaftliche Problem ergab den Auslöser zu dieser Inspiration? ▪ Welche Möglichkeiten gab es, diese Inspiration in einen Vorschlag zur Innovation umzuwandeln? ▪ Wodurch wurde die Inspiration zur innovativen Idee bei Ihnen ausgelöst? ▪ Gab es Hemmnisse oder auch Konflikte? Von wem kamen diese und wie wurden diese gelöst? ▪ Für wen war die Inspiration interessant oder sogar notwendig? ▪ Wie war die Reaktion im direkten Umfeld?
Vorschläge und Ideen <i>proposals</i> ¹²¹⁵	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie kann aus einer Idee eine soziale Innovation angestoßen werden? ▪ Wer kreiert eine Idee und Vorschläge zu einer sozialen Innovation? ▪ Sind es einzelne Individuen, Teams, Organisationen, die eine Idee zur sozialen Innovation haben? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie konnte aus dieser Idee ein innovativer Prozess angestoßen werden? ▪ Wer entwickelte die Idee weiter und hatte Vorschläge zur Innovation? ▪ War es ein Initiator oder gab es ein Team bzw. sogar eine Organisation? ▪ Welche Innovationsansätze gab es und wurde eine bestimmte Methode eingesetzt? ▪ Gab es Hemmnisse oder auch Konflikte in dieser Zeit? Von wem kamen diese und wie wurden diese gelöst? ▪ Für wen waren die Wirkungen der Idee interessant oder sogar notwendig?

Quelle: eigene Darstellung und in Anlehnung an Murray et al.¹²¹⁶

Der dritte Teil der Befragung beschäftigt sich mit der Implementierung der sozialen Innovation. Dieser Prozess verdeutlicht, wie der Zusammenhang zwischen der Innovation und den darin enthaltenen zwei Entwicklungsphasen ist. Dieser wird in die Fragestellungen der Interviewten mitaufgenommen. Die Fragen resultieren aus der Forschungsfrage und stehen in Relation mit den zeitlich versetzten Prozessabschnitten (s. Tabelle 8).

¹²¹³ Siehe dazu Kapitel 2.2.1.

¹²¹⁴ Vgl. Murray et al. 2010, S. 15; siehe dazu Kapitel 2.2.1.1.

¹²¹⁵ Vgl. Murray et al. 2010, S. 30; siehe dazu Kapitel 2.2.1.2.

¹²¹⁶ Vgl. Murray et al. 2010.

Tabelle 8: Basisfragen zur Innovation

Fragenblock 3 – Innovation – Implementierung von sozialer Innovation	
Fragenkatalog aus der theoretischen Ausarbeitung ¹²¹⁷ :	Fragenkatalog für den Forschungsfall:
Prototypen und Pilotprojekte <i>prototypes</i> ¹²¹⁸	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie kann eine Idee getestet werden? ▪ Ist der Versuch, eine soziale Innovation zu testen, möglich? ▪ Gibt es Prototypen für die soziale Innovation? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie wurde die Idee getestet? ▪ Wer hat den Test ermöglicht und unterstützt? ▪ Gab es ein Pilotprojekt bzw. einen Prototyp und wie lange lief dieser Pilot? ▪ Gab es Hemmnisse oder auch Konflikte? Von wem kamen diese und wie wurden diese gelöst? ▪ Für wen waren die Wirkungen der Entwicklung des Piloten interessant oder sogar notwendig? ▪ Welche Innovationsansätze gab es und welche Methode wurde eingesetzt?
Nachhaltige Entwicklung <i>sustaining</i> ¹²¹⁹	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche Möglichkeiten gibt es, um soziale Innovation umzusetzen? ▪ Welche Bedingungen gibt es, um soziale Innovation umzusetzen? ▪ Was benötigt die soziale Innovation, um sich zu manifestieren? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche Möglichkeiten gab es, das Pilotprojekt umzusetzen? ▪ Welche Bedingungen gab es in dieser Situation? ▪ Was benötigte das Pilotprojekt, um sich zu manifestieren? ▪ Weshalb wurde zur nachhaltigen Entwicklung und späteren Diffusion das Social-Franchising-Modell gewählt? ▪ Gab es Hemmnisse oder auch Konflikte? Von wem kamen diese und wie wurden diese gelöst? ▪ Für wen waren die Wirkungen des Pilotprojektes interessant oder sogar notwendig?

Quelle: eigene Darstellung und in Anlehnung an Murray et al.¹²²⁰

Der vierte Teil der Befragung handelt von der Verbreitung von sozialer Innovation. Zunächst werden alle Experten interviewt, die bei der Entstehung bis zur Verbreitung der sozialen Innovation dabei waren und noch zur Verfügung stehen (s. Tabelle 9). Somit kann ein Überleitungsbezug vom Modellprojekt bzw. des Prototyps zum fertigen Projekt hergestellt werden. Hier fließen die theoretischen Ausarbeitungen von Kapitel 2.2.2 und 2.2.3 ein und bieten wertvolle Erkenntnisse für die Phase Diffusion.

¹²¹⁷ Siehe dazu Kapitel 2.2.2.

¹²¹⁸ Vgl. Murray et al. 2010, S. 50; siehe dazu Kapitel 2.2.2.1.

¹²¹⁹ Vgl. Murray et al. 2010, S. 58; siehe dazu Kapitel 2.2.2.2.

¹²²⁰ Vgl. Murray et al. 2010.

Tabelle 9: Basisfragen zur Diffusion

Fragenblock 4 – Diffusion – Verbreitung von sozialer Innovation	
Fragenkatalog aus der theoretischen Ausarbeitung ¹²²¹ :	Fragenkatalog für den Forschungsfall:
Skalierung und Diffusion <i>scaling</i> ¹²²²	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie kann eine Verbreitung von sozialer Innovation stattfinden? ▪ In welcher Form lässt sich die soziale Innovation verbreiten? ▪ Wer ist in der Lage, eine soziale Innovation zu verbreiten? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie konnte die Verbreitung von sozialer Innovation stattfinden? ▪ In welcher Form ließ sich die soziale Innovation verbreiten? ▪ Welche Potenziale bot die Verbreitung? ▪ Wer war in der Lage, das Modellprojekt zu verbreiten? ▪ Gab es Hemmnisse oder auch Konflikte? Von wem kamen diese und wie wurden diese gelöst? ▪ Für wen waren die Wirkungen von sozialer Innovation interessant oder sogar notwendig? ▪ Haben Sie die Skalierung verfolgt und wurde die Skalierung gemessen? ▪ Welche Messmethode wurde für die Skalierung eingesetzt? ▪ Welche Wirkungen hatte das Modellprojekt bei der Skalierung bezogen auf das Social Franchising?
Systemische Veränderung <i>systemic change</i> ¹²²³	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie durchdringt soziale Innovation ein existierendes System? ▪ Wie kann soziale Innovation ein System verändern? ▪ Welche Mittel sind notwendig, um ein System verändern zu können? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie durchdrang die soziale Innovation ein existierendes System? ▪ Wie konnte die soziale Innovation ein System verändern? ▪ Welche Mittel waren notwendig, um ein System verändern zu können? ▪ Gab es Hemmnisse oder auch Konflikte? Von wem kamen diese und wie wurden diese gelöst? ▪ Für wen war die Wirkung von diesem Projekt interessant oder sogar notwendig? Gab es bestimmte Stakeholder, die ihre Unterstützung anboten? ▪ Wie reagierte die örtliche Zivilgesellschaft? ▪ Welche Reaktionen gab es aus dem kommunalen oder regionalen Umfeld? ▪ Wie sind das Engagement und die Reaktion von staatlichen Stakeholdern? ▪ Gab es rechtliche Veränderungen durch die Bedarfe oder die Signale des Modellprojekts?

Quelle: eigene Darstellung und in Anlehnung an Murray et al.¹²²⁴

¹²²¹ Siehe dazu Kapitel 2.2.3.

¹²²² Vgl. Murray et al. 2010, S. 82; siehe dazu Kapitel 2.2.3.1.

¹²²³ Vgl. Murray et al. 2010, S. 107; siehe dazu Kapitel 2.2.3.2.

¹²²⁴ Vgl. Murray et al. 2010.

Bei der Verbreitung der sozialen Innovation gilt es, auch einen Forschungsblick auf die Organisationen zu werfen, welche das Pilotprojekt oder den Prototyp aufgenommen und weitergetragen haben. Im Forschungsfall sind dies die Social Franchisenehmer, welche die Idee und die Umsetzung des Pilotprojektes aufgenommen haben und in ihre Struktur integrierten oder neue Gesellschaften gründeten. Da es sich hier um eine quantitative Forschung handelt, wird die standardisierte Online-Befragung eingesetzt (s. Tabelle 10).

Tabelle 10: Diffusion – Social Franchisenehmer

Fragenblock 5 – Diffusion – Verbreitung von sozialer Innovation – aus dem Blickwinkel Social Franchisenehmer	
Fragenkatalog aus der theoretischen Ausarbeitung ¹²²⁵ :	Fragenkatalog für den Forschungsfall:
Skalierung und Diffusion <i>scaling</i>¹²²⁶	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie kann eine Verbreitung von sozialer Innovation stattfinden? ▪ In welcher Form lässt sich die soziale Innovation verbreiten? ▪ Wer ist in der Lage, eine soziale Innovation zu verbreiten? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie konnte Ihr Projekt in die Stadt- und Quartiersentwicklung eingebunden werden? ▪ In welcher Form wurden Sie auf das Projekt aufmerksam? ▪ Welche Erfahrung haben Sie mit der Skalierungsmethode Social Franchising? ▪ Welche Vor- und welche Nachteile, Chancen und Risiken sehen Sie bei dieser Methode? ▪ Sie haben sich für das Projekt entschieden, wer waren die Entscheider von der Annahme bis zur Umsetzung des Projektes in Ihrer Organisation? ▪ Gab es Hemmnisse oder auch Konflikte? Von wem kamen diese und wie wurden diese gelöst? ▪ Für wen waren die Wirkungen dieses Projektes interessant oder sogar notwendig?
Systemische Veränderung <i>systemic change</i>¹²²⁷	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie durchdringt soziale Innovation ein existierendes System? ▪ Wie kann soziale Innovation ein System verändern? ▪ Welche Mittel sind notwendig, um ein System verändern zu können? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie beeinflusst Ihr Projekt die Kommunalstrukturen, kommunalen Investitionen, Stadt- und Quartiersentwicklung und die demografische Entwicklung bei Ihnen vor Ort? ▪ Wie sind die Ergebnisse der Systemveränderung vor Ort? ▪ Welche Mittel waren notwendig, um Ihr System vor Ort verändern zu können? ▪ Gab es Hemmnisse oder auch Konflikte? Von wem kamen diese und wie wurden diese gelöst? ▪ Für wen waren die Wirkungen dieses Projektes interessant oder sogar notwendig?

Quelle: eigene Darstellung und in Anlehnung an Murray et al.¹²²⁸

¹²²⁵ Siehe dazu Kapitel 2.2.3.

¹²²⁶ Vgl. Murray et al. 2010, S. 82; siehe dazu Kapitel 2.2.3.1.

¹²²⁷ Vgl. Murray et al. 2010, S. 107; siehe dazu Kapitel 2.2.3.2.

¹²²⁸ Vgl. Murray et al. 2010.

Die genannten Ausführungen zur Verbreitung von sozialer Innovation sind nicht nur die Annahme zur Umsetzung des Projektes, indem die Social Franchisenehmer gefragt werden, sondern auch der für den Forschungsfall zur Verfügung stehende Social Franchisegeber. Aus dieser Sichtweise müssen die Fragen in einem Interview ebenfalls formuliert werden (s. Tabelle 11). Aus dem Pilotprojekt bzw. dem Prototyp wird in der Diffusion ein Modellprojekt, welches zur Duplizierung zur Verfügung steht.

Tabelle 11: Diffusion – Social Franchisegeber

Fragenblock 6 – Diffusion – Verbreitung von sozialer Innovation – aus dem Blickwinkel Social Franchisegeber	
Fragenkatalog aus der theoretischen Ausarbeitung ¹²²⁹ :	Fragenkatalog für den Forschungsfall:
Skalierung und Diffusion <i>scaling</i> ¹²³⁰	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie kann eine Verbreitung von sozialer Innovation stattfinden? ▪ In welcher Form lässt sich die soziale Innovation verbreiten? ▪ Wer ist in der Lage, eine soziale Innovation zu verbreiten? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie konnte Ihr Modellprojekt in andere Nonprofit-Organisationen eingebunden werden? ▪ In welcher Form haben Sie Aufmerksamkeit auf das Modellprojekt durchgesetzt? ▪ Wie beurteilen Sie die gewählte Skalierungsmethode des Social Franchising nach der Umsetzung? ▪ Welche Erfahrungswerte sind mit dem Social Franchising entstanden? ▪ Welche Vor-, Nachteile, Chancen und Risiken waren damit verbunden? ▪ Welche Grenzen sehen Sie mit dieser Skalierungsmethode? ▪ Wer oder welches Team hat die Verbreitungsstrategie? ▪ Gab es Hemmnisse oder auch Konflikte? Von wem kamen diese und wie wurden diese gelöst? ▪ Für wen waren die Wirkungen dieses Projektes interessant oder sogar notwendig?
Systemische Veränderung <i>systemic change</i> ¹²³¹	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie durchdringt soziale Innovation ein existierendes System? ▪ Wie kann eine soziale Innovation ein System verändern? ▪ Welche Mittel sind notwendig, um ein System verändern zu können? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie beeinflussen Sie die Kommunalstrukturen, kommunalen Investitionen, Stadt- und Quartiersentwicklung und demografische Entwicklung mit Ihrem Modellprojekt? ▪ Wie sind die Ergebnisse der Systemveränderung durch die Duplizierung Ihres Modellprojektes? ▪ Welche Mittel waren notwendig, um das System mit Ihrem Modellprojekt verändern zu können?

¹²²⁹ Siehe dazu Kapitel 2.2.3.

¹²³⁰ Vgl. Murray et al. 2010, S. 82; siehe dazu Kapitel 2.2.3.1.

¹²³¹ Vgl. Murray et al. 2010, S. 107; siehe dazu Kapitel 2.2.3.2.

Fragenblock 6 – Diffusion –**Verbreitung von sozialer Innovation – aus dem Blickwinkel Social Franchisegeber**

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gab es Hemmnisse oder auch Konflikte? Von wem kamen diese und wie wurden diese gelöst? ▪ Für wen waren die Wirkungen dieses Projektes interessant oder sogar notwendig?
--	--

Quelle: eigene Darstellung und in Anlehnung an Murray et al.¹²³²

Bei den oben dargestellten Frageblöcken handelt es sich um den internen Kreis im Austausch zwischen dem Social Franchisegeber und dem Social Franchisenehmer. Das Modellprojekt wirkt in verschiedenen Ebenen im System, dies wurde in Kapitel 5 ausführlich beschrieben. Somit ist für den Interviewleitfaden auch der externe Blick von den dort beschriebenen Stakeholdern notwendig, um die Ergebnisse auch aus einem anderen Blickwinkel zu hinterfragen. Da die Menge und die Vielfalt von externen Stakeholdern sehr groß sein können, werden diese im nachfolgenden Kapitel durch eine Stakeholder-Analyse für den Forschungsfall eingegrenzt. Diese Analyse bildet in der wissenschaftlichen Bezugsbasis das Innovationsmanagement ab und konzentriert sich auf die empirische Untersuchung des Forschungsvorhabens. Die grundlegenden Fragestellungen entstehen ebenfalls aus der dritten Phase einer sozialen Innovation (s. Tabelle 12).

Tabelle 12: Diffusion – Stakeholder

Fragenblock 7 – Diffusion –**Verbreitung von sozialer Innovation – aus dem Blickwinkel der Stakeholder**

Fragenkatalog aus der theoretischen Ausarbeitung ¹²³³ :	Fragenkatalog für den Forschungsfall:
Skalierung und Diffusion <i>scaling</i> ¹²³⁴	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie kann eine Verbreitung von sozialer Innovation stattfinden? ▪ In welcher Form lässt sich die soziale Innovation verbreiten? ▪ Wer ist in der Lage, eine soziale Innovation zu verbreiten? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie haben Sie das Modellprojekt unterstützen können? ▪ In welcher Form sind Sie auf das Modellprojekt aufmerksam geworden und haben sich diesem gewidmet? ▪ Wer oder welches Team hat bei Ihnen die Verbreitungsstrategie übernommen und wie wurde diese erfolgreich umgesetzt?

¹²³² Vgl. Murray et al. 2010.

¹²³³ Siehe dazu Kapitel 2.2.3.

¹²³⁴ Vgl. Murray et al. 2010, S. 82; siehe dazu Kapitel 2.2.3.1.

Fragenblock 7 – Diffusion –**Verbreitung von sozialer Innovation – aus dem Blickwinkel der Stakeholder**

Systemische Veränderung <i>systemic change</i> ¹²³⁵	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie durchdringt eine soziale Innovation ein existierendes System? ▪ Wie kann eine soziale Innovation ein System verändern? ▪ Welche Mittel sind notwendig, um ein System verändern zu können? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie beeinflussen Sie durch Ihr Engagement die Kommunalstruktur, kommunalen Investitionen, Stadt- und Quartiersentwicklung und demografische Entwicklung mit Ihrem Modellprojekt? ▪ Wie sind die Ergebnisse der Systemveränderung aus Ihrer Sicht durch die Duplizierung dieses Modellprojektes? ▪ Welche Mittel waren notwendig, um das System mit diesem Modellprojektverändern zu können?

Quelle: eigene Darstellung und in Anlehnung an Murray et al.¹²³⁶

Es handelt sich bei den oben dargestellten Tabellen um eine offene Befragung¹²³⁷ durch die leitfadengestützten Interviews. Aus diesen Ergebnissen und dem Kriterienkatalog entsteht die standardisierte Befragung über ein Online-Tool.¹²³⁸ Der Schwerpunkt liegt bei der Online-Umfrage besonders auf der Analyse der Wirkungszusammenhänge aus dem Kapitel 4. Demnach wird die Untersuchung die Wirkungsmessung, das soziale Unternehmertum und die Skalierung durch das Social Franchising berücksichtigen.¹²³⁹ Bei den Interviews wird diese Thematik nur bedingt möglich sein. Die Befragungsart ist ebenso abhängig vom Stand der Prozessentwicklung der sozialen Innovation. Somit bietet sich beim leitfadengestützten Interview aufgrund der Problemstellung und/oder Fragestellung das *problemzentrierte Interview*¹²⁴⁰ als Datenerhebungsmethode an. Die Durchführung dieser Datenerhebungsmethode erfolgt in einem gemeinsamen Gespräch und findet in dem zuvor dargestellten formalen Gesprächsrahmen statt. Im Fokus steht die Problembehandlung, welche mit der interviewten Person ausgearbeitet werden soll. Dies bedeutet eine nicht direktive Gesprächsführung mit dem Interesse an spezifischen Informationen und der Möglichkeit zur gegenstandsbezogenen Explikation.¹²⁴¹ Die Visualisierung der Methoden, deren Ablauf und die Zusammenhänge werden im nachfolgenden Kapitel aufgezeigt.

¹²³⁵ Vgl. Murray et al. 2010, S. 107; siehe dazu Kapitel 2.2.3.2.

¹²³⁶ Vgl. Murray et al. 2010.

¹²³⁷ Vgl. Mayring, S. 66; vgl. dazu auch Helfferich 2014, S. 559 ff.

¹²³⁸ Vgl. Wagner und Hering 2014, S. 661 ff.

¹²³⁹ Siehe dazu Kapitel 3.6.

¹²⁴⁰ Vgl. Helfferich 2014, S. 569 ff.; der Begriff *problemzentriertes Interview* wurde von Witzel 1982 geprägt.

¹²⁴¹ Vgl. Helfferich 2014, S. 569 ff.

6.4 Zusammenfassung

Zur zielgerichteten Durchführung der empirischen Untersuchung wurde die in Kapitel 1 vorgestellte Forschungsfrage in diesem Kapitel ausdifferenziert. Neben dem Verständnis von sozialer Innovation und dem damit verbundenen Prozessablauf stehen drei Betrachtungsebenen im Fokus des Forschungsfalles. Dies sind die existierenden Dokumente bzw. Publikationen, die Interviews und die Online-Umfrage.¹²⁴² Demnach ist die Untersuchungsstruktur, wie in der nachfolgenden Abbildung 27 dargestellt, aufgebaut:

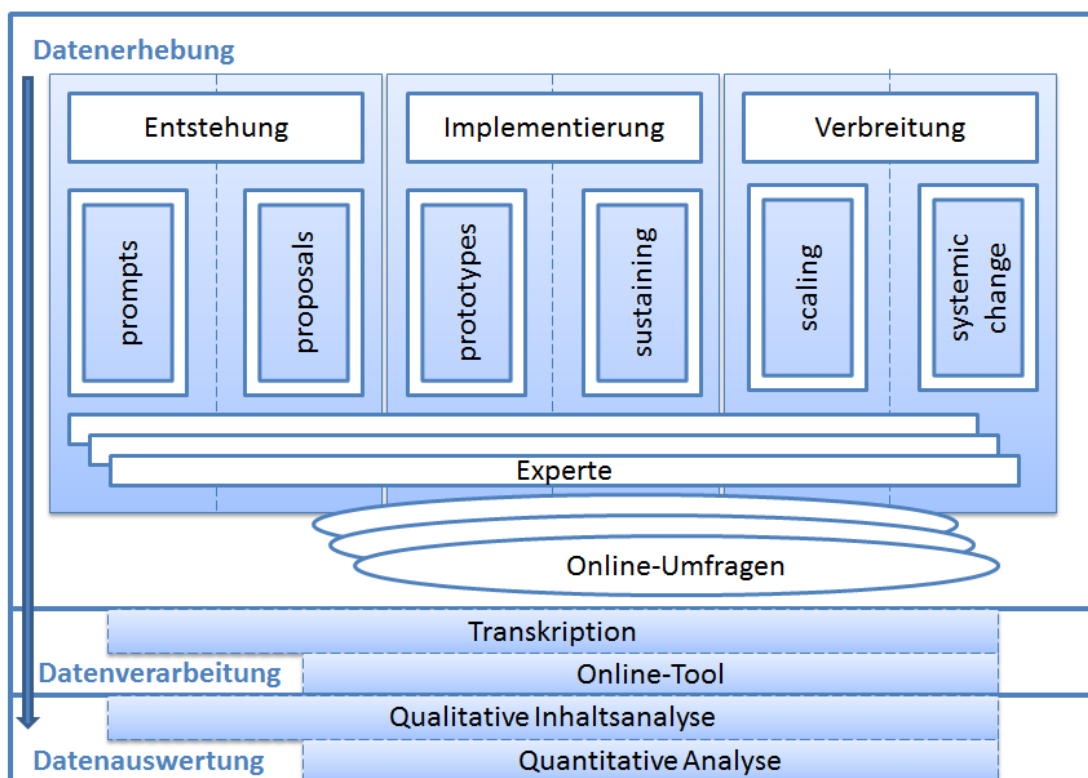


Abbildung 27: Die grafische Darstellung der Untersuchungsmethoden. Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Murray et al.¹²⁴³

Die Abbildung 27 zeigt außerdem, dass aus den Mixed Methods¹²⁴⁴ das explorative Design angewendet wird, indem ein qualitatives Vorgehen der quantitativen Methode vorausgeht. Eine weitere Unterscheidung liegt in den Innovationsphasen. Die qualitative Analyse erstreckt sich über den gesamten Phasenverlauf der sozialen Innovation, während die quantitative Analyse erst ab dem Beginn der späten Implementierungsphase möglich ist, sodass quantitative Daten gesammelt und ausgewertet werden können. Zusätzlich wird die

¹²⁴² Siehe Kapitel 6.3.

¹²⁴³ Vgl. Murray et al. 2010, S. 11.

¹²⁴⁴ Siehe Kapitel 6.3.1 und 6.3.2; vgl. dazu auch Paieryl und Hart 2016, S. 265–266; vgl. dazu auch Pickel und Sammet 2014, S. 166; „Mixed Methods ist die Verknüpfung von qualitativen und quantitativen Ergebnissen und kann auf unterschiedliche Weise und an unterschiedlichen Stellen des Forschungsprozesses stattfinden“.

Betrachtung unter der Skalierungsmethode des Social Franchising durchgeführt. Somit werden die in Kapitel 4 beschriebenen Wirkungen im Umfeld von sozialem Unternehmertum in die quantitative Analyse miteinfließen. Die Metrik zur Wirkungsmessung wird ebenso in dieser Phase einbezogen. Der in Kapitel 6.2.2 aufgestellte Kriterienkatalog ist das Fundament für die Fallbetrachtung und bildet den Rahmen für die Interviewten ab. Mittels des aufgestellten qualitativen Forschungsplans wird die Untersuchung über das gewählte Forschungsdesign mit einer Mehrfach-Fallstudienanalyse erhoben, analysiert und ausgewertet. Das Forschungsdesign ermöglicht die Exploration von komplexen Phänomenen, wie die Fragestellung zeigt. Nachfolgend stellt die grafische Darstellung in Abbildung 28 eine Übersicht über den Gesamtzusammenhang dar. Diese gliedert sich in drei horizontale Rubriken. Diese Rubriken sind die Auswertungen von existierenden Dokumentationen und Publikationen, die zu interviewenden Ideengeber und Innovationstreiber sowie die Online-Befragungen der Nonprofit-Organisationen, Sozialunternehmen und der Gemeinden.

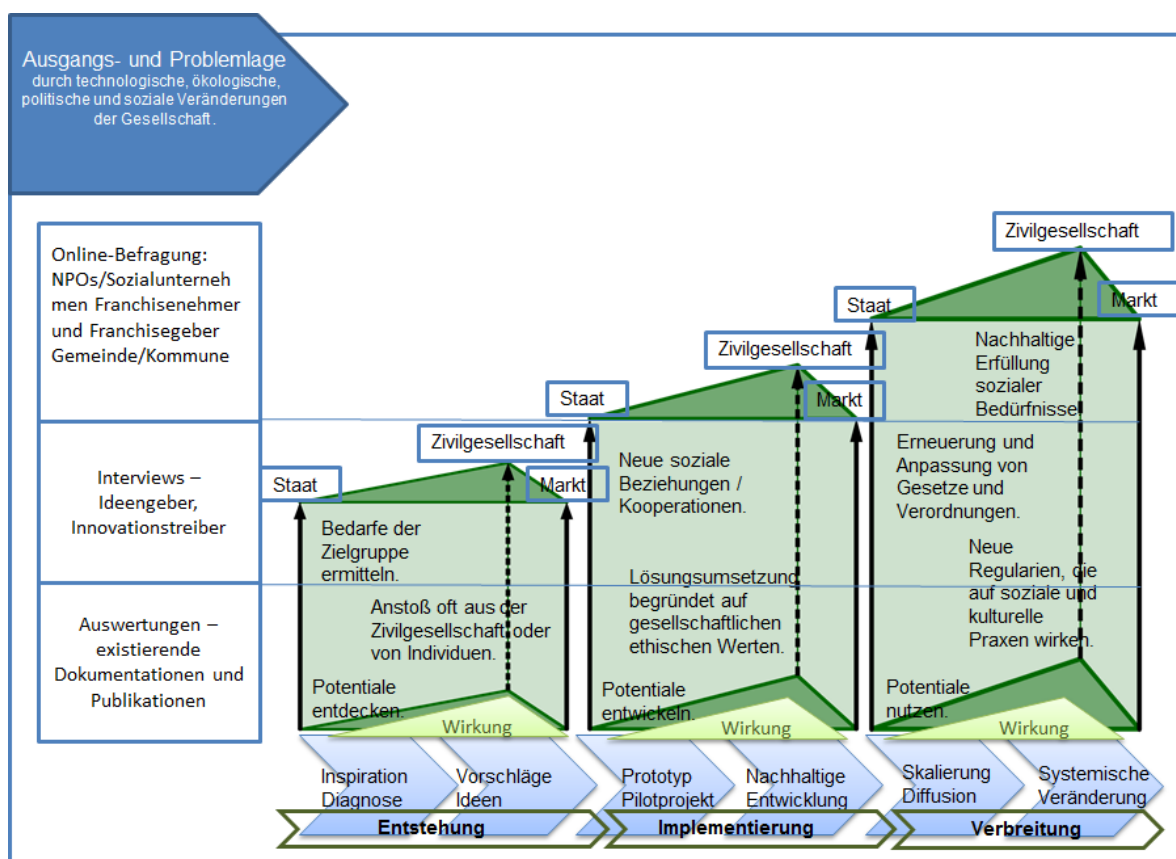


Abbildung 28: Die Blickwinkel in grafischer Darstellung zur zielgerichteten Durchführung der empirischen Untersuchung. Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Murray et al.¹²⁴⁵

¹²⁴⁵ Vgl. Murray et al. 2010, S. 11.

Die zu Interviewenden sind direkt oder indirekt die Beteiligten des zu betrachtenden Forschungsfalles und üben entweder eine leitende und/oder delegierende Funktion in den zu untersuchenden Organisationen aus. Die Datengenerierung erfolgt sowohl über existierende Dokumentationen als auch über die sprachlich basierten und teilstandardisierten Interviews und/oder Online-Befragungen. Für die einzelnen Gespräche dient der theoriegestützte Leitfaden, um eine orientierte und strukturierte Auswertung zu gewährleisten. Die transkribierten Texte werden mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet. Im Anschluss erfolgt ein geeignetes Kategoriensystem auf theoretisch-deduktiver als auch empirisch-induktiver Basis. Die Ergänzungen erfolgen über interne und externe Dokumente der zu untersuchenden Organisationen.

7 Empirische Untersuchung – Fallstudie

Die in Kapitel 6 vorgestellte Konzeption und der Aufbau der empirischen Untersuchung werden in dem folgenden Kapitel auf die Fallstudie angewandt. Entsprechend den Prinzipien zur ordentlichen Vorgehensweise in der qualitativen und quantitativen Forschung aus Kapitel 6.2.1 bedarf es zunächst einer Deskription der hier betrachteten Fallstudie. Erst danach können die eigentliche Analyse und die Auswertung der erhobenen qualitativen und quantitativen Daten erfolgen. Aus diesen Daten und den ausgewählten Dokumenten oder Publikationen kann die finale Bewertung stattfinden.

Zunächst wird in Kapitel 7.1 die zu untersuchende Fallstudie eingehend beschrieben. Den weiteren Fortgang der Forschungsarbeit bildet die Datengenerierung mit den potenziellen Interviewpartnern und der Online-Umfrage. Sowohl die Interviewpartner als auch die Online-Umfrage müssen die in Kapitel 6.3.3.1 geforderten Voraussetzungen erfüllen. Eine kurze Vorstellung der Akteure erfolgt in Kapitel 7.2. Anschließend werden zu dem jeweiligen Untersuchungsaspekt die einzelnen Ergebnisse vorgestellt und im weiteren Verlauf unter dem Gesichtspunkt der Forschungsfragen in Kapitel 7.3 interpretiert. Auf der Grundlage dieser Erkenntnisse werden in Kapitel 7.4 die forschungsbezogenen Hypothesen vorgestellt. Weiter werden die Beschränkungen, die sich im Nachgang aus der Forschungsdurchführung ergeben, in Kapitel 7.4 benannt, sofern möglich erläutert und kritisch bewertet. Diese Limitationen können sich beispielsweise aus der gewählten Vorgehensweise und aus den erzielten Ergebnissen ergeben. Am Ende schließt das Kapitel 7.5 mit einer Zusammenfassung ab.

7.1 Deskription der Fallstudie

Die Fallstudie handelt von einer sozialen Innovation, welcher bezüglich seiner Entstehungs- und Implementierungsphase erforscht werden soll. Unter der Berücksichtigung der in Kapitel 6.2.2 dargestellten Mindestanforderungen wurde die Fallstudie „CAP ... der Lebensmittelpunkt“¹²⁴⁶ zur Untersuchung ausgewählt. Bevor jedoch die soziale Innovation eingehend betrachtet werden kann, bedarf es zunächst vor der Empirie einer entsprechenden Vorstellung der zu untersuchenden Fallstudie, sodass ein erster Überblick gewonnen werden kann.

Die Deskription der Fallstudie umfasst die Erläuterung des Konzeptes und die Darstellung der sozialen Mission. Weiter werden die historische Entwicklung und der spezifische Systemaufbau skizziert. Darüber hinaus wird versucht, die einzelnen Innovationsphasen zu

¹²⁴⁶ Vgl. Block und Heckmann 2022.

erfassen, um diese in die Deskription entsprechend einzubauen. Im Anschluss gilt es, die geforderten Kriterien aus dem Kapitel 6.2.2 zu überprüfen.

Die Fallstudie ist ein integratives Projekt für Menschen mit Behinderung. Dieses Projekt wurde von Nonprofit-Organisationen an verschiedenen Orten in Deutschland implementiert und skaliert. Überdies zählt die Fallstudie auch zu denjenigen Akteuren, welche eine erfolgreiche Skalierungsform, das Social Franchising, ausüben und durch den Handelspartner eine Cross-Industry-Innovation entwickelten. Diese Kombinationen ermöglichen es, die kompletten Innovationsphasen zu analysieren, aufzubereiten und auszuwerten. Der Fokus liegt jedoch auf der Phase der Entstehung, Implementierung und zum Teil der Verbreitung, da eine vollständige Betrachtung im Rahmen dieser Ausarbeitung nicht möglich ist.

Die Fallstudie „CAP ... der Lebensmittelpunkt“ wird in den Veröffentlichungen als CAP-Lebensmittelmart oder CAP-Markt bezeichnet.

Der Abgleich der Fallstudie mit den in Kapitel 6.2.2 aufgestellten Kriterien ergibt nachfolgende Erkenntnisse für die erste Unterteilung (s. Abbildung 29).

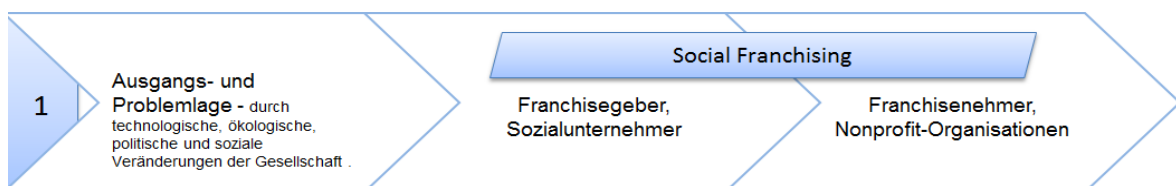


Abbildung 29: Ausgangs- und Problemlage¹²⁴⁷ in der Fallstudie. Quelle: eigene Darstellung.

(1) Die Ausgangs- und Problemlage in der Fallstudie ist der Rückzug des Einzelhandels aus den Stadtquartieren und den Gemeinden in den Regionen. Insbesondere handelt es sich um die Versorgung von Lebensmitteln und damit verbunden um den Wegfall eines sozialen Kontaktfeldes inklusive des Ausschlusses von einem Teil der Bevölkerung, der keine mobilen Transportmöglichkeiten nutzen kann oder will. Die älteren Bevölkerungsgruppen, Menschen mit Behinderung und Menschen, die ihren Konsum in ihrem Wohnumfeld decken müssen oder wollen, sind durch diese Entwicklung ebenfalls eingeschränkt.¹²⁴⁸ Die zuvor benannten Problemlagen sind oftmals in diesen Stadtgebieten oder den Gemeinden gegeben, da sich alle CAP-Markt-Projekte in deren Zentren befinden. Bei der Fallstudie handelt es sich um die Skalierungsform Social Franchising,¹²⁴⁹ betrieben mit den wirtschaftlich selbstständigen Nonprofit-Organisationen als Franchisenehmer und dem Franchisegeber

¹²⁴⁷ Siehe dazu Kapitel 6.2.2 in dieser Arbeit.

¹²⁴⁸ Vgl. Borchmann 2018, S. 11.

¹²⁴⁹ Vgl. Heyer 2012, S. 44.

gdw süd als Sozialunternehmer. Somit sind die Bedingungen der aufgestellten Kriterien aus der ersten Unterteilung erfüllt.

Der nächste Abgleich der Fallstudie mit den in Kapitel 6.2.2 aufgestellten Kriterien ergibt nachfolgende Erkenntnisse für die zweite Unterteilung (s. Abbildung 30).

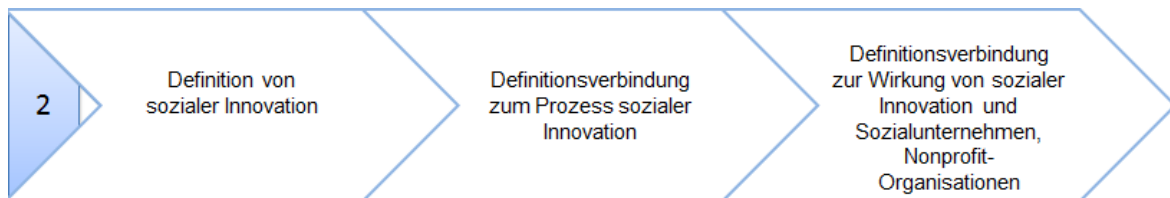


Abbildung 30: Die Fallstudie bezogen auf Definitionen und die Definitionsverbindungen zum Innovationsprozess und zu den Wirkungsansätzen¹²⁵⁰. Quelle: eigene Darstellung.

(2) Die zu untersuchende Fallstudie erfüllt beim Stand vor der aktiven Befragung die Kriterien, sowie die in Kapitel 5.1 skizzierten Kernaspekte für die soziale Innovation der Neuheit, der Verbesserung und der Nachhaltigkeit. Überdies lässt sich die Zielerreichung durch die Prinzipien der Inklusion, der Hybridisierung und der Systemisierung an der Fallstudie untersuchen. Daneben lässt sich die Verbindung zur Wirkungsorientierung bei der sozialen Innovation ziehen, um diese in der Verbindung von Sozialunternehmen und Nonprofit-Organisationen zu analysieren. Die mögliche Wirkungsorientierung lässt sich sowohl auf die Entwicklung als auch auf die Organisationen und Stakeholder beziehen.

Der Abgleich der Fallstudie mit dem in Kapitel 6.2.2 aufgestellten Kriterien ergibt nachfolgende Erkenntnisse für die dritte Unterteilung (s. Abbildung 31).

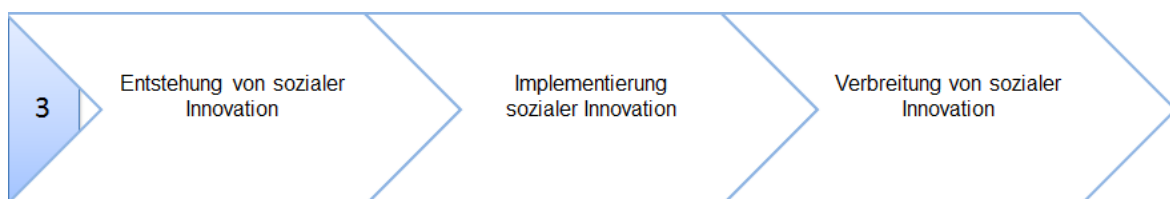


Abbildung 31: Die Fallstudie in Verbindung mit dem Prozess der sozialen Innovation¹²⁵¹. Quelle: eigene Darstellung.

(3) Die Untersuchung in diesen Feldern fokussiert sich auf die soziale Innovation selbst. Die beinhaltet eine Falluntersuchung durch den Prozess der sozialen Innovation über die gesamte Entwicklung hinweg bis zur Vollendung durch die Verbreitung. Erst ab diesem Stadium kann eine Ex-post-Analyse erfolgen. Die zu untersuchende Fallstudie bietet mit einer Zeitdauer von über zwanzig Jahren einen guten Einblick in die einzelnen

¹²⁵⁰ Siehe dazu Kapitel 6.2.2 in dieser Arbeit.

¹²⁵¹ Siehe dazu Kapitel 6.2.2 in dieser Arbeit.

Innovationsphasen und kann sowohl mit Interviews, mit Umfragen als auch mit dem vorhandenen Datenmaterial ausgewertet werden. Der Schwerpunkt dieser Fallstudie liegt bei den Interviews und bei den Online-Umfragen auf dem Entstehungs- und Implementierungsprozess.

Der Abgleich der Fallstudie mit den in Kapitel 6.2.2 aufgestellten Kriterien ergibt nachfolgende Erkenntnisse für die vierte Unterteilung (s. Abbildung 32).

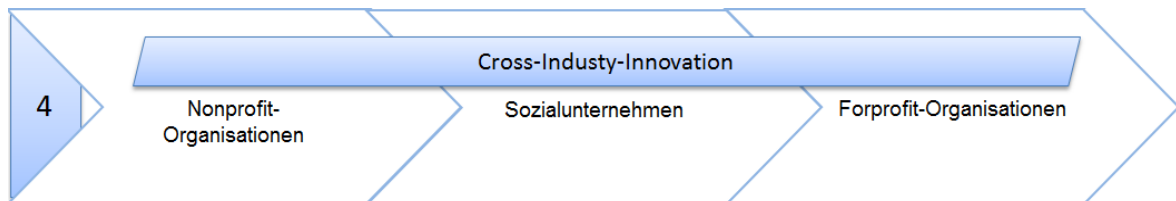


Abbildung 32: Die Fallstudie in Verbindung mit den Akteuren der Cross-Industry-Innovation¹²⁵².
Quelle: eigene Darstellung.

(4) Dieser Untersuchungsstrang soll die Querverbindung zwischen einer sozialen Innovation und einer Cross-Industry-Innovation analysieren. Die Betrachtung einer Cross-Industry-Innovation liegt in der Fallstudie durch die Verbindung von Nonprofit- und Forprofit-Organisationen vor. Nach der ersten Betrachtung führen die beiden Organisationsformen mit dem Bindeglied eines Sozialunternehmens gemeinsam eine soziale Innovation durch. Diese Zusammenhänge werden ebenfalls ein Teil der Untersuchung sein.

Über alle vier Unterteilungen liegt die zeitliche Entwicklung eines Perspektivwechsels in Bezug auf das Thema Inklusion. In der Fallstudie ist dies die Zusammenarbeit von Menschen mit und ohne Behinderung während einer sozialen Innovation. Der Untersuchungszeitraum beinhaltet die Entwicklung der Inklusionspolitik und geht somit in der Betrachtung über die individuelle Teilhabefähigkeit eines Menschen mit Behinderung hinaus. Gerade in diesem Zeitraum wurden gezielt Strukturveränderungen in der Gesellschaft geschaffen und rechtlich verankert, um Menschen mit Behinderung eine umfängliche Teilhabe auf allen gesellschaftlichen Ebenen zu ermöglichen.¹²⁵³

Die UN-Behindertenrechtskonvention¹²⁵⁴ aus den Jahren 2006–2008 stellt die Basis für die gesamtgesellschaftliche Aufgabe dar. Das Ziel dieser Aufgabe ist die Ermöglichung eines selbstbestimmten Lebens in der Gesellschaft für Menschen mit Behinderung. Die intensive Umsetzung dieser Aufgabe begann in Deutschland mit dem Bundesteilhabegesetz am 25.

¹²⁵² Siehe dazu Kapitel 6.2.2 in dieser Arbeit.

¹²⁵³ Vgl. Pfizenmaier et al. 2021, S. 8.

¹²⁵⁴ Vgl. Vereinte Nationen 2015.

Juli 2017 in vier Stufen¹²⁵⁵ und soll die Chance zur Selbstbestimmung, Mitbestimmung und gleichberechtigten Teilhabe umsetzen. Die Fallstudie bildet durch den Betrachtungszeitraum ab 1999 die drei Umsetzungsstufen ab, sodass eine Analyse auf Grundlage der rechtlichen Umsetzung stattfinden kann.

7.2 Ausführungen zu Interviews und Online-Umfrage

Die Auswahl der Interviewpartner und der angesprochenen Organisationen für die Online-Umfrage erfolgte auf Basis der in Kapitel 6.3.3.1 erläuterten Vorgehensweise. Insgesamt wurden für die empirische Falluntersuchung die Interviews mit dem Ideengeber, den Strategen für den Prototyp, den ersten umsetzenden CAP-Markt-Betreibern und dem Kommunalverband für Jugend und Soziales in Baden-Württemberg durchgeführt. Durch die Rolle der Doppelfunktion konnten einige der Befragten sowohl die Fragen zur Strategie als auch die Fragen zur Umsetzung des Prototyps beantworten.

Dies bedeutet, dass die Interviews sowohl für die Phase der Entstehung als auch für die Phase der Entwicklung und der Implementierung im Hinblick auf die Skalierung durchgeführt werden konnten. Des Weiteren wurden zwei Online-Umfragen erstellt. Bei der ersten Umfrage wurden die 54 Betreiber der CAP-Märkte, bei der zweiten Umfrage die 88 Gemeinden angeschrieben, in denen CAP-Märkte betrieben werden. Um einen Überblick über das Sampling zu bekommen, sind in Kapitel 7.2.1 die Rollen der Befragten detaillierter ausgeführt und in 7.2.2 die angesprochenen Nonprofit-Organisationen als Betreiber der CAP-Märkte in Verbindung mit den Gemeinden, in denen sich die CAP-Märkte befinden.

7.2.1 Interviews

Die Interviews wurden als offene Interviews, wie in Kapitel 6.4 dargestellt, mit einzelnen Innovationstreibern und dem Ideengeber geführt.¹²⁵⁶ Mit den Befragten wird jeweils eine Einwilligungserklärung zur Erhebung und Verarbeitung personenbezogener Daten für Forschungszwecke¹²⁵⁷ eingeholt, inklusive der Darstellung, dass eine Datenschutzfolgeabschätzung¹²⁵⁸ in dieser Erhebung keine Relevanz hat. Ein Muster der Interviewleitfäden befindet sich im Anhang A und Anhang B. Des Weiteren kann ein Muster für die Einwilligungserklärung mit Datenschutzfolgeabschätzung auf Anfrage zugesandt werden. Es handelt sich bei den Interviews um Tonaufnahmen, die transkribiert und mit dem Tool f4analyse¹²⁵⁹

¹²⁵⁵ Vgl. Bundesteilhabegesetz, nationaler Aktionsplan zur UN-BRK und andere behindertenpolitische Vorhaben 2017.

¹²⁵⁶ Siehe dazu auch Anhang A.

¹²⁵⁷ Vgl. Dresing und Pehl 2020.

¹²⁵⁸ Interviewleitfragen wurden nach Datenschutzfolgeabschätzung nach Art. 35 DSGVO geprüft.

¹²⁵⁹ Vgl. Dresing und Pehl 2020.

über die definierten Codes, wie in Kapitel 6.3.4 dargestellt, ausgewertet werden. Die Interviews umfassen sowohl einzelne Zyklen als auch den Gesamtprozess der sozialen Innovation. Die Befragten stammen aus einer Gruppe von Strategen, Entscheidern und Umsetzern, welche die beschriebene Fallstudie seit der Entstehung bis heute begleiten.

Der Fokus bildet die Problembehandlung, welche mit der interviewten Person im Gespräch ausgearbeitet wird. Durch diese Form der Befragung wird die interviewte Person nicht reglementiert, es bleibt somit bei einer persönlichen Sichtweise des betrachteten Gegenstandes. Die Ergebnisse der Interviews sind ein Teil der qualitativen Kriterien in dieser Auswertung. Der Leitfaden hilft, die Rahmenbedingungen einzuhalten und kann das Gespräch stets wieder auf die Fragestellung fokussieren. Die Ausfertigungen befinden sich als Muster in Anhang A für den Franchisegeber und in Anhang B für den Franchisenehmer.

7.2.2 Online-Umfrage

Die Online-Umfrage ist eine Hilfestellung sowohl für die qualitativen als auch quantitativen Kriterien in dieser Ausarbeitung. Zur Erstellung der Umfrage stand die Software LimeSurvey zur Verfügung. Die Online-Umfrage hat den Nutzen, dass Betreiber von CAP-Märkten in ganz Deutschland angesprochen werden. Weiterhin gab es die Möglichkeit, anhand der CAP-Markt-Adressen die Quartiere der Gemeinden in Deutschland zu kontaktieren. Somit konnten 54 CAP-Betreiber und 88 Gemeinden aus ganz Deutschland ermittelt und angeschrieben werden. Bei den Betreibern handelt es sich um Nonprofit-Organisationen, die als Franchisenehmer auch mehrere CAP-Märkte betreiben. Diese Ergebnisse der Online-Umfrage sind ein Teil der quantitativen Kriterien in dieser Auswertung. Die Online-Umfragen wurden am 27.08.2022 gestartet und am 22.09.2022 beendet. Die Auswertungen der CAP-Betreiber und der Gemeinden befinden sich im Anhang dieser Ausarbeitung. Nach der Darstellung der Kriterien für die Fallstudie folgt eine intensive und methodologische Vorgehensweise für das Forschungsvorhaben. Die Ausfertigungen befinden sich als Muster im Anhang D für den Franchisenehmer und damit für den Betreiber eines CAP-Marktes sowie im Anhang E die Umfrage für die Gemeinden, in denen ein CAP-Markt tätig ist.

7.3 Darstellung der Ergebnisse

Bei der Untersuchung der Fallstudie sind die Gütekriterien der Offenheit, Kontextualität und Kommunikation bei der Auswahl der zu erhebenden und auszuwertenden Fallstudien notwendig.¹²⁶⁰ Diese Gütekriterien werden zum einen durch die offene Befragung durch das leitfadengestützte Interview und zum anderen durch eine standardisierte Befragung über

¹²⁶⁰ Vgl. Pickel und Sammet 2014, S. 40.

ein Online-Tool erreicht. Untersucht wird nach den festgelegten Kriterien, die aus den Kapiteln 2 bis 4 entstanden und im Interviewleitfaden erfasst sind. Berücksichtigt wurden die Phasen der sozialen Innovation, die darin enthaltenen Kriterien unterlegt mit den entsprechenden Interviewauszügen mit den Ankerbeispielen und die Zuordnung zur festgelegten Kodierung.

7.3.1 Darstellung der Fallstudie

Der erste Prototyp ging als Modellprojekt 1999 in Herrenberg in Baden-Württemberg an den Start und wurde der Öffentlichkeit vorgestellt. Das Modellprojekt ermöglicht Menschen mit Behinderung eine Chance zur Teilhabe am Arbeitsleben, ist ein wichtiger sozialer Treffpunkt in der Gemeinde, stellt die Grundversorgung für die Zivilgesellschaft dar, liefert den Einkauf nach Hause oder begleitet beim Einkauf für Menschen mit Beeinträchtigungen. Das Konzept der CAP-Märkte besteht nicht nur aus Dienstleistungen selbst, sondern setzt Inklusion auch in Raumkonzepte um, sodass Rollstühle, Kinderwagen und Rollatoren genügend Platz finden und somit die Barrierefreiheit vor Ort möglich ist.

Die CAP-Märkte werden in der Regel von örtlichen Integrationsunternehmen oder Werkstätten nach der Skalierungsform Social Franchising betrieben. Bei der Bezeichnung CAP handelt es sich um ein Kunstwort und es wurde aus dem englischen Wort „handicap“ kreiert mit dem programmatischen Hinweis, dass in diesen Märkten behinderte Menschen einen Arbeitsplatz innehaben.¹²⁶¹ Die Idee der CAP-Märkte stammte aus der Erkenntnis, dass sich immer weniger Einzelhändler in den Gemeinden befinden, sich sogar ganz verabschieden und eine Nahversorgung insbesondere für Lebensmittel nicht mehr ausreichend gegeben ist.¹²⁶² Diese Entwicklung begründet sich auf mehreren Faktoren. So kommt die Studie „Einzelhandel im Wandel“¹²⁶³ zur Aussage, dass viele private Haushalte ihre Konsumbedarfe außerhalb ihres Wohnortes decken, da sie Berufspendler sind.¹²⁶⁴ In der Folge haben sich zentrale Einkaufsorte außerhalb der Gemeinden entwickelt.¹²⁶⁵ Ein weiterer Faktor ist die abnehmende Bevölkerungszahl, die sich in bestimmten Gemeinden und Regionen signifikant auf den Einzelhandel auswirkt.¹²⁶⁶ Bei abnehmender Bevölkerung reduziert sich gleichzeitig der Bedarf und steht in Relation zur Rendite eines Einzelhandelsgeschäftes, sodass es im Extremfall zur Schließung des Geschäftes kommt.¹²⁶⁷ Weitere Faktoren sind stagnierende Einkommen, Generationswechsel bei den Einzelhändlern, veränderte

¹²⁶¹ Vgl. Schwalb und Theunissen 2018, S. 139.

¹²⁶² Vgl. Heckmann 2022.

¹²⁶³ Vgl. Nitt-Drießelmann 2013.

¹²⁶⁴ Vgl. Nitt-Drießelmann 2013.

¹²⁶⁵ Vgl. Nitt-Drießelmann 2013.

¹²⁶⁶ Vgl. Nitt-Drießelmann 2013.

¹²⁶⁷ Vgl. Nitt-Drießelmann 2013.

Konsumpräferenzen sowie sich ändernde Konsumgewohnheiten mit wechselnden Trends bei den Verbrauchern.¹²⁶⁸

Die CAP-Markt-Idee entstand durch den damaligen Geschäftsführer der Gemeinnützigen Werkstätten und Wohnstätten GmbH (GWW), als der letzte Lebensmittelmarkt in seiner fußläufigen Umgebung schloss.¹²⁶⁹

Der erste CAP-Markt wurde durch die Femos gGmbH, die Integrationsfirma der GWW, als Pilotprojekt eröffnet mit neun Menschen, darunter sechs Menschen, die zuvor in einer Werkstatt für behinderte Menschen (WfbM) beschäftigt waren.¹²⁷⁰ In den nachfolgenden Jahren kamen drei CAP-Märkte hinzu, dieses Mal an den Standorten Schönbuch, Calw und Malsheim.¹²⁷¹ Durch die Anfragen der Gemeinden aus ganz Deutschland übernahm 2001 die in Sindelfingen ansässige Genossenschaft der Werkstätten für behinderte Menschen Süd eG (gdw süd) die Geschäftsidee von der GWW und überführte diese in die Skalierungsform Social Franchising.¹²⁷² Die Skalierung erfolgte ebenfalls von der gdw süd und sie verbreitete diese über Informationstage für Integrationsbetriebe und WfbMs.¹²⁷³ Der erste Franchisenehmer war 2001 die Filderwerkstatt und es folgten weitere.¹²⁷⁴ Die Entwicklung bei der Öffnung der CAP-Märkte war bis zum Jahre 2003 nur zögerlich, ab dann stark am Steigen. Im Jahre 2011 gab es in Deutschland bereits 87 Cap-Märkte mit Marktgrößen zwischen 200 und 1.500 m². Damals arbeiteten knapp 1.200 Menschen dort, davon rund 650 behinderte Menschen.¹²⁷⁵ Nach zwanzig Jahren waren es 108 CAP-Märkte. Die Franchisenehmer und damit die Betreiber der CAP-Märkte sind stets Nonprofit-Organisationen. Bei diesen Nonprofit-Organisationen handelt es sich bei 25 % um Werkstätten für behinderte Menschen (WfbM) und mit bei 75 % um Integrationsfirmen.¹²⁷⁶

Die Entwicklung ging weiter; im Jahr 2021 waren es 136 CAP-Märkte, darunter auch Ergänzungen, wie die iD-Märkte als reine Drogeriemärkte und CAPuccino, die in den CAP-Märkten als Supplement angeboten werden, somit zeigt dies auch eine Weiterentwicklung mit steigender Tendenz.

Nachfolgend die statistischen Darstellungen über die zeitlichen Entwicklungen in Abbildung 33, Abbildung 34 und Abbildung 35.

¹²⁶⁸ Vgl. Nitt-Drießelmann 2013, S. 45.

¹²⁶⁹ Vgl. Block und Heckmann 2022.

¹²⁷⁰ Vgl. Block und Heckmann 2022.

¹²⁷¹ Vgl. Block und Heckmann 2022.

¹²⁷² Vgl. Heckmann 2022.

¹²⁷³ Vgl. Heckmann 2022.

¹²⁷⁴ Vgl. Heckmann 2022.

¹²⁷⁴ Vgl. Heckmann 2022.

¹²⁷⁵ Vgl. Heyer 2012, S. 44.

¹²⁷⁶ Vgl. Heckmann 2019; 20 Jahre Inklusion, Vielfalt, CAP.

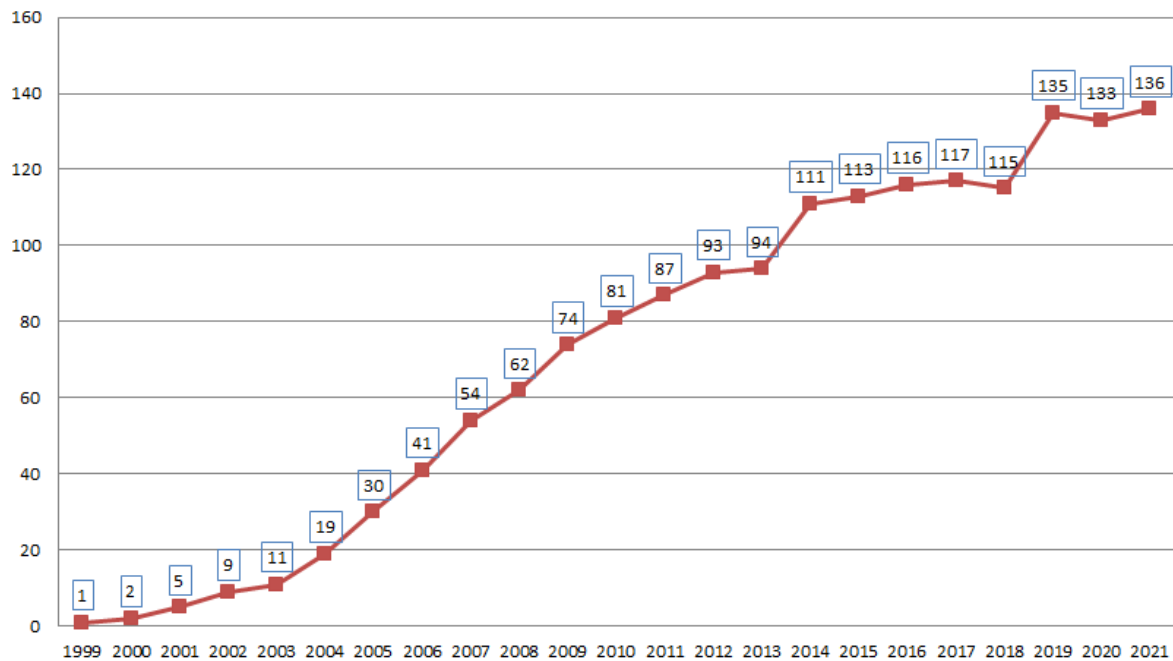


Abbildung 33: Die Entwicklung der CAP-Märkte und deren Ergänzungen. Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an die per E-Mail am 12.07.2022 zur Verfügung gestellten Grafiken von Herrn Block gdw süd.¹²⁷⁷

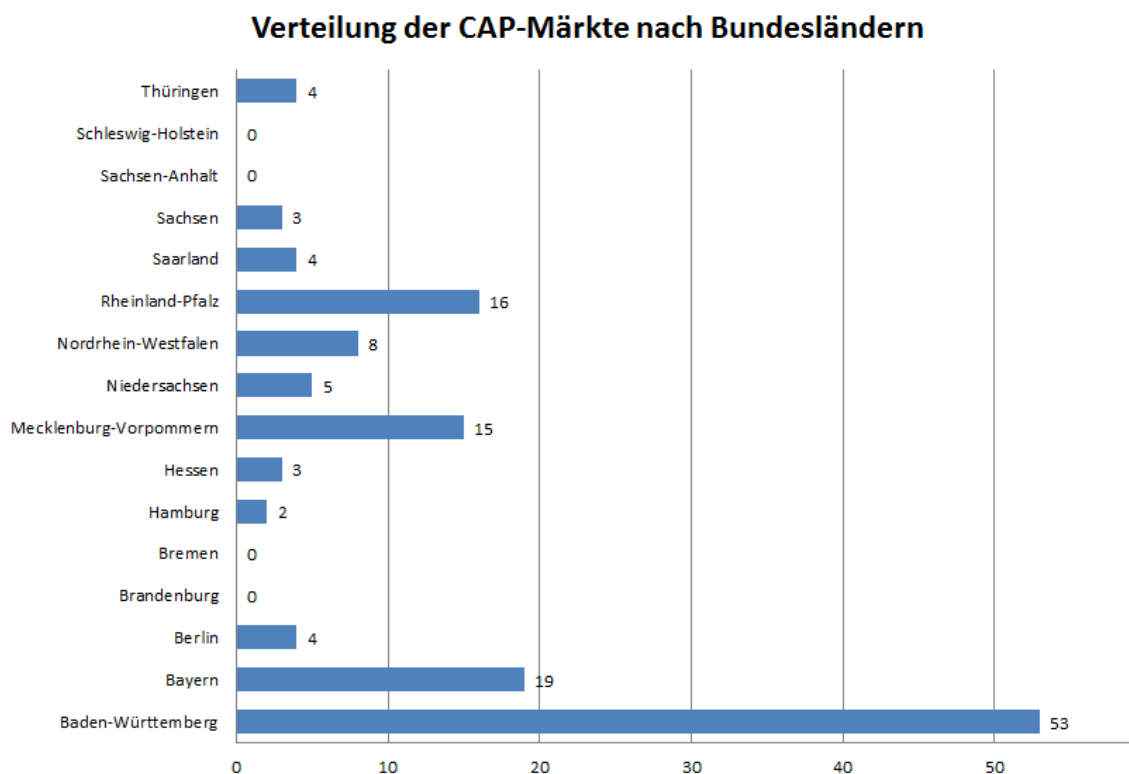


Abbildung 34: Menge der CAP-Märkte in der Verteilung nach Bundesländern in Deutschland. Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an die per E-Mail am 12.07.2022 zur Verfügung gestellten Grafiken von der gdw süd.¹²⁷⁸

¹²⁷⁷ Vgl. Block 2022.

¹²⁷⁸ Vgl. Block 2022.

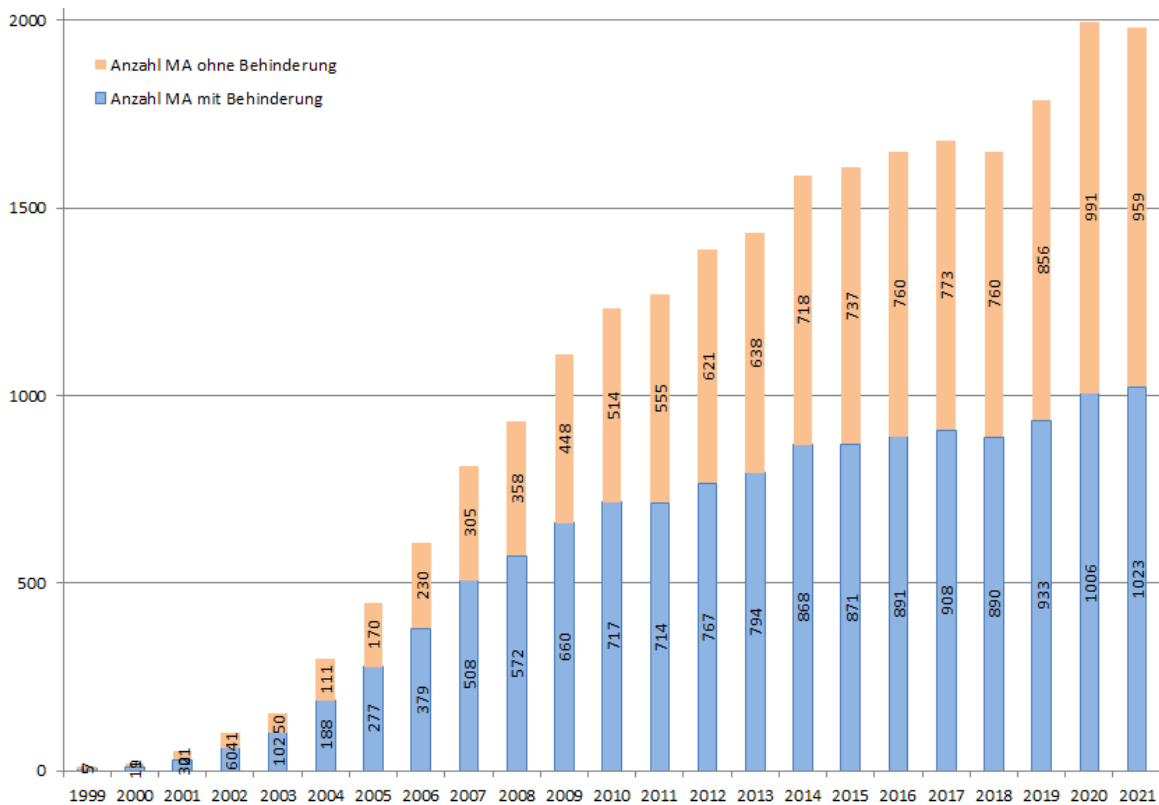


Abbildung 35: Entwicklung der neu entstandenen Arbeitsplätze für Menschen mit Behinderung auf dem Arbeitsmarkt des Lebensmitteleinzelhandels in den CAP-Märkten. Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an die per E-Mail am 12.07.2022 zur Verfügung gestellten Grafiken vom von Herrn Block gdw süd.¹²⁷⁹

Im Laufe der Implementierung und Verbreitung von „CAP ... der Lebensmittelpunkt“ kam es zu mehreren Auszeichnungen wie beispielsweise dem Handels-Innovations-Preis 2008 oder den Rudolf-Freudenberg-Preis 2005.¹²⁸⁰ Diese Auszeichnungen würdigen das Engagement der CAP-Supermärkte, in denen erfolgreich behinderte und nicht behinderte Menschen tagtäglich gemeinsam arbeiten. Die Märkte stellen eine wohnortnahe Versorgung mit Lebensmitteln sicher und leisten einen Beitrag gegen die Verödung der Innenstädte und Gemeinden. Die starke Expansion der Ladenkette stellt die besondere ökonomische und sozialintegrative Stärke des Konzepts dar.¹²⁸¹

In der Bundesrepublik Deutschland zeigt sich der skizzierte Paradigmenwechsel auch in veränderten gesetzlichen Rahmenbedingungen. Exemplarisch zu nennen sind die Änderung des Artikels 3 Abs. 3 Grundgesetz, die Ratifizierung der Behindertenrechtskonvention der Vereinten Nationen (UN-BRK), die neuen Landesheimbauverordnungen und zuletzt das Gesetz zur Stärkung der Teilhabe und Selbstbestimmung von Menschen mit Behinderungen (Bundesteilhabegesetz – BTHG). Gleichzeitig erfolgten Entwicklungen gesellschaftlicher (z.

¹²⁷⁹ Vgl. Block 2022.

¹²⁸⁰ Vgl. Block 2022.

¹²⁸¹ Vgl. Block und Heckmann 2022.

B. Integration, Inklusion), politischer (z. B. politische Teilhabe) und fachlicher (z. B. Sozialraumorientierung) Art. Unter Beachtung dieser Aspekte kann von einem Paradigmenwechsel gesprochen werden, der mehrere Komponenten umfasst. So hat sich das Bild vom „Behinderten“ grundsätzlich geändert: von einem defizitorientierten zu einem ressourcenorientierten Verständnis, vom Bild des behinderten Menschen hin zu dem des Menschen mit Teilhabebeeinschränkung.

7.3.2 Auswertung der Interviews

Die im Rahmen dieser Arbeit durchgeführten qualitativen und offenen Interviews fanden im Juli bis September 2022 statt. Die Befragten werden, bedingt durch die zu untersuchende Fallstudie, in Gruppen von Stakeholdern unterteilt. Bezogen auf die Fallstudie konnten der Ideengeber, Personen des Franchisegebers, eine bestimmte Anzahl von Personen von Franchisenehmern und der Vertreter des Fördermittelgebers KVJS in Baden-Württemberg interviewt werden. Die befragten Personen haben ihren Berufsstart ohne Ausnahme in anderen Branchen und Berufsbildern begonnen – darunter Maschinenbau, Chemie, Ingenieurwesen, Modellbauer, Einzelhandel, Verwaltungswesen. Weiter gibt es bei den Befragten häufig Doppelqualifikationen, bspw. „erst die Mechaniker-Lehre [...], dann berufsbegleitend Maschinenbau studiert [...] und noch BWL studiert“ (Interview 001, Absatz 3). Ein anderes Beispiel: „Ich bin ursprünglich Modellbauer, also ein ganz anderes Thema und hatte dann eine Vision, die heißt Schluss mit Industrie [...], jetzt verbinde [...] ich Menschen, Arbeit, also Arbeit am Menschen mit in dem technischen Know-how [...] und wurde Ergotherapeut“ (Interview 005_1, Absatz 3).

Der Fokus der Interviews lag bei dem Ideengeber und den Innovationstreibenden, wie in Kapitel 6.4 dargestellt.

Die Entstehung, die Implementierung und die Verbreitung in der Fallstudie sind in der Betrachtung der in Kapitel 2.2 aufgestellten Prozessschritte der sozialen Innovation¹²⁸² dargestellt, die sich für die Befragungen als erste Rasterung eignen. Diese Prozessindikatoren wurden erweitert durch die in Kapitel 3 und 4 dargestellten Indikatoren, wie beispielsweise die Widerstände, die Skalierungsansätze und die Wirkungsorientierung. Die Interpretation der Interviews befindet sich in Kapitel 7.4 und erfolgt unter den Gesichtspunkten, die in Kapitel 5 und 6 entwickelt und dargestellt sind. Zur Ergebnisdarstellung der Interviews liefern die Teilschritte der sozialen Innovation einen guten Anhaltspunkt. Die Ergebnisse der Interviews werden zunächst über ein zuvor festgelegtes Codesystem bestimmt. Diese Codierung betrachtet jede Teilphase der sozialen Innovation¹²⁸³ nach Kapitel 2. Die Codes

¹²⁸² Vgl. Murray et al. 2010.

¹²⁸³ Siehe dazu Kapitel 2.2.1.1 in dieser Arbeit.

sind eine Ableitung aus den Kapiteln 2 bis 4, wurden mit den Indikatoren der einzelnen Teilphasen aus Kapitel 2 in Verbindung gesetzt und mit Teilfragen abgestimmt.

Die Zusammenstellung des Codesystems, die Überleitung zu den Indikatoren und die absolute Häufigkeit zu den Textstellen befinden sich im Anhang dieser Arbeit.

Die Auswertung der Interviews erfolgt mit dem beschriebenen Codesystem, stellt die Verbindung zwischen der Theorieentwicklung und der empirischen Untersuchung dar.

7.3.2.1 Die Entstehung von sozialen Innovationen in der Fallstudie

Der erste Teilbereich der sozialen Innovation ist in Kapitel 2.2.1 beschrieben und befasst sich mit der Inspiration und Diagnose. Somit geht es in diesem Kontext um folgende Indikatoren (s. Tabelle 13).

Tabelle 13: Die Codes aus den Interviews aus der Teilphase Inspiration und Diagnose

Indikatoren ¹²⁸⁴ :	Codes zu den Interviews
Auslöser und Inspiration, Probleme erkennen und analysieren, Kreislauf der Information, neue Perspektiven, Probleme sichtbar und greifbar darstellen, Aufmerksamkeiten erzeugen, vom Symptom bis zur Ursache.	Problembeschreibung Zivilgesellschaft
	Initiatoren: Personen/Organisationen/Institutionen
	Einflussnahme
	Methode zur Ideenformulierung
	Konflikte/Widerstände/Kritik
	Wirkungen/Auswirkungen

Inspiration und Diagnose

Die Befragung des späteren Ideengebers ergab, dass der Anstoß für dieses Pilotprojekt schon in einem früheren Stadium begann, bevor einer Ausgangs- und Problemanalyse durch technologische, ökologische, politische und soziale Veränderung der Gesellschaft vorlag. In diesem Fall geschah dies durch das eigene Engagement für behinderte Menschen. Im gesamten Interview zeigt sich sowohl bewusst als auch intrinsisch die Möglichkeiten zur Unterstützung der Zielgruppe. Dies zeigt sich an den Aussagen: „Das alte Reichsschulgesetz [...] hat bis fünfundfünfzig noch gegolten, nämlich geistig behinderte Kinder sind von der [regulären] Schulpflicht¹²⁸⁵ befreit [...] und wir haben ganz vorsichtig mal angefangen mal zu schauen, ob wir nicht einfach von diesen ganz Verpackungsgeschäften [...] wegkommen,

¹²⁸⁴ Siehe dazu Kapitel 2.2.1.1 in dieser Arbeit.

¹²⁸⁵ Vgl. Reichsminister für Wissenschaft, Erziehung und Volksbildung 06.07.1938. „Gesetz über die Schulpflicht im Deutschen Reich, (Reichsschulpflichtgesetz), vom 6. Juli 1938, § 6. Schulpflicht geistig und körperlich behinderter Kinder.“

etwas anspruchsvollere Sachen machen [...] und dabei haben wir festgestellt, [...] da geht viel mehr als wir angenommen haben“ (Interview 001, Absatz 11) als Beispiel zur Qualifizierung und Berufsbildung durch andere Mittel und Wege. Die Grundsteine zur Entwicklung anderer Bildungswege für behinderte Menschen aller Altersstufen manifestierten somit in einer Zukunftsstrategie beim Befragten.

Auslöser und Inspiration

Der Auslöser und die Inspiration für die Fallstudie waren zunächst einige Erkenntnisse, welche aus früheren Erfahrungen stammen. Der ursächliche Grundgedanke „war für mich der Impuls, dass ich gesagt habe, da muss man viel mehr machen und investieren und wir haben dann bei uns in der GWW¹²⁸⁶ damals [...] einen Berufsbildungsbereich eingerichtet“ (Interview 001, Absatz 15). Es gab verschiedene Ideen und Tests, so konnten beispielsweise Arbeitsplätze in der nahen gelegenen Industrie akquiriert und erfolgreich mit der Zielgruppe belegt werden (s. Tabelle 14, 1). Der Schritt außerhalb der fürsorglichen WfBM war für die Zielgruppe selbst eine Herausforderung und gleichzeitig eine Anerkennung im allgemeinen Arbeitsmarkt. Das Resultat war ein positives Ergebnis durch das gemeinsame Arbeiten und die gemeinsamen Erfahrungen von behinderten und nicht behinderten Menschen. Der Zeitraum für derartige Projekte lag in den 1970er- und 1980er-Jahren, in der auch bspw. die Psychiatrie-Enquete¹²⁸⁷ stattfand (s. Tabelle 14, 2). In dieser Zeit kam es zur Gründung von vielen Selbsthilfefirmen (s. Tabelle 14, 2).

Tabelle 14: Äußerungen zu Auslöser und Inspiration bei der Entstehung einer sozialen Innovation

Äußerungen zu Auslöser und Inspiration
(1) B: „[...] wir hatten schon immer einen guten Kontakt zum Daimler [und haben] insofern auch interessante Arbeiten dann mit der Zeit bekommen, [...] Technikeinsatz und so Sachen gemacht [...] und dabei haben wir festgestellt, [...] da geht viel mehr als, als wir angenommen haben“ (Interview 001, Absatz 11).
(2) B: „Gab es [...] ein Wandel im Thema der Integrations-Projekte [...] ja aus der aus [...] der Bewegung der Selbsthilfefirmen damals in den 70er und 80er-Jahren [als] [...] die Psychiatrie-Enquete war und sich das alles so verändert hat [...], aus dieser Bewegung raus kamen die ganzen Selbsthilfefirmen, die sich dann ja das sukzessive verwandelt haben in Integrationsfirmen, die dann auch über die damaligen Integrationsämter dann finanziert [...] beziehungsweise finanziert aber auch unterstützt wurden“ (Interview 005, Absatz 24).

¹²⁸⁶ Vgl. Bernhard und Stratmann 2022.

¹²⁸⁷ Vgl. Redel 2001. „Die wichtigsten Reformziele des Enquete-Berichts von 1975 waren: gemeindenähe vorstationäre Versorgung, Kooperation und Koordination aller Versorgungsdienste, bedarfsgerechte Versorgung aller psychisch Kranken, Auf- und Ausbau ambulanter Dienste und psychiatrischer Abteilungen an Allgemeinkrankenhäusern.“

Probleme erkennen

In dieser Zeit erkannte auch die Politik, dass es an der Zeit war, die Rechtsgrundlage für die Zielgruppe zu ändern. Das Schwerbehindertengesetz (SchwbG) regelte von 1953 bis 2001 grundlegende Bereiche des Schwerbehindertenrechts in Deutschland.¹²⁸⁸ Ab 2001 wurde das Schwerbehindertengesetz in das Sozialgesetzbuch¹²⁸⁹ eingegliedert. Durch die Novellierung wurden Integrationsprojekte möglich. Auch aus Sicht des Befragten aus dem Integrationsamt¹²⁹⁰ waren die „Integrationsprojekte [...] im Prinzip [die] Nachfolger von Selbsthilfefirmen, die in 70er-, 80er-Jahren gegründet worden [sind], insbesondere Menschen [...], im Rahmen dieser Psychiatrie-Enquete, [...] [die in] psychiatrischen Versorgung waren auch wieder ins Arbeitsleben zu integrieren“ (Interview 014_E, Absatz 6–8). Die Probleme zogen sich sowohl durch die Selbsthilfefirmen als auch durch die späteren Integrationsprojekte. Der Blick vom Landeswohlfahrtsverband bzw. später Kommunalverband für Jugend und Soziales-Integrationsamt (KVJS) spricht von teilweise funktionierenden Projekten, jedoch von sehr vielen gescheiterten und hohen Förderverlusten (s. Tabelle 15, 1). Die Erkenntnis in der dargestellten Zeitabfolge war, dass es große Probleme bezüglich der Beständigkeit mit den Selbsthilfefirmen und den späteren Integrationsprojekten gab. Die Problematik war demnach, dass häufig keine nachhaltige Entwicklung für die Zielgruppe in den Selbsthilfefirmen bzw. Integrationsprojekten entstand (s. Tabelle 15, 1). Der Ideengeber in der Fallstudie ist auch der Überzeugung, dass „wenn man den Trägern [...] einerseits mehr Mut [gehabt] hätten und andererseits ihnen mehr Freiräume gibt [...], wäre mit Sicherheit sehr viel mehr möglich, wir haben da ganz verschiedene Sachen ausprobiert“ (Interview 001, Absatz 25).

Tabelle 15: Äußerungen zu Probleme erkennen bei der Entstehung einer sozialen Innovation

Äußerungen zu Probleme erkennen
(1) B: „[...] im Rahmen dieser Psychiatrie-Enquete hat man einfach versucht, Menschen aus ähm die in der psychiatrischen Versorgung waren auch wieder ins Arbeitsleben zu integrieren, so Selbsthilfefirmen. Und das hat teilweise funktioniert, teilweise gnadenlos gescheitert und irgendwann hat man das wieder in das Bewusstsein genommen und hat in also Integrationsprojekte geschaffen, die wurden unter Federführung des BMAS erst mal als Modellprojekt durchgeführt“ (Interview 014_E, Absatz 8).

¹²⁸⁸ Vgl. Besgen 2021.

¹²⁸⁹ Vgl. Friedrich 2012.

¹²⁹⁰ Vgl. Kurtenacker 2019.

Kreislauf der Information

Die Erkenntnisse aus dieser Problematik stammen aus den verschiedenen Richtungen. Diese betreffen sowohl die Politik, die Sozialwirtschaft als auch die Zivilgesellschaft. Die Aussage aus Kapitel 2.2.1.1 bleibt bestehen, dass eine korrekte Handhabung aller Informationsdaten hilft, die Bedürfnisse der Menschen in ihren Lebensphasen besser zu verstehen. Daneben können auch Dienstleistungen besser aufeinander abgestimmt werden. Im Hinblick auf die zu untersuchende Fallstudie war die Einbindung verschiedener Plattformen zur Informationssammlung und zur Kooperationsbindung wichtig. Hier wurden auch Kapazitäten aus Italien bezogen auf die Neurologie hinzugezogen und bestimmte Modellformen entwickelt (s. Tabelle 16, 1).

Tabelle 16: Äußerungen zum Kreislauf der Information bei der Entstehung einer sozialen Innovation

Äußerungen Kreislauf der Information
(1) B: „Und das war für mich ein ganz zentrales Thema berufliche Bildung, berufliche Qualifizierung und Empowerment (englische Lautung), dass man Leute dazu bringt sich selber mehr zuzutrauen was auszuprobieren und so weiter. [...]: Ich hatte mit der Lebenshilfe zusammen (unv.) mit dem Professor [...] [aus Italien] und er war damals einer der führenden Köpfe in der Neurologie“ (Interview 001, Absatz 17 und Absatz 21).

Neue Perspektiven

Wie in Kapitel 2.2.1.1 beschrieben, wurden neue Denk- und Handlungsweisen gesucht, die durch Fachleute oder Querdenker angestoßen werden oder durch *Grassroot-Initiativen*, die als Konstrukteure für neue Perspektiven einen Wandel herbeiführen.¹²⁹¹ Erkenntnisse des Befragten zur Analyse und Prozessabläufen bei beeinträchtigten Menschen ergaben, dass Arbeitsplätze, die direkt bei der Industrie eingerichtet wurden, zu neuen Denk- und Handlungsweisen geführt haben. Der Hintergrund war eher aus der Not geboren. Die Auftragsvergabe der Industrie konnte nicht immer in den Werkstätten der WfBMs erfüllt werden, da die Investitionen für die notwendigen Arbeitsplätze für die behinderten Menschen nicht gegeben waren. Die Perspektive lag in der Umkehr des Prozessablaufes, nicht die Ware zu den WfBMs, sondern die behinderten Menschen zum Kunden zu senden (s. Tabelle 17, 1). Dies erfolgte mit Betreuung und Analyse der bedarfsgerechten Abläufe (s. Tabelle 17, 2). Der Ideengeber der Fallstudie erzielte sehr gute Erfolge mit einer Nachbetrachtung in Form einer Evaluation der Universität Tübingen (s. Tabelle 17, 2). Einhergehend ging die Kritik durch die betreuenden Dienste, die sich die behinderten Menschen nicht in einem ungeschützten Umfeld vorstellen konnten (s. Tabelle 17, 2). Ähnliche Versuche wurden auch

¹²⁹¹ Siehe Kapitel 2.2.1.1 in dieser Arbeit.

später unter Federführung des BMAS über Modellprojekte beschriften (s. Tabelle 15, 1). Der Ideengeber zitiert für die Suche nach neuen Perspektiven einen Satz von Richard von Weizsäcker „Es ist normal, verschieden zu sein. Es gibt keine Norm für das Menschsein“.¹²⁹²

Tabelle 17: Äußerungen zu neuen Perspektiven bei der Entstehung einer sozialen Innovation

Äußerungen neue Perspektiven
<p>(1) B: „Und dann haben wir mit ein paar andere Kollegen zusammen (unv.) und Karlsruhe und ich weiß nicht mehr genau auf jeden Fall haben wir die Idee gehabt [...], dass wir Mitarbeiter aus unserer Werkstatt in eine andere Werkstatt schicken zu einer ganz anderen Tätigkeit und dann eine riesige Aufregung, unsere Fachkräfte haben gesagt, dass dies nicht geht, der benötigt doch die Beziehung zu mir, [...] die Eltern wie soll denn unser Kind [...] alles [...] schwierig“ (Interview 001, Absatz 13).</p>
<p>(2) B: „[...] alle, die bei dem Projekt dabei waren, hat es ‚saumäßig‘ gefallen und die haben unheimlich Spaß gehabt ähm auch einmal etwas Neues kennen [zu] lernen und neue Leute kennen lernen und so das war so richtig toll ähm und haben mit der Uni Tübingen quasi einen Projektrahmen erstellt und der Dr. [...] der damals zuständig war, hat das evaluiert nach einem halben Jahr einmal zu schauen, was haben die Leute noch gekonnt und die haben noch total durchgeblickt, nämlich was diese dort gemacht haben, wie das gegangen ist und also das war für mich der Impuls, dass ich gesagt habe, da muss man viel mehr machen und investieren und wir haben dann bei uns in der GWW damals in einen Berufsbildungsbereich eingerichtet“ (Interview 001, Absatz 15).</p>

Probleme sichtbar und greifbar darstellen

Eine Hilfestellung, um Probleme sichtbar und greifbar zu machen, ergibt sich durch eine Unterstützung von Stakeholdern wie beispielsweise Landräten sowie gute Kommunikationsverbindungen zu Gemeinden, zu den Verbänden und der Zivilgesellschaft vor Ort (s. Tabelle 18, 1). Wie in Kapitel 2.2.1.1 beschrieben, zeigen Beispielprojekte, wie die Durchdringung von sozialen Problemen direkt am Brennpunkt gelingt. Es ist eine Kombination aus der Begegnung und den gemeinsamen Aktivitäten, welche wiederum Ideen fördern können. Ein zentraler Punkt des Ideengebers war, die Industrie und den Handel miteinzubeziehen. Er nennt dies „die Ursprungsidee; wir können nicht von vornherein einfach Leute so stigmatisieren, [wie öfters gesagt wird], aber die [behinderten Menschen] können das nicht, sondern lass es uns probieren, gebt ihnen die Unterstützung und dann schauen wir mal, wie weit es geht. Ich bin überzeugt, dass [...] wir noch lange nicht am Ende der Fahnenstange sind, [...] gerade mit der ganzen Technologie und auch mit der IT gibt es so viele

¹²⁹² Vgl. Weizsäcker 1993. Ansprache von Bundespräsident Richard von Weizsäcker bei der Eröffnungsveranstaltung der Tagung der Bundesarbeitsgemeinschaft Hilfe für Behinderte, Bonn, 1. Juli 1993.

Möglichkeiten [...] wo auch Menschen mit Beeinträchtigungen [...] sich etablieren können“ (Interview 001, Absatz 111).

Tabelle 18: Äußerungen zu „Probleme sichtbar und greifbar darstellen“ bei der Entstehung einer sozialen Innovation

Äußerungen Probleme sichtbar und greifbar darstellen
(1) B: „Übergänge von Werkstatt zu Integrationsunternehmen, die waren etwas holprig, aber mit der Zeit hat sich es etwas [...] eingeschliffen [...] dann hat man immer weiter Geschäftsfelder gesucht, sowohl für Werkstätten als auch für [...] [die Integrationsfirma] und ja ich hatte damals [...] [im] Landrat einen großen Befürworter. Er war Vorsitzender und Aufsichtsrat das war traditionell immer der Landrat im Kreis Böblingen [...] [dieser] hat sich da sehr engagiert“ (Interview 001, Absatz 51).

Aufmerksamkeit

Es ist ein Meilenstein im Prozess der sozialen Innovation, wenn die Aufmerksamkeit für das Problem bei den maßgeblichen Gruppen von Politik, Wissenschaft und Zivilgesellschaft sichergestellt ist.¹²⁹³ Oftmals wird dies jedoch von den Interessensvertretern der Zielgruppen koordiniert, sodass nach Ansicht des Ideengebers mit „total unterschiedlichen Konzepten, Vorstellungen, Erwartungen“ (Interview 001, Absatz 45) an die Stakeholder herangetreten wird. Ein weiterer Kritikpunkte ist, dass oftmals die Interessen der Werkstatt stärker von der Politik dominiert werden als von den Interessen der Betroffenen selbst (s. Tabelle 19, 1). Der Fokus des Ideengebers wurde auf die Industrie, Wissenschaft und Bundesarbeitsgemeinschaft und den Landrat gelenkt (s. Tabelle 17, 2; Tabelle 19, 2 und Tabelle 19, 3).

Tabelle 19: Äußerungen zu Aufmerksamkeit gewinnen bei der Entstehung einer sozialen Innovation

Äußerungen Aufmerksamkeit gewinnen
(1) B: „[...] unser Geschäft ist das Interesse der Menschen mit Beeinträchtigung zu vertreten, dafür ist die Werkstatt gedacht und nicht umgekehrt, die Werkstatt ist kein Selbstzweck [...]“ (Interview 001, Absatz 45).
(2) B: „[...] wir hatten schon immer einen guten Kontakt zu [...] [Industrieunternehmen]“ (Interview 001, Absatz 11 und 113).
(3) B: „[...] dann gab es die Braunschweiger [...] Gesprächstage der Bundesarbeitsgemeinschaft und dann haben sie [...] eingeladen zu einem Vortrag und da ging es eben auch um die Frage (unv.) wie können Entwicklungen und Bildungen organisiert werden“ (Interview 001, Absatz 41).

¹²⁹³ Vgl. Murray et al. 2010, S. 26.

Vom Symptom bis zur Ursache

Wie in Kapitel 2.2.1.1 beschrieben, muss auch ein gesellschaftliches Problem in der näheren Umgebung genau untersucht werden, um den ersten Schritt zur Lösung zu finden.¹²⁹⁴ Diese Handlungsweise erfordert eine gründliche Forschung und ist der zentrale Punkt, um Ideen zur Lösung zu entwickeln und nicht nur die Symptome zu behandeln.¹²⁹⁵ In der Fallstudie war dies der Rückzug der Grundversorger im Bereich des Lebensmitteleinzelhandels aus den Quartieren der Gemeinden hin zu großen Flächen außerhalb der Gemeinden mit einem guten Platzangebot inklusive der großen Parkflächen (s. Tabelle 20, 1 und 4). Die Ursache ist somit der Rückzug des Lebensmitteleinzelhandels und damit verbunden die Problemlagen der Zivilgesellschaft in den Quartieren. Gut zu erkennen an der Fallstudie ist die damalige Situation in Herrenberg (s. Tabelle 20, 2). Wie in vielen Gemeinden fällt die Versorgung von Lebensmittel weg und damit verbunden das soziale Kontaktfeld. Dieser Mangel trifft auch die Menschen, die keine mobilen Transportmöglichkeiten nutzen können oder wollen. Die älteren Bevölkerungsgruppen, Menschen mit Behinderung und Menschen, die ihren Konsum in ihrem Wohnumfeld decken müssen oder wollen, sind durch diese Entwicklung ebenfalls eingeschränkt¹²⁹⁶ (s. Tabelle 20, 3).

Tabelle 20: Äußerungen zu: vom Symptom bis zur Ursache bei der Entstehung einer sozialen Innovation

Vom Symptom bis zur Ursache
(1) B: „Und dieser Zeit, [...] gab es wirklich das riesengroße Problem. Die großen Handelsketten wollten noch immer größer und die noch größere Läden. Da waren diese vier-, fünfhundert Quadratmeter Läden in den Einkaufszentren überhaupt nicht mehr relevant [...]“ (Interview 003_1, Absatz 11).
(2) B: „[...] das war damals ein Netto-Markt [der geschlossen wurde] und wir haben hier die Besonderheit in Herrenberg das ganze Wohngebiet also Ehbühl und Ziegelfeld ist sehr groß“ (Interview 001, Absatz 67).
(3) B: „Ein relativ hoher Anteil an älteren Menschen, die nicht mehr sehr mobil sind auch mit einem Altenzentrum in der Nähe und umgekehrt auch junge Familien [...] die Mütter in der Regel zu Hause sind und der Vater ist mit dem Auto unterwegs und wir kommen in Herrenberg ganz schlecht auf die andere Seite. Bei uns gibt es den Sonnenplatz bei der Kreuzung mit der Bundesstraße und die ganzen Supermärkte sind auf der anderen Seite und da kommt man nicht ohne Weiteres hin; [...] dann hat Netto geschlossen“ (Interview 001, Absatz 69).
(4) B: „[...] das war das Interessante, ich habe in der Zeitung gelesen, nicht weil es wirtschaftlich nicht rechnet, sondern sie wollen erweitern und das ging an diesem Standort nicht“ (Interview 001, Absatz 71).

¹²⁹⁴ Vgl. Murray et al. 2010, S. 28.

¹²⁹⁵ Vgl. Murray et al. 2010, S. 28.

¹²⁹⁶ Vgl. Borchmann 2018, S. 11.

Vorschläge und Ideen

Der zweite Teilbereich der sozialen Innovation befasst sich, wie in Kapitel 2.2.1 beschrieben, mit Vorschlägen und Ideen. Somit geht es in diesem Kontext um die folgenden Indikatoren.

Die Codes aus den Interviews in dieser Teilphase sind nachfolgend in der Tabelle 21 dargestellt.

Tabelle 21: Codes aus den Interviews aus der Teilphase Vorschläge und Ideen

Indikatoren ¹²⁹⁷ :	Codes zu den Interviews:
Visionäre Lösungen, anders Denken verbunden mit diskursivem Denken, offene und unvoreingenommene Innovation, Erleichterung bei Teilnahme am öffentlichen Geschehen, Partizipation durch Erleichterungen an Teilnahme und um Organisationen.	Beschreibung für den Prozessesstart
	Initiatoren: Personen/Organisationen/Institutionen
	Einflussnahme
	Methode zur Reife der Idee
	Konflikte/Widerstände/Kritik
	Wirkungen/Auswirkungen

Visionäre Lösungen

Es sind zumeist die Nicht-Regierungsorganisationen (NGO) oder visionäre Unternehmen, welche die Bedarfe und Missstände erkennen. Sie liefern den expliziten Beitrag zu Beginn des Innovationsprozesses, um Problemlagen zu beseitigen und nachhaltig zu verbessern.¹²⁹⁸ Mit ihrem Verständnis für Bedarfe und Missstände stehen die genannten Organisations- und Unternehmenstypen den Methoden aus dem Bereich Design offen gegenüber.¹²⁹⁹ In der untersuchten Fallstudie wurde keine bestimmte Methode aus dem Bereich Design angewandt. Die Idee resultierte aus dem Ablaufverständnis der Ergebnisse von den zuvor beschriebenen Modellen aus der Industrie und der WfBM (s. Tabelle 17, 1 und 2). Die Lösung ist das Übertragen von standardisierten und vorgegebenen Abläufen und entsprechend so zu unterstützen, dass der behinderte Mensch ohne größere Mühen den Arbeitsaufwand erledigen kann. Die Vorstellung des Ideengebers war, „[...]“, dass ich gesagt habe, wir benötigend irgendwie Möglichkeiten wie Menschen mit Beeinträchtigungen in einem üblichen Umfeld tätig sein können und nicht nur in der Werkstatt“ (Interview 001, Absatz 65).

¹²⁹⁷ Siehe Kapitel 2.2.1.2 in dieser Arbeit.

¹²⁹⁸ Vgl. Fichter 2010, S. 183.

¹²⁹⁹ Siehe Kapitel 2.2.1.2 in dieser Arbeit.

„Anders Denken“

Lösungen entwickeln sich meist aus verschiedenen Quellen, beispielsweise aus mehreren Ideen, der Kombination von Ideen oder auch aus der Reflexion von Erfahrungswerten. Um Neues zu entdecken, ist die Methode des „Anders denken“, in Verbindung mit diskursivem Denken¹³⁰⁰, eine, welche unterschiedliche Disziplinen verbindet. In der Fallstudie wurde diese Form der Methode angewandt. Die Situation in der Gemeinde Herrenberg und der Verlust der ortseigenen Lebensmittelnahversorgung waren der Ausgangspunkt für eine Idee (s. Tabelle 20, 3 und 4). Die Reflexion, neue Tätigkeitsfelder für Menschen mit Behinderung zu finden (s. Tabelle 14, 1 und Tabelle 18, 1), verband sich mit dem Problem der Zivilgesellschaft im Quartier und ergab mögliche Gedanken für ein Modellprojekt (s. Tabelle 22, 1 und 2). Das diskursive Denken entwickelte sich aus den Ergebnissen bestehender Tätigkeiten (s. Tabelle 22, 3) und den Punkten bei der Ausformulierung der Idee (s. Tabelle 22, 4).

Tabelle 22: Äußerungen zum „Anders Denken“ bei der Entstehung einer sozialen Innovation

Äußerungen „Anders Denken“
(1) B: „[...] das Interessante, ich habe in der Zeitung gelesen, nicht weil es wirtschaftlich nicht rechnet, sondern sie wollen erweitern und das ging an diesem Standort nicht ähm und dann habe ich zu meiner Frau gesagt, du ich glaub das machen wir“ (Interview 001, Absatz 71).
(2) B: „[...] meine Frau war auch skeptisch. Dann haben wir das angeschaut und eigentlich ist das, was dort gemacht wird, ist, eigentlich nicht total was anderes. Ähm es gibt den Wareneingang, Wareneingangskontrolle, es gibt Vorgaben, wie Ware behandelt werden muss, es gibt Kassen, es gibt Disposition, es gibt die Bestückung der Regale, [...] eigentlich ist es nichts, was nicht erlernbar ist“ (Interview 001, Absatz 75).
(3) I: „Der Prozessablauf, wie Sie ihn beschreiben, ist eigentlich eins-zu-eins übertragbar, nur dass es sich um ein anderes Produkt handelt“ (Interview 001, Absatz 76).
(4) B: „Hm (bejahend) gut es gab schon ein paar Holprigkeiten nachher, aber das haben wir erst später gemerkt, Gott sei Dank. Auch in der GWW [...] [gab es ausgebildete Leute], als Lagerrist also war das Thema Warenverkehr für uns kein [...] kein Neuland, wir wussten schon, wie es geht. Gut man hat natürlich verderbliche Ware, das ist nochmals etwas anderes oder auch dass unsere Leute etwas Probleme haben in der Positionierung von Produkten im Regal, normalerweise machen die das immer mittig, [...] jetzt muss es aber auf die Seite, damit sie wissen, wo sie anfangen können“ (Interview 001, Absatz 77).

¹³⁰⁰ Vgl. Keller 2011.

Offene und unvoreingenommene Innovation

Die offene und unvoreingenommene Innovation ist eine Methode, die der Wirtschaftswissenschaftler Chesbrough prägte.¹³⁰¹ Der Nutzen aus der Methode ist, Menschengruppen mit ihrer kollektiven Intelligenz zu Problemlösungen zu mobilisieren.¹³⁰² In dem Stadium der Idee und der Vorschläge kam es bei der untersuchten Fallstudie nicht zu einer offenen und unvoreingenommenen Innovation nach der Darstellung von Chesbrough. Die Innovation entstand durch die Verlinkung früherer Ereignisse, durch die Modellprojekte und die Vorstellung, dass „[...] Menschen mit Beeinträchtigungen in einem üblichen Umfeld tätig sein können und nicht nur in der Werkstatt“ (Interview 001, Absatz 65).

Erleichterung bei Teilnahme am öffentlichen Geschehen

Die Methode dient dem Versuch, eine Kultur der Offenheit für Ideen und zur Generierung derselben zu schaffen. In einer traditionell verankerten Form werden beispielsweise Bürger zu Diskussionsereignissen eingeladen, um über spezifische Themen zu diskutieren.¹³⁰³ In den Interviews kam es zu keiner öffentlichen Diskussionsrunde, sondern es gab stets Einzelgespräche mit Menschen in der Gemeindeumgebung, wie beispielsweise die Hausbesitzerin vom späteren CAP-Markt, „das ist eine alte Metzgersfamilie in Herrenberg“ (Interview 001, Absatz 83), die den Lebensmittelladen weitervermieten wollte.

Partizipation durch Erleichterungen an Teilnahme

Immer mehr Entwicklungen tragen dazu bei, über das Zusammentreffen von Menschen Transformationen anzustoßen. Formen wie Veranstaltungen, die an einem Ort stattfinden und gleichzeitig ein Networking virtueller Art einbinden, treten immer mehr auf.¹³⁰⁴ Ziele sind der aktive Austausch von Ideen und der Aufbau weiterer Netzwerke. Dazu gehören regelmäßige virtuelle Treffen, Camps, auch Webseminare oder Videokonferenzen, Open Space Events und weitere Formate.¹³⁰⁵ Diese Formen der Partizipation trafen bei der Fallstudie mit dem Austausch von Industrie, Wissenschaft und Bundesarbeitsgemeinschaft und dem Landrat fokussiert zusammen (s. Tabelle 19, 2 und 3).

¹³⁰¹ Vgl. Chesbrough 2003.

¹³⁰² Siehe Kapitel 2.2.1.2 in dieser Arbeit.

¹³⁰³ Siehe Kapitel 2.2.1.2 in dieser Arbeit.

¹³⁰⁴ Vgl. Murray et al. 2010, S. 44.

¹³⁰⁵ Vgl. Murray et al. 2010, S. 44.

Organisationen

Die Entwicklung von tragfähigen Ideen, so die Autoren Murray et al., ist in der Regel das Ergebnis einer Reihe von Organisationen und Teams.¹³⁰⁶ In diesen Teams gibt es sogenannte Innovationsanimateure, deren Aufgabe ist es, verschiedene Perspektiven einzubringen und innovative Lösungen zu entwickeln.¹³⁰⁷ In der Fallstudie waren es einzelne Menschen und Stakeholder, die sich für die Idee eines CAP-Marktes begeistern konnten (s. Tabelle 23, 1 und 4). Es gab jedoch einige Kritikpunkte und Widersprüche in dieser Teilphase (s. Tabelle 23, 2 und 3).

Tabelle 23: Äußerungen zu Organisationen bei der Entstehung einer sozialen Innovation

Äußerungen Organisationen
(1) B: „Der Landrat hat [...] die Befürworter [unterstützt und] er fand, (unv.), dass es eine tolle Idee [...] und spannend war [...] als das dann klar war, dass wir den Markt tatsächlich betreiben“ (Interview 001, Absatz 93).
(2) B: „Aber der neue Aufsichtsrat war dann sehr gespalten also die einen begeistert die anderen entsetzt, [...] [mit der Begründung] das können unsere Leute nicht“ (Interview 001, Absatz 91).
(3) B: „Meine Werkstattkollegen waren eher zurückhaltend, weil es war etwas Neues [war]“ (Interview 001, Absatz 91).
(4) B: „[Wir haben ein] Logo gesucht und [...] haben eine Firma gefunden in Stuttgart, [...] die so eine Werbung entwickeln und deren Chef hat mich nachher gesagt, Herr [...], das war unheimlich spannend, aber ich mache das nie wieder, meine Leute sind nur noch an diesem Thema gesessen“ (Interview 001, Absatz 93).

7.3.2.2 Die Implementierung von sozialen Innovationen in der Fallstudie

Der dritte Teilbereich der sozialen Innovation befasst sich, wie in Kapitel 2.2.2 beschrieben, mit Prototypen und Pilotprojekten. Somit geht es in diesem Kontext um die folgenden Indikatoren.

Die Codes aus den Interviews in dieser Teilphase sind nachfolgend in der Tabelle 24 dargestellt.

¹³⁰⁶ Vgl. Murray et al. 2010, S. 48.

¹³⁰⁷ Vgl. Murray et al. 2010, S. 48.

Tabelle 24: Codes aus den Interviews aus der Teilphase Vorschläge und Ideen

Indikatoren ¹³⁰⁸ :	Codes zu den Interviews:
Prototypen, Piloten und Versuche und der Finanzierung von aufkommenden Ideen.	Prototyp
	Initiatoren: Personen/Organisationen/Institutionen
	Einflussnahme
	Methode zur Umsetzung Prototyp
	Konflikte/Widerstände/Kritik
	Wirkung/Auswirkung

Prototypen und Pilotprojekte

Prototypen, Piloten und Versuche

Prototypen bzw. Modelle stehen zur Vereinfachung einer Idee zur Verfügung. Des Weiteren sollen sie auch helfen, die Kosten, die Zeit und das Risiko zu minimieren sowie Gedanken, Ideen und Konzepte zu verdeutlichen.¹³⁰⁹ Dabei kann Prototyping in zwei unterschiedlichen Varianten in Zusammenarbeit mit dem Endnutzer angewandt werden.¹³¹⁰ Die erste Variante ist der Dialogmodus, in dem sich die Nutzer und weitere Stakeholder mit dem kollaborativen Design und den möglichen Tools beschäftigen. In dieser Phase wird gemeinsam die kreative Vision überprüft und der Ist-Zustand immer wieder überdacht und verbessert. Die zweite Variante befasst sich mit der Art und Weise, wie Designer oder Planer komplizierte und noch nicht existierende Dinge reflektieren und verstehen. Dabei wird auf verschiedene Art und Weise der Innovation eine Form, eine Visualisierung oder eine Interpretation gegeben.¹³¹¹ In der Fallstudie kam es hauptsächlich zur ersten Variante, da die Reflexion auf vorhergegangene Modellprojekte in der Industrie und dem Handel als Prozessvorbild galt (s. Tabelle 22, 3). Der Prototyp hatte die Möglichkeit, an der bestehenden Örtlichkeit direkt einzuziehen, die Grundausstattung zur Umsetzung des integrativen Projektes war gegeben (s. Tabelle 22, 1 und 2). Außer der Anpassung der Prozessabläufe an behinderte Menschen war ein enger und noch frischer Kooperationspartner bezüglich der Grundversorgung notwendig, die nicht reibungsfrei lief und sich in den Jahren später verändern sollte (s. Tabelle 25, 2, 3 und 4). Wichtig war auch die Einbeziehung der Bedarfe der behinderten Menschen, insbesondere auch den Zugang zum Arbeitsleben zu ermöglichen (s. Tabelle 25, 5). Eine weitere Besonderheit in diesem Prototyp war das Raum- und Ladenkonzept, dieses war

¹³⁰⁸ Siehe Kapitel 2.2.2.1 in dieser Arbeit.

¹³⁰⁹ Vgl. Doll 2009, S. 111.

¹³¹⁰ Vgl. Howaldt et al. 2017, S. 67–68.

¹³¹¹ Vgl. Howaldt et al. 2017, S. 67–68.

sowohl für die Kund*innen als auch für die dort beschäftigten Menschen eine Umsetzung. Das Ladenkonzept wurde auf die Bedarfe von behinderten, älteren und jungen Menschen abgestimmt (s. Tabelle 25, 6). Die Standortwahl war schon beim Prototyp ein wichtiges Kriterium, ebenso die Einbettung in das Quartier der Gemeinde. Besonders die Wirkung auf das Umfeld und die damit verbundenen Folgen, wie beispielsweise eine infrastrukturelle Funktion (s. Tabelle 25, 7 und 8). Insgesamt wurde, wie in Kapitel 2.2.2.1 beschrieben, ein Rapid- oder Fast Prototyping¹³¹² umgesetzt, da die neuen Ideen in der Praxis gleich getestet wurden, ob sie angenommen und dauerhaft umgesetzt werden können.

Tabelle 25: Äußerungen zu Prototyp, Pilot und Versuch einer sozialen Innovation

Äußerungen Organisationen
(1) I: „Also die Örtlichkeit war da, [...] die grobe Idee auch, wie [beispielsweise] der Ablauf sein könnte, adaptiert aus den alten Sachen, bestimmte Sachen waren [...] doch neu oder?“ (Interview 001, Absatz 78).
(2) B: „Klar von Netto waren schon viele Sachen da und konnten übernommen werden. Gerade Mopro-Regale und Kühlraum es waren schon die Grundlagen da und ich habe mich damit befasst. Was muss man alles beachten, was muss man alles machen, was müssen die Leute an Kompetenz mitbringen [...]“ (Interview 001, Absatz 78–79).
(3) B: „[...] wie gesagt (unv.) dann haben wir ein Hauptlieferant, die Idee war schon regional Waren verkaufen. Aber die Grundversorgung benötigt man also [...] dann haben wir verschiedene angefragt, die Firma [...], dann EDEKA und dann Spar. Und der EDEKA zuständige Mensch hat mir erklärt: ‚also [...] [lassen Sie die Finger davon, das können Sie nicht, machen Sie besser ein Schuhgeschäft], das ist keine verderbliche Ware.‘ Ähm nach habe ich gesagt, das ist schon recht, aber ein Schuhgeschäft benötigen wir jetzt keines. [...] Gut und Spar hat sich dann erbarmt, Okay wir beliefern euch, [...] [das] war schon mal was und interessant war, [dass Spar] später von EDEKA übernommen [wurde], dann wo wir im, ich weiß nicht mehr genau wann, im Odenwald den CAP-Markt [der fünfzigste Markt] neu eröffnet haben, war dieser Herr von EDEKA von damals neben mir gestanden“. (Interview 001, Absatz 78–79)(4) B: „Ich durfte damals von seitens der Spar an diesem Projekt teilnehmen und habe somit auch die ersten drei Märkte [...] mit übernommen und gemacht“ (Interview 003_1, Absatz 3).
(5) I: „[Gab es auch eine intensive Berücksichtigung über] das Thema mit den behinderten Menschen, [...]“. (Interview 002, Absatz 128) B: „[...] ja [...] keine Infrastruktur, dass diese den Laden überhaupt erreichen können, denn nicht alle haben einen Führerschein und öffentliche Verkehrsmittel und der Markt bis zehn Uhr abends offen haben und der letzte Bus fährt um halb acht [...] dann wird es echt schwierig“ (Interview 002, Absatz 129).
(6) B: „Der Ladenbau muss so konzipiert sein, dass] zwei Rollstuhlfahrer vorbeikommen, dann kommen auch zwei Kinderwägen daran vorbei [...] das war damals die Überlegung. Genauso wie bei der Regalhöhe dass der Rollstuhlfahrer in die obere Regalhöhe hineinlangen kann“ (Interview 002, Absatz 245). B: „[...] genau ähm das waren die Trigger (englische Lautung), um das damals umzusetzen und war genauso für Kinderwägen und Rollatoren und für ältere Leute die sich schwertun [...] [zu greifen da], wird es einem schwindelig [...] das hat auch einen Vorteil und für die ganz Kleinen haben, [außerdem haben] wir das begleitende Einkaufen [...] was teilweise auch sehr gut ankommt“ (Interview 002, Absatz 247).

¹³¹² Vgl. Murray et al. 2010, S. 51.

Äußerungen Organisationen

- (7) I: „Die CAP-Märkte stehen also schon in zentrale Stellen oder?“ (Interview 002, Absatz 130)
 B: „Ja ich denke, das ist auch unser Konzept, wir wollen eigentlich nah am Verbraucher sein hm (bejahend) dann benötige ich eine gewisse Größe von rund viereinhalbtausend Einwohnern im fußläufigen Umfeld [...] das sich so eine Geschichte lohnen kann, die Leute werden weiterhin ihren Samstagseinkauf auf der grünen Wiese machen [...] andererseits darf man nicht zu sehr einschränken, denn dann kommen sie nur, wenn sie etwas vergessen haben. Und dazwischen muss man sich eigentlich bewegen. [...] Ich glaube, das haben wir relativ gut geschafft und auch durch die Ortsmittellagen“ (Interview 002, Absatz 131).
- (8) B: „[...] und es kommt Leben rein, man hat es im ersten Markt gesehen in Ziegelfeld [...] dann wollte die Kreissparkasse zumachen, dann wollte der Friseur zumachen, weil im Prinzip der Frequenzbringer Lebensmittelmarkt fehlte [...] wenn da kein Markt mehr ist, dann sind in kurzer Zeit die anderen auch weg, weil keine Frequenz mehr da ist, weil die Leute jeden Tag woanders einkaufen gehen, [...] daher [...] haben die CAP-Märkte auch wichtige infrastrukturelle Funktion [...] die oft gar nicht so gesehen wird“ (Interview 002, Absatz 133).

Finanzierung von aufkommenden Ideen

Wie in Kapitel 2.2.2.1 beschrieben, spielen Finanzierungen zur Umsetzung sowohl von Ideen als auch in der Phase des Prototypings eine nicht zu unterschätzende Rolle. Es gibt mannigfaltige Finanzierungsmöglichkeiten, die über Zuschüsse, Stipendien, zinsgünstige Darlehen, Gründungskapital der öffentlichen Hand, Geld- und Sachspenden bis zu privatem Kapital von Stiftungen oder Risikokapitalgebern reichen. Jedoch sind gerade bei sozialen Innovationen die Erfolgsaussichten weniger gut bestimmbar als bei Investitionen anderer Art, wie z. B. bei solchen in eine neue Maschinenteknik.¹³¹³ So auch in der untersuchten Fallstudie. Der Prototyp wurde aus eigenen Mitteln finanziert, erst in einem späteren Zeitraum kam die Förderung aus dem Kommunalverband für Jugend und Soziales (KVJS) – Integrationsamt hinzu (s. Tabelle 26, 1).

Tabelle 26: Äußerungen zu Finanzierung von aufkommenden Ideen einer sozialen Innovation

Äußerungen Finanzierung von aufkommenden Ideen

- (1) I : „Wie haben sie das finanziert über Eigenmittel oder Hilfen über den KVJS?“ (Interview 001, Absatz 90),
 B: „[...] ein Jahr später haben wir dann auch Mittel vom KVJS bekommen [...] aber am Anfang nicht. wir hatten Rücklagen [...] es ging“ (Interview 001, Absatz 91).

¹³¹³ Vgl. Hauschildt und Salomo 2011, S. 396.

Nachhaltige Entwicklung

Der vierte Teilbereich der sozialen Innovation befasst sich, wie in Kapitel 2.2.2 beschrieben, mit der nachhaltigen Entwicklung. Somit geht es in diesem Kontext um die folgenden Indikatoren.

Die Codes aus den Interviews in dieser Teilphase sind nachfolgend in der Tabelle 27 dargestellt.

Tabelle 27: Codes aus den Interviews aus der Teilphase Vorschläge und Ideen

Indikatoren ¹³¹⁴ :	Codes zu den Interviews:
Gründung eines Unternehmens, Eigentums- und Organisationsform, Unternehmensführung, Organisations- und Managementmodelle, Betrieb, Beziehungskapital, Risikofinanzierung nach dem Pilot, Unterstützung von Innovationen durch den öffentlichen Sektor.	Beschreibung zur Manifestierung
	Initiatoren: Personen/Organisationen/Institutionen
	Einflussnahme
	Methode zur nachhaltigen Entwicklung
	Konflikte/Widerstände/Kritik
	Wirkungen/Auswirkungen

Gründung eines Unternehmens

Innovative Geschäftsmodelle in der Sozialwirtschaft erfordern ebenso viel Sorgfalt und Kreativität wie die Umsetzung einer innovativen und sozialen Idee. Wie in Kapitel 2.2.2.2 beschrieben, gehört die Nachhaltigkeit zu den wichtigen Strategien eines Unternehmens. Diese hält sowohl eine Idee als auch ein Geschäftsmodell am Leben und liefert damit eine wichtige Komponente der sozialen Innovation. Nachhaltige Ideen und interessante Geschäftsmodelle steigern die Attraktivität eines Unternehmens. In der Fallstudie gab es, vor der Idee eines CAP-Marktes, zwei interessante Entwicklungen im Bereich der Unternehmensgründungen, die den späteren Gedankengang einer sozialen Innovation unterstützen und den Weg zur Umsetzung ermöglichten. Das erste Geschäftsmodell war die Gründung einer Genossenschaft *gdw süd*¹³¹⁵, somit kam es 1985 zum Zusammenschluss von fünf Lebenshilfeträgerschaften und zwei Privatleuten.¹³¹⁶ Die Ziele der *gdw süd* sind die langfristige und zukunftsorientierte Schaffung und Sicherung von Arbeitsplätzen für Menschen mit Behinderung und die gemeinsame Kooperation (s. Tabelle 28, 1 und 2). Diese Gründung hat eine sehr intensive Vernetzungsstruktur zur Folge. Das zweite Geschäftsmodell

¹³¹⁴ Siehe Kapitel 2.2.2.2 in dieser Arbeit.

¹³¹⁵ Vgl. Block und Heckmann 2022.

¹³¹⁶ Vgl. Heckmann 2022.

war 1989 die Gründung eines Integrationsunternehmens der Femos gGmbH¹³¹⁷, in welcher 1999 der erste CAP-Markt gegründet wurde (s. Tabelle 28, 3). Die Franchisenehmer haben in den nachfolgenden Jahren ebenfalls Integrationsfirmen gegründet (s. Tabelle 28, 4).

Tabelle 28: Äußerungen Gründung eines Unternehmens bezogen auf eine soziale Innovation

Äußerungen zu Gründung eines Unternehmens
(1) B: „Mit der Zeit haben wir noch weitere Außengruppen organisiert und das war eine ganz fruchtbare Geschichte. [...] und irgendwann kam dann [...] auch Anfang der achtziger das Thema Genossenschaft“ (Interview 001, Absatz 55).
(2) B: „Die Werkstätten in kirchlicher Trägerschaft gerade in Diakonie und Caritas die waren sehr zurückhaltend. Ich denke, dass die Verbände sich [...] sorgten zum Thema Genossenschaft. [...] Dann fangen wir einfach mal mit Werkstätten, die in Lebenshilfeträgerschaft sind, [...] also dann haben wir geschaut, wer mitmachen will. [...] Dann haben wir fünf gefunden [und zwei Privatpersonen]“ (Interview 001, Absatz 59). B: „[...] ich fand das einfach spannend und ein Mitglied eine Stimme sehr transparent, es wird offiziell geprüft vom [...] Genossenschaftsverband, alle Vorteile, die auf unser Konzept gepasst haben. [...] ja dann haben wir angefangen [...] Mitarbeiter eingestellt und Aufträge akquirieren sollte und das war [am Anfang] sehr schwierig“ (Interview 001, Absatz 61).
(3) B: „[...] So ist damals Femos entstanden, dann auch das übliche Problem, [...] unsere Fachkräfte und unsere Werkstattverantwortliche haben natürlich immer so ihre Situation gesehen [...] Problem wenn der jetzt weggeht [...]. Die Übergänge von Werkstatt zu Integrationsunternehmen, die waren etwas holprig, aber mit der Zeit hat sich es etwas [...] eingeschliffen [...] ja gut, dann hat man immer weiter Geschäftsfelder gesucht, sowohl für Werkstätten als auch für [...] Femos“ (Interview 001, Absatz 51).
(4) B: „[...] und die neu gegründete NintegA als Integrationsunternehmen, [...] auf der Basis Sozialgesetzbuch neun, nochmals auf andere Perspektiven [für die Zielgruppe und die] Stabilität liefert“ (Interview 005_1, Absatz 17).

Eigentums- und Organisationsform

Für die nachhaltige Entwicklung einer Idee, eines Prozesses oder einer Dienstleistung wird sich über kurz oder lang die Frage stellen, wie die Eigentums- und Organisationsform sein soll. Gerade mit der Eigentumsform werden die Regeln festgelegt, die die Mission eines Unternehmens, seine Führungsstrukturen und die Verwendung der Erträge beeinflussen.¹³¹⁸ Durch die Verbindung des Genossenschaftsgedankens (s. Tabelle 28, 1 und 2) mit den entstandenen Integrationsfirmen (s. Tabelle 28, 3 und 4) gab es den Kooperationseffekt, der zur späteren Skalierung der CAP-Märkte beitrug. Die Integrationsunternehmen wurden zwar kritisch von den WfBMs betrachtet, jedoch auch akzeptiert (s. Tabelle 28, 3). Alle zukünftigen

¹³¹⁷ Vgl. Femos gemeinnützige GmbH.

¹³¹⁸ Vgl. Murray et al. 2010, S. 62.

CAP-Märkte wurden per Kooperation und späterer Skalierungsform Social Franchising als Nonprofit-Organisationen eingebunden (s. Tabelle 29, 1).

Tabelle 29: Äußerungen zu Eigentums- und Organisationsform einer sozialen Innovation

Äußerungen zu Eigentums- und Organisationsform
(1) B: „Wir unterscheiden uns natürlich zu normalem Franchise-Prinzip, einfach davon, dass wir auch nur mit Sozialunternehmen zusammenarbeiten. Es gibt keinen Privatmann, auch wenn es viele gäbe, die es gerne machen würden. [...] [Wir arbeiten] mit gemeinnützigen Sozialunternehmen zusammen und verpflichten auch in unseren Verträgen, die Quoten einzuhalten dass mindestens vierzig Prozent der Beschäftigten, Menschen mit Behinderung sind“ (Interview 003_1, Absatz 25).

Unternehmensführung

Unternehmensführung beinhaltet stets eine Vermittlung zwischen den sozialen Zielen des Unternehmens, der Rechenschaft gegenüber den kontrollierenden Gremien und dem Personal, welches diese Ziele operativ umsetzt. Ob dies gelingt, hängt von der Überwindung der Spannungsfelder zwischen diesen Polen ab und erfordert großes Geschick. Schließlich gilt es die Bedarfe aller Bereiche im Unternehmen zu integrieren und erfolgreich zu führen. Nicht auszuschließen ist, dass Werte und Mission auch im Widerspruch zu mancher Innovation stehen. Diese Pole wurden durch die Gründungen der Integrationsunternehmen, manchmal Integrationsabteilungen unterstützt (s. Tabelle 30, 1 und 2).

Tabelle 30: Äußerungen zu Unternehmensführung einer sozialen Innovation

Äußerungen zur Unternehmensführung
(1) B: „[...] und wir hatten uns viel vorgenommen, den Anteil der SV-pflichtigen Menschen bei uns zu erhöhen und dann passte das neu geschaffene Bild der damaligen Integrationsfirma [...] sehr gut. Und wir haben 2004 diese Form gegründet, haben wir erst im Holzbereich angefangen und sind dann später auch in den Cap Bereich gegangen. Und wir wollten, haben nach Dingen gesucht, wo gesagt haben wie können wir [beim] Gemeinwesen positiv andocken? Das war [uns] wichtig“ (Interview 009, Absatz 17).
(2) B: „[...] also auch innerhalb der Struktur gibt es immer wieder [Innovationsmanagement] für soziale Innovationen, [...] die notwendig sind. Es muss man aus zwei Gründen machen, der eine Grund ist, Sie müssen Mitarbeitenden heute mehr denn je immer wieder auch neue Impulse geben. Und Sie brauchen eine Mannschaft auch letztendlich in der Unternehmensstruktur positiv zu stimmen und den Glauben an das Unternehmen zu haben. Müssen Sie denen auch immer wieder das Gefühl geben, dass sie sagen wir mal, [...] State of the art (englische Lautung) [sind] [...] und dass sie Neues an der Stelle ausprobieren“ (Interview 009, Absatz 30).

Organisations- und Managementmodelle

Das Organisation- und Managementmodell in der Fallstudie trifft auf die in Kapitel 2.2.2.2 beschriebene verteilte Organisation zu. Aus den Untersuchungen von Murray et al. ist die verteilte Organisation diejenige, in welcher das Sozialunternehmen eher in kleiner und überschaubarer Form agiert.¹³¹⁹ Diese kleineren Organisationseinheiten schließen sich zusammen und bleiben so flexibel und anpassungsfähig. Über Franchisemodelle und Netzwerke können Spezialwissen und Fachwissen eingebunden werden. So fügen sich diese kleineren Organisationen in die Gesamtorganisation ein.¹³²⁰ Dies trifft auch die Einbettung des ersten CAP-Marktes in Herrenberg zu, der in der Femos gGmbH gegründet wurde (s. Tabelle 28, 3). Der Freiraum für Kreativität und zufallsbasiertes Handeln von Mitarbeitenden ist in den Unternehmen unterschiedlich und bezog sich in der Fallstudie stets auf den Lebensmitteleinzelhandel (s. Tabelle 31, 1).

Bezüglich des späteren Social-Franchising-Modells basierte die Erfahrung des Franchisegebers auf ein früheres Modell im Recycling-Bereich. Hier spielte eine zusätzliche und regionale Leitungsstruktur eine Rolle, die bei der nachhaltigen Entwicklung von CAP vermieden wurde (s. Tabelle 31, 2).

Tabelle 31: Äußerungen zu Organisation und Management in Verbindung mit einer sozialen Innovation

Äußerungen zu Organisation und Management
<p>(1) B: „Wir haben auch im Laufe der Jahre immer wieder Neues versucht, versucht, Bio-Sortimente mit aufzunehmen. Wir haben versucht und mit unterschiedlichen Böden zu arbeiten in den Märkten des im Bio-Bereich hochwertigere Holzböden hingesetzt haben. Hochwertige Regale sind da also auch in innerhalb des Bereiches immer wieder auf neue Sachen gekommen, haben uns darauf eingelassen, so viel geblieben muss man sagen es nicht. Aber wir haben eine Menge Erfahrung an der Stelle. Wo sammelt und glaube auch, dass es richtig war, immer nur wieder was Neues auszuprobieren“ (Interview 009, Absatz 30).</p> <p>(2) B: „[...] weil aus der Erfahrung vom E-Schrott, da hat man festgestellt, das war eine [keine gute] Idee [die in] die gdws [aufzuteilen] [...] aber bei CAP hat man gesagt, man muss die Steuerung in einer Hand halten, da sind wir nicht auf das Regionalprinzip gegangen, sondern wir können anders verhandeln, wenn wir das in einer Hand haben und [...] wir machen das CAP bundesweit [...]“ (Interview 002, Absatz 107).</p>

¹³¹⁹ Vgl. Murray et al. 2010, S. 69.

¹³²⁰ Vgl. Murray et al. 2010, S. 70.

Betrieb

Wie in Kapitel 2.2.2.2 beschrieben, ist der Betrieb selbst das Herzstück einer jeden Unternehmung, hier kommen nicht nur die Strukturen des Managements, sondern der Wert eines Sozialunternehmens zur Geltung. Disselkamp beschreibt in der Untersuchung die Innovationsstrategien für den Betrieb in verschiedenen Formen, in welche dieser einsteigen kann.¹³²¹ Es beginnt bei dem „Pionier“, der die Projektidee selbstständig entwickelt. Es kann jedoch auch ein „Früher Folger“ in die mögliche Innovation einsteigen oder es agiert ein „Modifikator“¹³²². Der „Nachzügler“ betrachtet schließlich aus einem Abstand heraus, wenn der Betrieb bereits läuft. Hier ist die Innovation schon erfolgreich etabliert und nur noch die Möglichkeit einer Kopie besteht. Zum Schluss beschreibt er den „Beharrer“.¹³²³ Dieser hat kein Interesse an Innovation und Veränderung. Die Strategie des Beharrers kann insbesondere gelingen, wenn es sich um Traditionelles und Rares handelt. Diese Strategie zählt aber eher zu den Ausnahmen.¹³²⁴ Im Untersuchungsfall wurde der Ideengeber selbst zu einem Pionier, der die Projektidee selbstständig entwickelt und verwirklicht hat (s. Tabelle 25, 1–8 und Tabelle 22, 1–4). Es gab ebenfalls „Frühe Folger“, die entsprechend für ihren Betrieb nachjustieren mussten (s. Tabelle 32, 1). In 2001 kam dann die Aufnahme in den Deutschen Franchise Verband als „CAP ... der Lebensmittelpunkt“¹³²⁵ und damit auch eine intensive Geschäftsbeziehung gegenüber den kommenden Franchisenehmern und dem Haupthandelspartner. Somit entstand ein Cross-Industry-Modell¹³²⁶ und damit auch eine andere Qualität sowie Modifikation für die Nachzügler, wie an den Grafiken in Kapitel 7.3.1 zu erkennen ist.

Tabelle 32: Äußerungen zum Betrieb in Verbindung mit einer sozialen Innovation

Äußerungen zum Betrieb
(1) B: „[...] [wir haben einen CAP-Markt in] Bietigheim-Bissingen eröffnet [und] kurze Zeit später Buch und haben sehr schnell drei Märkte [...] gehabt und sind dann an der Stelle sukzessive gewachsen und haben viel Lehrgeld gezahlt. Hätten wir [...] [keine Eigenmittel] gehabt, hätten wir das nicht stemmen können. Wir haben am Anfang die ersten drei Jahre [...] Verluste gemacht“ (Interview 009, Absatz 25).

¹³²¹ Vgl. Disselkamp 2012.

¹³²² Vgl. Calcagno et al. 2007.

¹³²³ Vgl. Calcagno et al. 2007, S. 85.

¹³²⁴ Vgl. Calcagno et al. 2007, S. 85.

¹³²⁵ Vgl. Heckmann (2022).

¹³²⁶ Siehe Kapitel 2.2.2.2 in dieser Arbeit und vgl. Dingler und Enkel 2016, S. 110.

Beziehungskapital

Das Beziehungskapital wird, wie in Kapitel 2.2.2.2 beschrieben, allgemein als Humankapital bezeichnet.¹³²⁷ Jedoch ist es gerade bei Unternehmen im sozialen Bereich eine Grundlage für die Stärke und die Besonderheit. Die Relevanz ist enorm, so Murray et al., da die Leistungsfähigkeit von sozialen Unternehmungen von der Reichweite und Tiefe dieser Beziehungen abhängt.¹³²⁸ Die Beziehungen seien vielseitig und betreffen alle Stakeholder wie Lieferanten, Kunden, Nutzer, das eigene Personal und weitere.¹³²⁹ Insgesamt gibt es diverse formelle Vereinbarungen, wie sie in der privaten Marktwirtschaft mit klassischen Verträgen üblich sind. Jedoch sind diese in sozialen Unternehmen flexibler, da interne und externe Besonderheiten die Art und Qualität der Leistungen stärker beeinflussen. In der Fallstudie führt dies zu den besonderen Herausforderungen, den Prototyp entsprechend zu vermarkten (s. Tabelle 33, 1–2). Die Kommunikation ist ein wichtiges Instrument zur Gestaltung des Beziehungskapitals und zentral für soziale Innovation. Mast weist darauf hin, dass die Unternehmenskommunikation nicht nur den Informations- und Wissensaustausch beinhalte, sondern auch als Motivationsplattform für Innovationen und deren Auswirkung diene.¹³³⁰ Das Beziehungskapital gestalte sich mithilfe dieser Plattform, wenn diese den Mitarbeitenden die Auswirkungen von Innovationen kognitiv und emotional vermittelt¹³³¹ (s. Tabelle 33, 3).

Tabelle 33: Äußerungen zu Beziehungskapital in Verbindung mit einer sozialen Innovation

Äußerungen zu Beziehungskapital
(1) B: „[...] wir haben Erfahrung gehabt zum Thema Netzwerkaufbau und Netzwerksteuerung und Netzwerkorganisieren. [...] aus diesem Grund sind alle zusammengekommen und natürlich auch der [Ideengeber], [...] [der] hat die Verbindungen gehabt“ (Interview 002, Absatz 23).
(2) B: „[...] ja dann gehen wir in die Multiplikation. [...] dann waren wir auf verschiedenen Messen und haben ausgestellt [...]“ (Interview 002, Absatz 25).
(3) I: „Welche Messen sind das?“ (Interview 002, Absatz 26) B: „Werkstätten Messen [...] zum Beispiel [einen] ganzer CAP-Markt haben wir mitgenommen“ (Interview 002, Absatz 27).

¹³²⁷ Vgl. Murray et al. 2010, S. 74.

¹³²⁸ Vgl. Murray et al. 2010, S. 74.

¹³²⁹ Vgl. Murray et al. 2010, S. 74.

¹³³⁰ Vgl. Mast 2014, S. 271.

¹³³¹ Vgl. Mast 2014, S. 271.

Risikofinanzierung nach dem Pilot

Wie in Kapitel 2.2.2.2 beschrieben, ist es oftmals notwendig, den Pilot in die nächsten Phasen der Innovation zu begleiten. Damit ist auch häufig eine Kapitalbeschaffung notwendig. Dies gilt für eine soziale Innovation nicht minder. Da der Kapitalgeber meist auch seine Vorstellungen einbringen möchte, kommt es nicht selten zu Kompromissen. Diese Kompromisse sollen zum einen die Mission und das Ziel nicht gefährden und zum anderen die Ideale und die Pioniere nicht verlieren. In der untersuchten Fallstudie gab bei den Interviewten überwiegend die Eigenfinanzierung aus den Unternehmen (s. Tabelle 26, 1 und Tabelle 32, 1). Die Finanzierungsunterstützungen für die nachfolgenden CAP-Markt-Projekte waren nicht im Kontext einer Risikofinanzierung, sondern erhielten öffentliche Finanzierungs- und Stiftungsmittel (s. Tabelle 41, 4).

Unterstützung von Innovationen durch den öffentlichen Sektor

Um die Innovation im öffentlichen Sektor zu platzieren, ist es eine Strategie, die Innovation in die Politik sowohl auf nationaler als auch lokaler Ebene einzubinden und als ein Instrument für die Umsetzung in die Praxis einzusetzen.¹³³² Eine weitere Strategie ist es, das Thema Innovation in öffentlichen Programmen zu verankern und diese zu unterstützen.¹³³³ Dies kann sowohl durch eigene Umsetzung als auch in Bezug auf Unterstützerguppen und unterstützende Organisationen bewerkstelligt werden¹³³⁴ (s. Tabelle 34, 1 und 2). Weitere öffentliche Stakeholder wurden miteinbezogen, insbesondere die Gemeinden vor Ort (s. Tabelle 34, 3). Der Kommunalverband für Jugend und Soziales in Baden-Württemberg wurde intensiv miteinbezogen und hat die Entwicklungsschritte der Fallstudie ebenfalls begleitet mit all den positiven als auch bremsenden Umsetzungsschritten (s. Tabelle 34, 4 und 5).

Tabelle 34: Äußerungen zur Unterstützung von Innovationen durch den öffentlichen Sektor mit einer sozialen Innovation

Äußerungen zur Unterstützung von Innovationen durch den öffentlichen Sektor
<p>(1) B: „Deshalb haben wir unsere Jahresberichte gemacht, die sind genau auch für die Fördermittelgeber und nicht nur für Kunden und Kommunen und so weiter [...]“ (Interview 002, Absatz 175). B: „Die Betreiber müssten diese auch bekommen, dann der KVJS, dann die Kommunen wo CAP-Märkte [sind]“ (Interview 002, Absatz 176–177).</p> <p>(2) I: „Habt ihr auch Banken oder [...] zum Beispiel die [...] vor Ort die Volksbank [...]?“ (Interview 002, Absatz 186). B: „Das [...] [ist] eher die Sache des Betreibers, der die Kontakte hält und jeder Betreiber kann [...] kann mit seinen Stakeholder (englische Lautung) entscheiden“ (Interview 002, Absatz 186–187).</p>

¹³³² Siehe dazu Kapitel 2.2.2.2 in dieser Arbeit.

¹³³³ Vgl. Weiß 2022.

¹³³⁴ Siehe dazu Kapitel 2.2.2.2 in dieser Arbeit.

Äußerungen zur Unterstützung von Innovationen durch den öffentlichen Sektor

- (3) B: „Aber seit 2004 im Frühjahr hat man da schon überlegt. Da war das Thema städtisch beim Bissingen, beim Bürgermeister und Wirtschaftsförderung bei uns und bei gdw. [...] Parallel dazu hatte ich ja [...] die Aufgabe Personalgewinnung [der behinderten Menschen]. Weil so schnell wie das Ganze ging, hatten wir noch gar nicht die Linien mit dem IFD oder mit Integrationsamt, KVJS [...]“ (Interview 007_1, Absatz 66).
- (4) B: „Auch selber als Leistungsträger, [haben wir] uns ein Stück weit professionalisiert und haben die Standorte auch angeschaut. Und dann haben wir gemerkt, es kann doch was bringen. Das kann wirtschaftlich [ein] Erfolg sein. Das haben wir dann in Karlsruhe gemerkt, wo die ersten CAP-Märkte in Baden entstanden, die erfolgreich liefen [und] haben dann gemerkt, wenn man draufguckt, [...] auch dem Franchisegeber, also eine Kooperation mit ihm zusammen macht [dann klappt es]“ (Interview 014_E, Absatz 30).
- (5) B: „Aber letztendlich hat das Konzept sich durchgesetzt, ist auch bei den ganzen Fördermittelgebern relativ gut angesehen, weil ich sag jetzt mal in den letzten Jahren über der neunzig Prozent der eröffneten Märkte auch alle heute noch Bestand haben [...]“ (Interview 003_1, Absatz 15).

7.3.2.3 Die Verbreitung von sozialen Innovationen in der Fallstudie

Skalierung und Diffusion

Der fünfte Teilbereich der sozialen Innovation befasst sich, wie in Kapitel 2.2.3 beschrieben, mit der Skalierung und Diffusion. Somit geht es in diesem Kontext um die folgenden Indikatoren.

Die Codes aus den Interviews in dieser Teilphase sind nachfolgend in der Tabelle 35 dargestellt.

Tabelle 35: Codes aus den Interviews aus der Teilphase Vorschläge und Ideen

Indikatoren ¹³³⁵ :	Codes zu den Interviews:
Generative Diffusion, Inspiration, Diffusion durch die Analyse der Nachfrage, Skalierung und Verbreitung im öffentlichen Sektor, Verbreitungsplattform für soziale Innovation, Lieferanten von Innovationen, Sender und Übermittler, Organisation und Umfang	Beschreibung zur Verbreitung
	Initiatoren: Personen/Organisationen/Institutionen
	Einflussnahme
	Skalierungsmethode
	Konflikte/Widerstände/Kritik
	Wirkungen/Auswirkungen

¹³³⁵ Siehe Kapitel 2.2.3.1 in dieser Arbeit.

Generative Diffusion

Der Unterschied zur Marktwirtschaft liegt bei der Diffusion von Innovationen, insbesondere in der Ausrichtung auf die soziale Mission in der Sozialwirtschaft. Das ist einer der Gründe, weshalb die Sozialwirtschaft auf kollaborative Vernetzung angewiesen ist, um in ihrer Mission und Vision die Innovationen zu teilen und zu verbreiten.¹³³⁶ So kann eine soziale Innovation angestoßen werden und gelingen. In der Fallstudie war und ist die Vernetzung der beteiligten Organisationen, Institutionen und der politischen Vertreter essenziell (s. Tabelle 23, 1 bis 4 und Tabelle 28, 1 und 2). Somit kommen die Modelle sozialer Diffusion genau bei dieser Fallstudie zum Ausdruck. Dies entspricht der Aussage von Diekmann, dass sich gerade Modelle sozialer Diffusion mit den diversen Merkmalen wie Ideen und Meinungen befassen und dies bedeutet, dass die zentralen Punkte die Kontakte zwischen Personen, Kommunikationsmedien und Imitationen sind.¹³³⁷ Diese Kriterien beschreiben die sozial-räumliche Ausbreitung einer Innovation durch Individuen (s. Tabelle 36, 1 und 3).

Die Verbreitungsarten von Ideen sind beispielsweise die Entwicklung von Marken, von Lizenzen, eine Form von Franchising, eine Verbreitung über Verbände oder auch das Erkennen von sozialen Bewegungen. Die Nutzung dieser Erkenntnis zu einer möglichen Verbreitungsform kommt in dieser Fallstudie direkt zum Ausdruck. Ein gutes Erkennungsmerkmal, das sogenannte Open Brand¹³³⁸, kommt bei dieser Fallstudie als Marke „Cap ... der Lebensmittelpunkt“ zum Tragen (s. Tabelle 23, 4).

Tabelle 36: Äußerungen zur generativen Diffusion mit einer sozialen Innovation

Äußerungen zur generativen Diffusion
(1) B: „[...] gehen wir in die Multiplikation. [...] dann waren wir auf verschiedenen Messen und haben ausgestellt“ (Interview 002, Absatz 25).
(2) B: „[...] ja und am Anfang ist es Sozialunternehmens typisch (...) erst einmal abwarten (unv.) beäugen und [...] [schauen], ob die auf die Nase fallen und dann, wenn man sieht die fallen nicht auf die Nase, dann ist es auch richtig losgegangen, das sieht man auch an der Entwicklung der Märkte“ (Interview 002, Absatz 31).
(3) B: „[...] das war Kooperation und Kooperationsvertrag, ich bin auch kein so ein richtiger Freund von dem Begriff Franchise, weil Franchise teilweise auch sehr negativ behaftet ist [...]“ (Interview 002, Absatz 119). B: „Da Franchiseverbandsiegel ist [...] das ist die Mund-zu-Mund Propaganda, das A und O. Hm (bejahend) da kommt man mit dem Siegel nicht weit [...]“. (Interview 002, Absatz 121) B: „[...] auch die Delegation von Beiräten und Vereinsvorstände [...] [sind] teilweise mit dem Bus gekommen und haben sich den Markt angeschaut und reden mit den Leuten und so funktioniert das dann“ (Interview 002, Absatz 121).

¹³³⁶ Vgl. Murray et al. 2010, S. 82.

¹³³⁷ Vgl. Diekmann 2015, S. 887.

¹³³⁸ Vgl. Mooney und Rollins 2008.

„Die Open Brand ist ein Rahmenwerk für die klare und richtige Definition einer Marke. Es soll Open-Source-Projekten, Unternehmen und Personen dabei helfen, Markendefinitionen zu entwickeln, die richtig verwendet, schnell entwickelt und konsistent referenziert werden können.“

Inspiration

Wie in Kapitel 2.2.3.1 beschrieben, bedeutet die Verbreitung einer Idee mittels Inspiration, dass diese von Beginn an die Neugierde weckt und fesselnd ist. Dies regt zur Nachahmung an und wird in einer eher schnellen Form zur Verbreitung der Idee führen. In der Fallstudie war dies in zwei Richtungen erkennbar. Zum einen in dem Interesse, für die Zielgruppe behinderter Menschen neue Geschäftsfelder zu suchen, sowohl für Werkstätten als auch für die Integrationsfirmen (s. Tabelle 18, 1). Zum anderen interessierten sich sehr viele Gemeinden für das CAP-Konzept (s. Tabelle 37, 1 und 2). Bei der Form der Verbreitung handelt es sich um eine Emulation. Die Emulation unterscheidet sich von der Replikation, da diese eins zu eins eine Vervielfältigung darstellt. Der Begriff der Emulation passt deshalb in den sozialen Bereich, da dort die Verbreitung nicht in Form einer Replikation stattfinden kann, es sei denn, es handelt sich beispielsweise um eine technische Idee. Eines ist bei den Interviews aufgefallen, beim CAP-Konzept handelt es sich nicht um eine Replikation, sondern jeder CAP-Markt und jede Region haben ihre Eigenheiten, welche abgestimmt werden müssen (s. Tabelle 37, 3).

Tabelle 37: Äußerungen zur Inspiration während einer sozialen Innovation

Äußerungen zur Inspiration
(1) B: „Da, wo sie aber Menschen haben, die darauf angewiesen sind, fußläufig dahinzukommen haben die Bürgermeister immer eine Interessenslage“ (Interview 009, Absatz 56).
(2) B: „[...] wir haben viele Gemeinden, mit dem wir auch regelmäßig in Kontakt stehen“ (Interview 003_1, Absatz 95).
(3) B: „[...] es gibt [...] häufig Sozialunternehmen, die meinen, sie hätten politische Verantwortung gegenüber Bürgermeistern, die dann kommen: ‚Jetzt kannst du uns mal CAPMarkt machen, weil du musst ja eh keinen Gewinn machen.‘ Und da [...] können wir immer noch regulierend eingreifen [...]“ (Interview 003_1, Absatz 51–52).

Diffusion durch die Analyse der Nachfrage

In weiten Teilen der Innovationsforschung wird häufiger darauf hingewiesen, wie wichtig die Marktanalyse und die Einbeziehung des Nutzers sind. So auch in der sozialen Innovation. In der Fallstudie ist die Analyse der Nachfrage über mehrere Stakeholder abgedeckt. Die Analyse, ob das CAP-Konzept in einem bestimmten Quartier der Gemeinde Erfolg haben wird, stammt aus bestimmten Gutachten. Derzeit wird eine Analyse vom Handelspartner EDEKA erstellt, eine unabhängige weitere Analyse vom Franchisegeber. Die Analyse, ob die Bedingungen für die Zielgruppe der behinderten Menschen gegeben sind, erstellt in Baden-Württemberg der Kommunalverband für Jugend und Soziales. Dieser wiederum

möchte noch ein unabhängiges Gutachten zur wirtschaftlichen und nachhaltigen Entwicklung des Standortes (s. Tabelle 38, 1 bis 3).

Tabelle 38: Äußerungen zur Diffusion durch die Analyse der Nachfrage während einer sozialen Innovation

Äußerungen zur Diffusion durch die Analyse der Nachfrage
<p>(1) B: „[...] [es wird auf] der wirtschaftlichen Basis des Lebensmitteleinzelhandels [ein Gutachten] gemacht, formal als Grundlage. Äh, dann ist es ja so wenn wir diese Fördermittel-Anträge stellen, brauchen wir zwei Gutachten, [...] einmal die vom Integrationsamt, weil das Integrationsamt muss es befürworten, bevor die Aktion Mensch überhaupt mit einsteigen. Die Integrationsämter befürworten aber erst dann, wenn sie eine betriebswirtschaftliche Prüfung durch ein Fachunternehmen für den sozialen Bereich in dem Fall die FAF [...] wenn die ein Fachgutachten machen und kommt zu der Überzeugung, dass dieses wirtschaftlich [...] nachhaltig zu führen ist, dieses Projekt, dann werden diese Fördermittel auch öffentlich, dann sagen die auch jawohl, wir gucken uns das an. Wir haben noch mal jemand drüber gucken lassen über diese ganzen Analysen, über diese ganze Kostenaufstellung, [...]. [Wichtig ist], dass die 40 Prozent gewährleistet [sind], [bezogen auf] Mitarbeiter mit Behinderungen [...]“ (Interview 003_1, Absatz 106).</p>
<p>(2) B: „[...] also vieles liegt am Standort und auch an der, an der mittleren Führungsebene im Markt selbst die Marktleitungen. Diese sind ein Schlüssel, für das die Professionalisierung auch im Umgang mit den Menschen mit Behinderung wurde besser auch die Professionalisierung der der Unternehmen, die einen CAP-Markt betreiben, wurde besser“ (Interview 014_E, Absatz 34–35).</p>
<p>(3) B: „Und dann haben wir auch festgestellt, ein CAP-Markt ist zu wenig. Ich brauche, um das erfolgreich führen zu können, muss ich Synergien erzeugen können. Irgendwann haben wir gesagt, also wer nur einen CAP-Markt betreibt, der kriegt keinen Zuschlag von uns mehr, der muss bereit und in der Lage sein, und von seiner Unternehmensstruktur zumindest zwei der drei zu führen“ (Interview 014_E, Absatz 36).</p>

Skalierung und Verbreitung im öffentlichen Sektor

Die Skalierung im öffentlichen Sektor hat zwar Überschneidungen mit dem privaten Sektor, jedoch gibt es einen wichtigen Unterschied.¹³³⁹ Die öffentliche Hand kann Programme anbieten, sodass diese bspw. Nonprofit-Organisationen umgesetzt werden können. Damit dies gelingt, helfen die jeweiligen Regulierungsbehörden bei der Umsetzung und Verbreitung.¹³⁴⁰ Die Umsetzung der Unternehmensförderung in das SGB IX für Menschen mit Behinderung und die damit verbundene Förderung von Teilhabe haben die Fallstudie unterstützt (s. Tabelle 39, 1 und 2). Die Anfänge waren entsprechend schwer, wurden jedoch mit zunehmender Professionalisierung besser (s. Tabelle 39, 3).

¹³³⁹ Vgl. Murray et al. 2010, S. 87.

¹³⁴⁰ Vgl. Murray et al. 2010, S. 87.

Tabelle 39: Äußerungen zur Skalierung und Verbreitung im öffentlichen Sektor während einer sozialen Innovation

Äußerungen zur Skalierung und Verbreitung im öffentlichen Sektor
<p>(1) B: „Im Prinzip begannen es ja damit, dass im Jahr 2000, 2002, ähm das Schwerbehinderten-gesetz damals noch novelliert wurde und Integrationsprojekte aufgenommen wurden. Die Integrationsprojekte waren im Prinzip Nachfolger von Selbsthilfe Firmen, die in 70er-, 80er-Jahren gegründet wurden, insbesondere Menschen mit ähm also im Rahmen dieser Psychiatrie-Enquete hat man einfach versucht, Menschen aus ähm die in der psychiatrischen Versorgung waren auch wieder ins Arbeitsleben zu integrieren. Das Schwerbehinderten-Gesetz wurde dann abgelöst, das SGB neun und die hießen interessanterweise auch Integrationsprojekte“ (Interview 014_E, Absatz 7, 8).</p> <p>(2) B: „Und das war so der Beginn, wo sichtbar war, dass der Staat also Integrationsämter als eine Ausformung staatlichen Handelns sich mit dieser Unternehmensförderung befasst hat, das war sonst keine Aufgabe der Integrationsämter, also Wirtschaftsförderung war nicht Aufgabe der [...] sozialen Gesetzgebung, sondern das war wirklich neu, dass plötzlich ein Integrationsamt Unternehmensförderung machen soll. Und [...] diese Rechtsregeln, die sind relativ gleich geblieben, auch so, wie sie jetzt bestehen. [...] dies sind sehr wenige Regeln, die das Sozialge-setzbuch für die Förderung von Integrationsunternehmen [...], aber eine Vorgabe gab es, diese Vorgabe war das zwischen 30 und 50 Prozent der Belegschaft, also kopfmäßig, nicht stellen-mäßig, sondern kopfmäßig, dass Menschen beschäftigt werden sollen, deren Teilhabe am Ar-beitsleben durch die Behinderungen beschränkt ist. Also es ging nicht nur um schwerbehin-derte Menschen. Schwerbehinderung hat er nicht unbedingt eine Aussage einer Leistungsmin-derung, sondern es ging dem Gesetzgeber darum, dass tatsächlich eine Beschäftigung [statt-findet] in diesen Unternehmen“ (Interview 014_E, Absatz 7, 8).</p> <p>(3) B: „Man muss den Unternehmen helfen [und] man muss den Integrationsämtern irgendeine Hilfestellung geben, dass die das machen können. Deswegen hat man, [...] für die Integrati-onsämter [Unterstützung gesucht] klar, sie könnten es selber nicht beurteilen. Da gab es die externe Hilfe. Da gab es die FAF, aber natürlich gab es auch andere Unternehmen. Wir haben dann mal einen landwirtschaftlichen Betrieb gegründet, da sind wir auf die Universität Hohen-heim zugegangen und haben uns eine Expertise geben lassen. Bei Gastronomiebetrieben sind wir mit dem Gaststättenverband in Verbindung getreten“ (Interview 014_E, Absatz 16).</p>

Verbreitungsplattform für soziale Innovationen

Verbreitungsplattformen sind ein zentrales Thema im öffentlichen Sektor, denn gerade Re-gierungen sind große Kunden von Waren und Dienstleistungen.¹³⁴¹ Damit stellen sie eine wesentliche Verbreitungsplattform für die soziale Innovation dar. Dies gelingt wieder über die Rechtslage im Bereich der Vergabe und der Vergabepattformen mit den Bedingungen einer Ausschreibung. Die Vergabepattform war bei den Interviewten keine Option.

¹³⁴¹ Vgl. Murray et al. 2010, S. 89.

Lieferanten von Innovationen

Wie in Kapitel 2.2.3.1 beschrieben, ist es interessant, wie Organisationsstrukturen offen und innovativ bleiben können. So beispielsweise mit dem Aufbau von organisatorischen Kapazitäten, wie der Fähigkeit, Innovationen aus dem Unternehmen heraus zu entwickeln. Oder durch andere Lieferanten, wie beispielsweise den klassischen Zulieferanten, Forschungs- und Ausbildungsinstitutionen, Wettbewerbern, Händlern, Kunden, Diffusions-Agenden, Mitaniern und öffentlichen Stellen, welche alle an dem Innovationsprozess beteiligt sein können.¹³⁴² Ein weiterer innovativer Ansatz ist die Ausgründung, die eine Aufteilung des Unternehmens in Mutter- und Tochtergesellschaft vorsieht. Im vorliegenden Fallbeispiel war es insbesondere die Möglichkeit der internen Organisationsstruktur (s. Tabelle 40, 1). Zur Hilfestellung kamen die Novellierung des Schwerbehindertengesetzes und die Möglichkeit der Unternehmensförderung von Integrationsbetrieben ins SGB IX (s. Tabelle 39, 1-3 und s. Tabelle 40, 2). Somit kam es auch zu den entsprechenden Gründungen von Integrationsfirmen als Tochtergesellschaften, diese zielt jedoch immer auf ein Arbeitsvertragsverhältnis für Menschen mit Behinderung ab (s. Tabelle 40, 3).

Tabelle 40: Äußerungen zu Lieferanten von Innovationen während einer sozialen Innovation

Äußerungen zu Lieferanten von Innovationen
(1) B: „Der technische Leiter [sagte]: ‚Mir automatisieren das‘, dann haben wir einen Halbautomaten gekauft [...] und damit waren fünfzig Prozent der Arbeitsumfänge [...] automatisiert und die fünfzig Prozent wir hatten einerseits den wirtschaftlichen Erlös immer noch, aber wir hatten Kapazitäten [für Neues] frei“ (Interview 001, Absatz 27).
(2) B: „Wir hatten dann verschiedene Workshops und kamen mit, dann zufälligerweise einen Architekten, der ein ähm interessantes Holzbausystem entwickelt hatte und mit uns gerne dieses zur Marktreife bringen wollte. So kamen wir [...] als Integrations-Projekt gedanklich erst mal [...] in das Thema Holzbau [...] haben denn das weiter verfolgt. Ich war so im Hintergrund in der Konzeption tätig, was den Umgang mit [...], Personen, Beschäftigte, Schwerbehinderte, Mitarbeiter anging [...] habe dann auch [...] das Ganze konzeptionell auch mit dem Kommunalverband Jugend und Soziales mitgekleidet“ (Interview 005_1, Absatz 19).
(3) B: „Also nicht nur einfach diese Gründung umsetzt [...], dass der Franchisegeber möglichst viele Märkte hat, sondern, dass unsere Interessen mehr mitreinkommen, [...] [also] passt das auch für die Zielgruppe, ist es zum Beispiel für Menschen mit einer psychischen Erkrankung [...]“ (Interview 014_E, Absatz 30).

Sender und Übermittler

Wie in den sozialen Kontexten oft genannt, sind es in der heutigen Zeit immer mehr gemeinsame Plattformen, welche als Knotenpunkte zur Diffusion fungieren. Dort treffen Nutzer und

¹³⁴² Vgl. Hauschildt und Salomo 2011, S. 244–247.

Initiatoren zusammen, um sich an den Bewertungen und den Anpassungen von Innovationen zu beteiligen.¹³⁴³ Es gibt in der heutigen Phase, wie in Kapitel 2.2.3.1 beschrieben, sehr viele Wege zur Verbreitung einer sozialen Innovation. In der Fallstudie waren dies zum einen die klassischen als auch die digitalen Wege. Die Hauptpunkte vom Franchisegeber zur Verbreitung waren beispielsweise Stakeholder wie Landräte, die Kommunen, die Messeausstellungen, aber auch Vorträge auf Veranstaltungen der Bundesarbeitsgemeinschaft, dann die Projektvorstellung über die Presse, über den Franchiseverband und über den Lebensmittellieferanten. Eine weitere Verbreitung erfolgt über Projektanträge bei den Fördermittelgebern für den Bereich der Menschen mit Behinderung (s. Tabelle 41, 1–5). Im digitalen Bereich waren es kurze Filme über die Zielgruppen und das Projekt CAP-Markt. In der Folge entwickelte sich eine entsprechende Web-Präsentationen¹³⁴⁴ und führte auch zu Mund-zu-Mund-Propaganda, insbesondere für Eltern, die einen Arbeitsplatz für ihre behinderten Kinder suchen (s. Tabelle 41, 6).

Tabelle 41: Äußerungen zu Sender und Übermittler während einer sozialen Innovation

Äußerungen zu Sender und Übermittler
(1) B: „Dann kamen ziemlich viele Anfragen von anderen Kommunen, die dann das ähnliche Problem hatten. Es wurde weitergetragen durch den Landrat durch Presse und wir hatten in der GWW die verschiedenen Kommunen im Aufsichtsrat, das hat [sicherlich weitergeholfen], dann haben wir in Nufringen einen Markt gemacht, in Magstadt und in Holzgerlingen“ (Interview 001, Absatz 99).
(2) B: „Projekt der Genossenschaft, diese Märkte weiterzuentwickeln [...] und vor allem in die Fläche zu gehen. [...] und dann hat die Genossenschaft das weiterverfolgt und sehr erfolgreich [...] und wir haben dann im Weil im Schönbuch einen CAP-Markt“ (Interview 001, Absatz 99).
(3) B: „[...] ich denke das eine ist, dass man bei den Verantwortlichen einfach etwas mehr Mut benötigt und auch ein wenig mehr Bereitschaft sich auf etwas Neues einlassen und etwas auszuprobieren, wobei mir auch klar ist, ich hatte immer das Glück, dass ich mit den Landräten [...] eigentlich immer jemand hatte, der mir den Freiraum gelassen [...] also da waren immer verschiedene Möglichkeiten, die wir einfach mal testen konnten“ (Interview 001, Absatz 105).
(4) B: „Die Verbreitung und die Anzahl der Anträge [ist] die größte Anzahl der Märkte [...] in Baden-Württemberg, in anderen Bundesländern ist es nicht ganz so ausgeprägt. [...] Aktion Mensch [hat] von hundertfünfzig Märkten, die wir aufgemacht haben und wo auch welche zugemacht haben, sind vielleicht einhundert über Aktion Mensch gelaufen. Aktion Mensch sieht, [...] dass es bei den meisten funktioniert; ist nachhaltig“ (Interview 002, Absatz 170–171).
(5) B: „Ja, dann gehen wir in die Multiplikation. [...] dann waren wir auf verschiedenen Messen und haben ausgestellt und haben [...] jeden Tag Besucher da gehabt“ (Interview 002, Absatz 25).
(6) I: „[Telefonat] [...] eine Mutter [sucht] [...] einen Arbeitsplatz [...] für ihr behindertes Kind, das spannend“. B: „Da kommen sie über die [Web]Seite, da kommt natürlich auf mich“. I: „Das heißt, Privatpersonen gucken im Internet, wo es dann vielleicht für ihre Kinder auch Arbeitsplätze [bei CAP] gibt“.

¹³⁴³ Siehe dazu Kapitel 2.2.3.1 in dieser Arbeit.

¹³⁴⁴ Vgl. Block und Heckmann 2022.

Äußerungen zu Sender und Übermittler

B: „[...] oder haben das von anderen Menschen gehört und sagen ‚Mensch, wir haben Erfahrungen in den CAP-Märkten und dort werden solche Leute beschäftigt, die auch Unterstützung [erhalten]‘ [...] von Job-Coaches“ (Interview 003_1, Absatz 64–69).

Organisation und Umfang

Die Formen zum Wachstum in der Sozialwirtschaft sind nicht unbedingt notwendig, sondern es ist eher das kollaborative Netzwerken, welches als Mittel zur Innovationsgewinnung dient.¹³⁴⁵ Das organisatorische Wachstum hängt von der Führung, der Kultur, den Stakeholdern und den Verantwortungsstrukturen ab.

Wie in Kapitel 2.2.3.1 erläutert, wird in der Sozialwirtschaft durch die Förderstruktur eine Form der Kooperation zwischen den Unternehmen gestützt, um Innovationen zu initiieren und zu testen. Gleichzeitig wird über die Förderung auch der Weg zur Verbreitung angestrebt, da die Transparenz, die Publikationen und die Nachhaltigkeit im Fokus der Förderungen stehen. Aus diesen Kooperationen entstehen Communitys, welche sich über Jahre weiterentwickeln können. Diese Modelle bieten eine Gemeinschaft für horizontale und vertikale Zusammenarbeit, sodass kollektive Dienstleistungen angeboten werden können.

Nicht unbedeutender ist das Social Franchising¹³⁴⁶ mit einem Zusammenschluss verschiedener Fachgruppen und der Entwicklung einer Dienstleistung im Kontext einer sozialen Innovation. In der vorliegenden Fallstudie kam es in 2001 zum Social Franchising, welches sich im Laufe der Zeit veränderte, jedoch auch professioneller wurde. Auch nach über zwanzig Jahren sind weitere Entwicklungsschritte für die Zukunft notwendig (s. Tabelle 42, 1–6).

Tabelle 42: Äußerungen zu Organisation und Umfang während einer sozialen Innovation

Äußerungen zu Organisation und Umfang

(1) I: „Wie seid ihr dann auf das Franchiseprinzip gekommen?“

B: „[Am Anfang] [...] [stand die] Kooperation und Kooperationsvertrag, ich bin auch kein so ein richtiger Freund von dem Begriff Franchise, weil Franchise teilweise auch sehr negativ behaftet ist. [...] ich rede eher von einer Kooperation, wo es vertraglich geregelt ist. Franchise haben wir nur daraus gemacht, weil [...] im Franchiseverband den Vertrag zu analysieren und ein [...] Siegel zu bekommen, aber ein hartes Franchising, wie das andere machen, können wir in der Sozialszene gar nicht umsetzen“ (Interview 002, Absatz 118–119).

(2) B: „[...] ja [...] wir unterscheiden uns natürlich zu normalem Franchise-Prinzip, einfach davon, dass wir [...] nur mit Sozialunternehmen zusammenarbeiten“ (Interview 003_1, Absatz 24–25).

¹³⁴⁵ Vgl. Murray et al. 2010, S. 98.

¹³⁴⁶ Vgl. Hackl 2009, S. 25 ff.; vgl. dazu auch Lahme 2018, S. 81 ff.

Äußerungen zu Organisation und Umfang

- (3) B: „Deswegen arbeiten wir mit gemeinnützigen Sozialunternehmen zusammen und verpflichten auch in unseren Verträgen, die Quoten einzuhalten, dass mindestens vierzig Prozent der Beschäftigten, Menschen mit Behinderung sind“ (Interview 003_1, Absatz 25).
- (4) I: „Das ist auch das Prinzip des Franchising (englische Lautung), das hört sich zwar ein bisschen international an, aber ich finde es doch eine tolle Sache, dass [...] eine Standardisierung da ist aber trotzdem eine Flexibilisierung in Form von Zugängen in Form von Entwicklungsmöglichkeiten“.
 B: „Und das haben wir bei Cap geschafft, weil [---] der Lebensmittelhandel natürlich auch sehr standardisiert ist. Egal, wo ich hingeh. Ich brauche eine gewisse Grundsortiment der, und wir haben es geschafft und sind es mittlerweile auch unter eigenem Markennamen zu machen. Gute und das war wichtig, eine ganze Zeit gute Partner zu finden“ (Interview 003_1, Absatz 29).
- (5) B: „Heute ist es eher so, dass wir sagen ja, wir wollen wachsen, aber wir wollen gesund wachsen. Wir haben natürlich auch einige Schließungen hinter uns“ (Interview 003_1, Absatz 15).
- (6) B: „Unser Kerngebiet ist natürlich der gdw süd. Und da sind wir natürlich die bekanntesten Baden-Württemberg, Bayern, Saarland, Sachsen. Da sind wir auch am stärksten vertreten außerhalb Mecklenburg-Vorpommern, komischerweise ist das Bundesland außerhalb von Baden-Württemberg, womit die meisten Märkte haben. Äh, weil wir da am Anfang gleich einen ganz guten Partner gefunden [...] der das richtig gut macht“ (Interview 003_1, Absatz 59).

Systemische Veränderung

Der sechste Teilbereich der sozialen Innovation befasst sich, wie in Kapitel 2.2.3 beschrieben, mit der systemischen Veränderung. Somit geht es in diesem Kontext um die folgenden Indikatoren.

Die Codes aus den Interviews in dieser Teilphase sind nachfolgend in der Tabelle 43 dargestellt.

Tabelle 43: Codes aus den Interviews aus der Teilphase Vorschläge und Ideen

Indikatoren ¹³⁴⁷ :	Codes zu den Interviews:
Ideen, die systemische Innovationen anregen, Fähigkeiten von Anwendern und Produzenten, strategische Schritte, die den Systemwandel beschleunigen, regulatorische und steuerliche Änderungen, Informationen, Buchhaltung und Statistiken, progressive Koalitionen und soziale Bewegungen, systemische Finanzierung.	Beschreibung der Durchdringung
	Initiatoren: Personen/Organisationen/Institutionen
	Einflussnahme
	Methode zur systemischen Veränderung
	Konflikte/Widerstände/Kritik
	Wirkungen/Auswirkungen

¹³⁴⁷ Siehe Kapitel 2.2.3.2 in dieser Arbeit.

Um eine systemische Veränderung zu erforschen, muss eine Forschungsarbeit auf einen größeren Forscherkreis ausgerichtet sein, sodass der Blickwinkel aus der Meta-Ebene gefasst werden kann. Ebenso müssen Fragen über eine Systemänderung stets die einzelnen Regionen mit ihren Gegebenheiten berücksichtigen. Auch die Beziehungen zwischen Ausgangslage, Zeitraum und den Ergebnissen zum Forschungszeitpunkt erfordern eine eigene Auswertung. Dieser Blickwinkel und die damit verbundenen Punkte konnten in dieser Forschungsarbeit nicht geleistet werden, damit sind die nachfolgenden Indikatoren nur als kurze Ausschnitte zu bewerten, um die Fallstudie in einem Gesamtbild zu erkennen.

Eine systemische Veränderung und somit der Bezug zu einem systemischen Wandel beinhalten eine Reihe von Elementen, welche zusammenspielen müssen, wie beispielsweise neue Denk- und Handlungsweisen, neue Geschäftsmodelle, die Einbeziehung von Gesetzen und Vorschriften, soziale Bewegungen und weitere Akteure.¹³⁴⁸ Sobald die Details betrachtet werden, kann aus den vielen verschiedenen Innovationen und deren Zusammenspiel eine systemische Veränderung entstehen.¹³⁴⁹ Grundsätzlich stoßen systemische Veränderungen nicht nur auf Freude und Interesse, sondern vor allem bei sozialen Innovationen auf Widerstände. Diese Formen können in verschiedenen Eskalationsstufen auftreten, von einer Zurückhaltungsform bis zu einer offenen Feindseligkeit (s. Tabelle 44).¹³⁵⁰

Tabelle 44: Indikatoren und Inhalte zu systemischen Veränderungen aus dem Blickwinkel der Interviews

Indikator:	Inhalte aus den Interviews:	Siehe Tabelle, Absatz:
	Die Wirkungsstätte der Interviewten liegt, außer beim Franchisegeber, in Baden-Württemberg, somit liegt die Ausprägung der Befragung in diesem Raum.	
Ideen, die systemische Innovationen anregen	Der Impuls des Ideengebers, den Bildungsbereich für Menschen mit Behinderung außerhalb der Schule aufzubauen, Arbeitsplätze damit zu generieren, mit Standardisierungen in Integrationsfirmen mit realen Tätigkeiten, in der Fallstudie der „CAP ... Lebensmittelpunkt“.	1,15/2,2/4,1
Fähigkeiten von Anwendern und Produzenten	Hier gab es keine direkten Aussagen in den Interviews.	
Strategische Schritte, die den Systemwandel beschleunigen	Rahmen für Änderungen bereitzustellen war durch die Veränderung des Schwerbehindertengesetzes ins SGB IX möglich. Durch das Bundesteilhabegesetz mit den einzelnen Phasen ergeben sich neue Möglichkeiten.	25, 1 und 2/ 26,2
Regulatorische und steuerliche Änderungen	Die Rechtsgrundlage wurde für die Integrationsfirmen in der Abgabenordnung in der Zeit der Fallstudie definiert und festgelegt (siehe strategische Schritte).	24, 1 bis 3

¹³⁴⁸ Siehe Kapitel 2.2.3.2 in dieser Arbeit.

¹³⁴⁹ Vgl. Murray et al. 2010, S. 107.

¹³⁵⁰ Siehe dazu Kapitel 2.2.3.2 in dieser Arbeit.

Indikator:	Inhalte aus den Interviews:	Siehe Tabelle, Absatz:
Informationen, Buchhaltung und Statistiken	Diese ist im Zusammenhang mit der Novellierung des Schwerbehindertengesetzes in Kraft getreten.	
Progressive Koalitionen und soziale Bewegungen	Hier gab es keine direkten Aussagen in den Interviews.	
Systemische Finanzierung	Hier gab es keine direkten Aussagen in den Interviews.	

7.3.3 Auswertung der Online-Umfragen

Da die Entstehung einer sozialen Innovation unter den Gesichtspunkten der qualitativen Datenanalyse steht, können die Ergebnisse ausschließlich aus den vorliegenden Dokumenten und den Interviews beantwortet werden. Bei der Online-Umfrage handelte es sich um eine quantitative Umfrage und sie beginnt bei der Implementierung einer sozialen Innovation; damit wurden die Fragen ab dieser Phase gestellt.

Es wurden zwei Online-Umfragen gestartet und insgesamt 54 CAP-Betreiber und 88 Gemeinden mit einem Online-Link bzw. einem QR-Code angeschrieben. Die Online-Umfrage der CAP-Markt lief vom 27.08.2022 bis zum 22.09.2022. Der Rücklauf der Antworten liegt bei insgesamt 48 %, von denen 30 % die Umfrage komplett beantwortet haben und die restlichen in Teilen. Die Auswertung der gesamten Online-Umfrage befindet sich im Anhang dieser Forschungsarbeit.

Hinweis: Die Entstehung der betrachteten Fallstudie war nicht in der Online-Umfrage, da diese nur mit qualitativer Datenauswertung¹³⁵¹ möglich ist und es sich nachfolgend um die quantitative Datenauswertung handelt. Der Einstieg bei den beiden Online-Umfragen ist unterschiedlich gewählt, da die verschiedenen Blickrichtungen auf die Fallstudie mit bei den Ergebnissen berücksichtigt werden sollen.

Online-Umfrage CAP-Markt-Betreiber in Deutschland

Die Fragestellungen richteten sich alle an CAP-Markt-Betreiber, welche als Franchisenehmer vertraglich in Deutschland das Konzept „CAP ... der Lebensmittelpunkt“ umsetzen. Zunächst wurden organisatorische Fragen gestellt. Über 68 % der Befragten haben eine Leitungsfunktion bezogen auf die strategische Ausrichtung und die operative Ausrichtung der CAP-Märkte, gehören somit zu den Entscheidern für oder gegen ein innovatives

¹³⁵¹ Siehe dazu Kapitel 6.2.2 und 6.4 in dieser Arbeit.

Projekt.¹³⁵² Um eine Einschätzung der Tätigen bezogen auf die Fallstudie zu erhalten, wurden diverse Aufgaben- und Verantwortungsbereiche zur Auswahl gestellt (s. Abbildung 36).

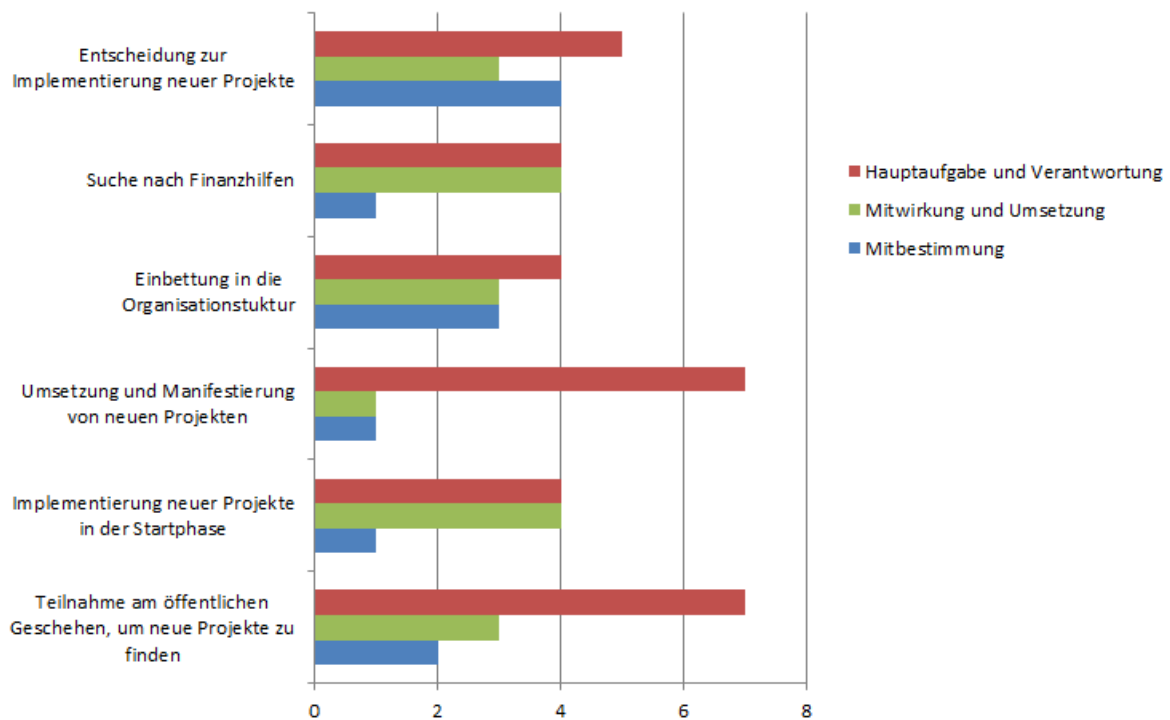


Abbildung 36: Verteilung der abgegebenen Stimmen zur organisatorischen Auswertung bezogen auf die Aufgaben- und Verantwortungsbereiche von CAP-Markt-Betreibern. Quelle: eigene Darstellung.¹³⁵³

Die Ergebnisse zeigen deutlich den Schwerpunkt der Aufgaben- und Verantwortungsbereiche bei den handelnden Personen bezogen auf eine begrenzte Auswahlmöglichkeit für neue Projekte. Im Schwerpunkt sind es die Mitarbeiter*innen in Leitungsfunktion, die über ein Pilotprojekt für eine mögliche soziale Innovation entscheiden.¹³⁵⁴ Interessant war noch die Fragestellung, wodurch die Organisationen auf das Projekt „CAP-Markt“ aufmerksam wurden. Hier lag die Auswertung von 47 % bei Kooperationspartnern, mit 21 % bei Fachpublikationen und 11 % durch Messebesuche.¹³⁵⁵ In dieser Antwort spiegelt sich die Vernetzung in der Sozialwirtschaft wider und zeigt die generative Diffusion¹³⁵⁶ von Projekten.

Online-Umfrage bei den Gemeinden in Deutschland mit einem CAP-Markt im Quartier

Die Fragestellungen richteten sich an die Gemeinden, in denen sich ein CAP-Markt in dem entsprechenden Quartier etabliert hat. Die Eingangsfrage ging um die Aufmerksamkeit. Da

¹³⁵² Siehe dazu Anhang D, Frage 1.

¹³⁵³ Siehe dazu Anhang D, Frage 2.

¹³⁵⁴ Siehe dazu Anhang D, Frage 1.

¹³⁵⁵ Siehe dazu Anhang D, Frage 3.

¹³⁵⁶ Siehe dazu Kapitel 2.2.3.1 in dieser Arbeit.

viele der Befragten vermutlich nicht die Startphase des CAP-Marktes kennengelernt haben, waren die Antworten eindeutig auf die Existenz eines vorhandenen CAP-Marktes gesetzt und trotzdem wurden weitere Verbindungslinien sichtbar (s. Abbildung 37).

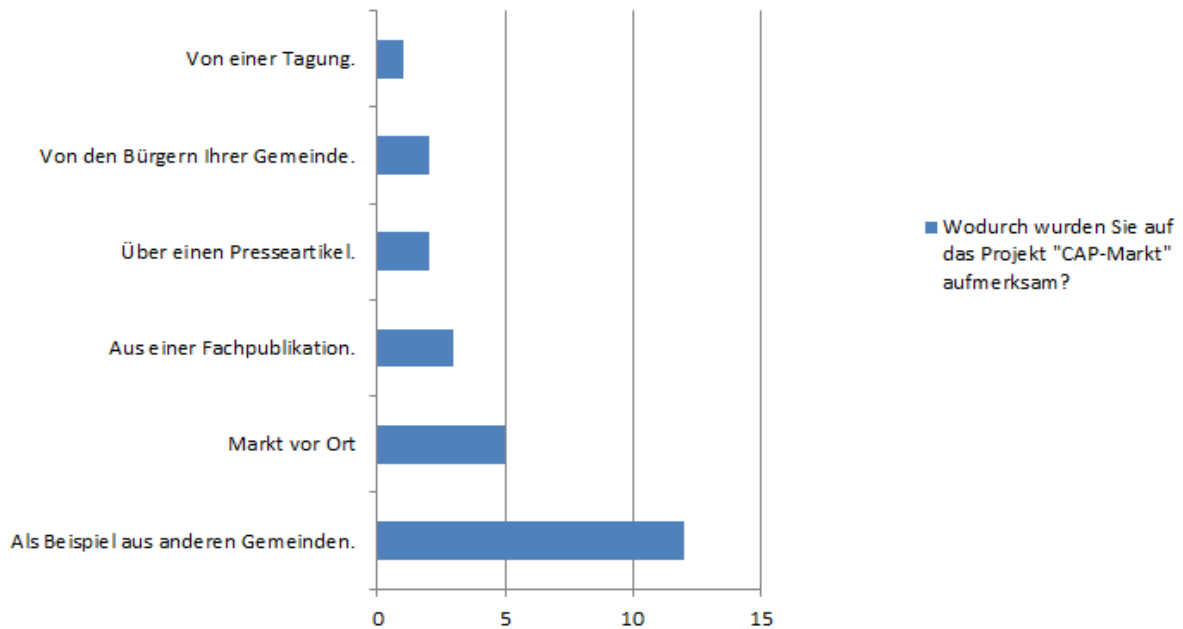


Abbildung 37: Verteilung der abgegebenen Stimmen bezüglich der Aufmerksamkeit von einem integrativen Projekt „CAP-Markt“. Quelle: eigene Darstellung.¹³⁵⁷

Außer der Gewichtung in der oben dargestellten Abbildung 37 wurden unter der Rubrik „Sonstiges“ weitere Informationsübertragungswege genannt, wie beispielsweise durch persönliche Kontakte, die Handelskette EDEKA, persönliche Besuche, Regens-Wagner-Stiftung und E-Mail-Weiterleitung.¹³⁵⁸ In dieser Antwort spiegelt sich die Vernetzung in der Gemeinde wider und zeigt auch hier die generative Diffusion¹³⁵⁹ von Projekten.

7.3.3.1 Die Implementierung von sozialen Innovationen in der Fallstudie

Online-Umfrage CAP-Markt-Betreiber in Deutschland

Bezogen auf die Implementierungsphase wurden den CAP-Markt-Betreibern die nachfolgenden Fragen in der Umfrage gestellt. Diese ausführliche Umfrage befindet sich im Anhang dieser Forschungsarbeit. Trotz der Kooperation als Franchisenehmer stellt jeder erste CAP-Markt für den Betreiber einen Prototyp dar, da es sich um neues Projekt in einer Organisationseinheit handelt. Die nachfolgende Tabelle 45 präsentiert einen Ausschnitt aus der Online-Umfrage und weist auf die Ergebnisse mit den höchsten Bewertungen hin. Die Fragen

¹³⁵⁷ Siehe dazu Anhang D, Frage 1.

¹³⁵⁸ Siehe dazu Anhang D, Frage 1.

¹³⁵⁹ Siehe dazu Kapitel 2.2.3.1 in dieser Arbeit.

setzen den Bezug zu den Kapiteln 2 bis 4. Die Fallstudie kann in Bezug zur Implementierungsphase einer sozialen Innovation, wie in Kapitel 2 beschrieben, gesetzt werden. Ebenso betrachtet sie die in Kapitel 3 beschriebenen Potenziale einer sozialen Innovation sowie die Widerstände gegen eine soziale Innovation. Weiterhin kommen Fragen zu Wirksamkeit und zu den Ansätzen einer Wirkungsmessung, wie in Kapitel 4 beschrieben, zum Tragen.

Tabelle 45: Ergebnisse der CAP-Markt-Betreibenden in der Implementierungsphase

Fragestellung in der Online-Umfrage: [Frage (f) Nummer]	Kurzergebnisse mit der höchsten Bewertung: (die detaillierten Ausführungen befinden sich im Anhang)
[f4] Sie haben sich für die Eröffnung eines CAP-Marktes und dessen Social Franchise-Konzept entschieden. Wie kam es zu dieser Wahl?	Die Suche nach neuen Projekten, Entwicklung des Geschäftsfeldes „Arbeit“ als neuen Geschäftszweig.
[f50] Welche Voraussetzungen waren für die Umsetzung des Projektes „CAP-Markt“ notwendig?	Der kommunale Zuspruch und die Unterstützung in der Gemeinde / Die entsprechende Liegenschaft für ein integratives Projekt / Die Deckung des Bedarfs an Menschen mit und ohne Behinderung / Die Förderung zur Aufwandsdeckung bei Projektbeginn – Hinweis: alle Punkte mit der gleichen Wertung.
[f5] Gab es Widerstände, Hemmnisse oder Barrieren gegen das Pilotprojekt „CAP-Markt“?	Es wurde eine Bewertung mit „JA“ abgegeben.
[f6] Welche Barrieren, Hemmnisse oder Widerstände gab es gegen das Pilotprojekt „CAP-Markt“ bei der Implementierung des CAP-Marktes in Ihrer Organisation?	Ein Widerstand in Form einer individuellen Ursache und Hemmnisse in Form von einer organisatorischen Ursache.
[f70] Wie ist Ihre Sichtweise auf die soziale Wirksamkeit des neuen CAP-Marktes bzw. der neuen CAP-Märkte in Ihrer Organisation?	Die Ergebnisse beziehen sich auf ein gelungenes Pilotprojekt in der Gemeinde. Die Wertschöpfung für den Betreiber liegt bezogen auf die Wirkungsorientierung in der Gemeinde, beispielsweise als sozialer Treffpunkt.
[f7] Für wen war die Wirkung bzw. war die soziale Wirksamkeit des neuen CAP-Marktes interessant oder sogar notwendig?	Die Schwerpunkte liegen bei der Auswertung auf der eigenen Organisation und bei den Kunden im CAP-Markt.
[f8] Führen Sie Ansätze einer Wirkungsmessung durch?	Hier gab es sechs „JA“-Stimmen, jedoch keine überwiegende Mehrheit.
[f9] Welche Ansätze zur Wirkungsmessung haben Sie für den CAP-Markt bzw. CAP-Märkte?	Führend waren in den Antworten die Kosten-Nutzen-Analyse, gefolgt von Qualitätsmanagement, Personal Outcomes Scales und Social Return on Investment (SROI), das Wirkungsmodell und die Wirkungsketten von Phineo.
[f10] Welche kritischen Einwände haben Sie gegen den Ansatz der Wirkungsmessung?	Kennzeichnend sind, mit einer überwiegenden Mehrheit, die fehlenden Ressourcen in der eigenen Organisation.

Die Fragen zur Implementierung der zur betrachtenden Fallstudie ergaben eine Fokussierung der CAP-Markt-Betreibenden auf drei wesentliche Punkte. Es ging in den Ausführungen der Implementierung um das Pilotprojekt bei den CAP-Betreibenden, welches sie als Franchisenehmer begonnen haben. Die erste Priorisierung der Betreibenden war die Suche nach neuen Pilotprojekten und Arbeitsfeldern für die Organisationen, gefolgt von den Anfragen aus den Gemeinden. Eine ähnliche Wertung fand bei der Zielgruppe statt, diese stand ebenfalls in der Priorisierung und steht in Korrelation mit der Suche nach neuen Pilotprojekten.¹³⁶⁰ Um das neue Pilotprojekt CAP-Markt zu verwirklichen, wurden die Betreiber nach den Voraussetzungen gefragt. Hier waren in allen zur Verfügung stehenden Punkten ähnliche Gewichtungen im Ergebnis. Diese waren die Deckung des Bedarfs an Menschen mit und ohne Behinderung, um das Pilotprojekt umsetzen zu können, die dafür notwendige Liegenschaft, um ein integratives Pilotprojekt zu implementieren, die Erfüllung der rechtlichen Rahmenbedingungen und die damit verbundenen Aufwandsdeckelungen bei Pilotprojektbeginn. Schlussendlich waren der kommunale Zuspruch und die Unterstützung in der Gemeinde mit der Zivilgesellschaft wichtig.¹³⁶¹ Die nächste Fragestellung beim Pilotprojekt ging um Barrieren, Hemmnisse bzw. Widerstände, zunächst über eine Ja/Nein-Entscheidung¹³⁶² und bei einer Bestätigung die Auswahl der möglichen Ursachen in der Unterscheidung von individuellen, organisatorischen, projektspezifischen oder anderen externen Gründen. Die Differenzierung der Begriffe wurde dem Befragten in der Online-Umfrage erläutert:

- Verhinderung: Der Begriff Barriere wird hier im Zusammenhang als starke Störung betrachtet, somit wird die Projektumsetzung oft bis zu einer Lösung zunächst verhindert.
- Verzögerung: Der Begriff Hemmnis wird hier im Zusammenhang mit einer Verzögerung gesehen, kann aber auch eine Barriere auslösen.
- Verformung: Der Begriff Widerstand wird hier im Zusammenhang mit dem Verhalten einer Person oder eines Teams verstanden und kann ein Projekt verformen, verändern.

Die Auswertung ergab, dass nur einmal ein individueller Widerstand angezeigt wurde und einmal im organisatorischem Zusammenhang eine Ursache für ein Hemmnis entstand.¹³⁶³ Im Zusammenhang mit der Fallstudie wäre dies ein Ergebnis, dass bei dieser Unterstützungsform des Social Franchising beim Franchisenehmer keine nennenswerten Barrieren, Hemmnisse und/oder Widerstände auftreten.

¹³⁶⁰ Siehe dazu Anhang D, Frage 4.

¹³⁶¹ Siehe dazu Anhang D, Frage 5.0.

¹³⁶² Siehe dazu Anhang D, Frage 5.

¹³⁶³ Siehe dazu Anhang D, Frage 6.1 und 6.2.

Bei allen Fragestellungen stand ein freies Antwortfeld für Kommentare zur Verfügung. Bei der Fragestellung der Implementierung eines CAP-Marktes bezogen auf die soziale Wirksamkeit kamen einige interessante Kommentare zum Tragen. Nach der Online-Umfrage beurteilen die Betreiber das Pilotprojekt „CAP ... der Lebensmittelpunkt“ rückblickend als positive Wirksamkeit für ihre eigene Organisation und bekommen eine gute Resonanz aus den Gemeinden von ihren Kunden.¹³⁶⁴ Die Argumente in der Organisation ist die Angabe, dass ein neues Geschäftsfeld für die Zielgruppe im kommunalen Umfeld verankert werden konnte.¹³⁶⁵ Bei den Kunden liegen die Interessen bei der Nahversorgung und es ist für diese ein sozialer Treffpunkt. Eine interessante Anmerkung war, dass in Gemeinden die demographische Entwicklung bezogen auf Senioren spürbar zunimmt und der CAP-Markt tatsächlich als „Lebensmittelpunkt“ fungiert.¹³⁶⁶

Die Betreiber, welche die Ansätze zur Wirkungsmessung verfolgen, waren in einigen Ansätzen gegeben.¹³⁶⁷ Beeindruckend ist, dass diese bezogen auf die Fallstudie bestimmte Wirkungsansätze verfolgen und unterschiedliche Metriken verwenden. In der Online-Umfrage wurden zur Fragestellung die Beispiele aus Kapitel 4.3 verwandt. Führend war in den Antworten die Kosten-Nutzen-Analyse, gefolgt von einem Qualitätsmanagement, Personal Outcomes Scales und dem Social Return on Investment (SROI), in zwei Fällen wurde ein Wirkungsmodell angewandt.¹³⁶⁸ Die Anschlussfrage war: „Welche kritischen Einwände haben Sie gegen den Ansatz der Wirkungsmessung?“¹³⁶⁹ Hier gab es eine bezeichnende Mehrheit bei dem Punkt die fehlenden Ressourcen in der eigenen Organisation.¹³⁷⁰ Weniger ausgeprägt waren die Punkte der Praktikabilität der Messmethoden und die Problematik, dass individuelle Problemlagen nicht in den Generalisierungsrahmen einer Wirkungsmessung passen.¹³⁷¹

Online-Umfrage bei den Gemeinden in Deutschland mit einem CAP-Markt im Quartier

Bezogen auf die Implementierungsphase wurden den Gemeinden, in denen sich ein CAP-Markt befindet, die nachfolgenden Online-Fragen gestellt. Diese ausführliche Umfrage befindet sich im Anhang dieser Forschungsarbeit. Der Fokus auf den Prototyp ist aus Sicht der Gemeinden nicht identisch zum CAP-Markt-Betreiber, jedoch gibt es interessante Schnittpunkte, die einen späteren Vergleich zulassen.

¹³⁶⁴ Siehe dazu Anhang D, Frage 7.0.

¹³⁶⁵ Siehe dazu Anhang D, Frage 7.

¹³⁶⁶ Siehe dazu Anhang D, Frage 7.

¹³⁶⁷ Siehe dazu Anhang D, Frage 8.

¹³⁶⁸ Siehe dazu Anhang D, Frage 9.

¹³⁶⁹ Siehe dazu Anhang D, Frage 10.

¹³⁷⁰ Siehe dazu Anhang D, Frage 10.

¹³⁷¹ Siehe dazu Anhang D, Frage 10.

Die nachfolgende Tabelle 46 präsentiert einen Ausschnitt aus der Online-Umfrage und weist auf die Ergebnisse mit den höchsten Bewertungen hin. Die Fragen setzen den Bezug zu den Kapiteln 2 bis 4. Die Fallstudie kann in Bezug zur Implementierungsphase einer sozialen Innovation, wie in Kapitel 2 beschrieben, gesetzt werden. Ebenso betrachtet sie die in Kapitel 3 beschriebenen Potenziale einer sozialen Innovation sowie die Widerstände gegen eine soziale Innovation. Weiterhin kommen Fragen zu Wirksamkeit und zu den Ansätzen einer Wirkungsmessung, wie in Kapitel 4 beschrieben, zum Tragen.

Tabelle 46: Ergebnisse der Gemeinden mit einem CAP-Markt im Quartier in der Implementierungsphase

Fragestellung in der Online-Umfrage: [Frage (f) Nummer]	Kurzergebnisse mit der höchsten Bewertung: (die detaillierten Ausführungen befinden sich im Anhang)
[f4] Sie haben sich für die Eröffnung eines CAP-Marktes entschieden. Wie kam es zu dieser Wahl?	Die höchste Bewertung war die Schließung eines Betreibers für die Nahversorgung, gefolgt von der Konzeption „CAP ... der Lebensmittelpunkt“ und den freien Flächen für ein Lebensmittelgewerbe.
[f50] Welche Voraussetzungen waren für die Umsetzung des Projektes „CAP-Markt“ notwendig?	Die größte Herausforderung stellte wohl die Liegenschaft für ein integratives Projekt dar, da die Barrierefreiheit gewährleistet werden muss. Gefolgt vom Zuspruch und der Unterstützung der Gemeinde.
[f5] Gab es Widerstände, Hemmnisse oder Barrieren gegen das Pilotprojekt „CAP-Markt“?	Es wurde eine Bewertung mit „JA“ abgegeben.
[f6] Welche Barrieren, Hemmnisse oder Widerstände gab es gegen das Pilotprojekt „CAP-Markt“?	Ein Widerstand in Form einer individuellen Ursache und einer projektspezifischen Ursache.
[f70] Wie ist Ihre Sichtweise auf die soziale Wirksamkeit des neuen CAP-Marktes bzw. der neuen CAP-Märkte in Ihrer Organisation?	Die Ergebnisse beziehen sich auf ein gelungenes Pilotprojekt in der Gemeinde. Die Anerkennung für den CAP-Markt ist nach Jahren noch gegeben, anerkennend als sozialer Treffpunkt.
[f7] Für wen war die Wirkung bzw. war die soziale Wirksamkeit des neuen CAP-Marktes interessant oder sogar notwendig?	Hier standen die Bürger und die Kunden vom CAP-Markt an erster Stelle, gefolgt von der eigenen Gemeinde und dem Quartier.
[f8] Führen Sie Ansätze einer Wirkungsmessung durch?	Es wurde eine Bewertung abgegeben.
[f9] Welche Ansätze zur Wirkungsmessung führen Sie in Ihrer Gemeinde durch, in denen auch der CAP-Markt einfließt?	Unter Sonstiges, der Bezug zum Ansatz der Wirkungsmessung war nicht möglich.
[f10] Welche kritischen Einwände haben Sie gegen den Ansatz der Wirkungsmessung?	Die überwiegenden Antworten lagen bei den fehlenden Ressourcen in der Gemeindestruktur.

Das signifikante Merkmal bei der Frage, wie es zur Entscheidung für einen CAP-Markt kam, war die Schließung von Betreibern für die Nahversorgung. Das integrative Konzept war zwar in der Auswertung an zweiter Stelle und stand im Fokus einiger Befragten, kann jedoch nicht als überwiegend bezeichnet werden.¹³⁷² Die größere Herausforderung bei den Gemeinden war, nach Aussage der Befragten, die entsprechende Liegenschaft für ein integratives Projekt zu bieten bzw. zu ermöglichen.¹³⁷³ Obgleich sich in den Gemeinden ehemalige Liegenschaften eines Lebensmittelhandels befinden, kann ein integratives Projekt an der fehlenden Barrierefreiheit scheitern. In der Online-Befragung kam zum Ausdruck, dass der kommunale Zuspruch und die Unterstützung gewährleistet wurden, sobald die Möglichkeit und die Entscheidung für den CAP-Markt bekannt wurden.¹³⁷⁴ Die nächsten Fragestellungen betrafen Barrieren, Hemmnisse und/oder Widerstände in der Gemeinde, zunächst über eine Ja/Nein-Entscheidung¹³⁷⁵ und auch hier, wie bei den CAP-Markt-Betreibern, nur eine Bestätigung. Es wurde in individuelle, organisatorische, projektspezifische oder externe Ursachen unterschieden.¹³⁷⁶ Die Differenzierung der Begriffe wurde dem Befragten in der Online-Umfrage ebenso erläutert. Es gab einen Widerstand in Form einer individuellen Ursache und einer projektspezifischen Ursache.¹³⁷⁷ Damit scheinen Barrieren, Hemmnisse und/oder Widerstände bezogen auf die Antworten in den Gemeinden gering auszufallen. In der nächsten Auswertung wurde die Sichtweise des Befragten auf den neuen CAP-Markt bzw. die neuen CAP-Märkte in ihrer Gemeinde bezogen auf die soziale Wirksamkeit erfragt. Die Bewertungen waren, dass der CAP-Markt ein gut gelungenes Projekt sei mit einer hohen Anerkennung in der Gemeinde und dies auch auf eine längere Sicht gesehen.¹³⁷⁸ Viele der Befragten sehen das Projekt erst an zweiter Stelle als integratives Projekt, damit fügt sich der CAP-Markt als normaler Lebensmittelmarkt vollumfänglich in seine Umgebung ein und wird beispielsweise eher als sozialer Treffpunkt gesehen.¹³⁷⁹ Nach der Online-Umfrage beurteilen die Gemeinden das Pilotprojekt „CAP ... der Lebensmittelmarkt“ rückblickend als positive, soziale Wirksamkeit für ihre eigene Gemeinde bzw. das Quartier und bekommen eine gute Resonanz von den Bürgern in ihrer Gemeinde.¹³⁸⁰ Es gibt auch eine Anerkennung aus den eigenen Reihen der Gemeinden, sodass dieser Zuspruch für integrative Projekte in Form helfen könnte.¹³⁸¹ Die nächsten Fragestellungen zur Wirkungsmessung wurden nur mit einer Stimme ausgeführt, diese kann jedoch zu

¹³⁷² Siehe dazu Anhang E, Frage 4.

¹³⁷³ Siehe dazu Anhang E, Frage 5.

¹³⁷⁴ Siehe dazu Anhang E, Frage 5.

¹³⁷⁵ Siehe dazu Anhang E, Frage 5.

¹³⁷⁶ Siehe dazu Anhang E, Frage 5.

¹³⁷⁷ Siehe dazu Anhang E, Frage 6.

¹³⁷⁸ Siehe dazu Anhang E, Frage 7.0.

¹³⁷⁹ Siehe dazu Anhang E, Frage 7.0.

¹³⁸⁰ Siehe dazu Anhang E, Frage 7.0.

¹³⁸¹ Siehe dazu Anhang E, Frage 7.0.

keinem signifikanten Ergebnis ausgewertet werden.¹³⁸² Auswertbar war demgegenüber die Fragestellung der kritischen Einwände gegen die Ansätze einer Wirkungsmessung. Die überwiegende Antwort lag bei der fehlenden Ressource zur Umsetzung in den Gemeinden, gefolgt von der Aussage: „Individuelle Problemlagen passen nicht in einen Generalisierungsrahmen einer Wirkungsmessung“.¹³⁸³ Jedoch gab es auch Antworten, welche eine eindeutige Kritik beinhalten, wie „Wirkungszusammenhänge fallen häufig in monetäre Kategorien“, „eine Wirkungsmessung kann zu einer unerwünschten, bürokratischen Fremdkontrolle führen“, „die Praktikabilität der Messmethoden ist nicht gegeben“. Es zeigte sich an einzelnen Antworten, dass es keine Veranlassung gibt bzw. keine Kenntnisse vorliegen.¹³⁸⁴

7.3.3.2 Die Verbreitung von sozialen Innovationen in der Fallstudie

Online-Umfrage CAP-Markt-Betreiber in Deutschland

Bezogen auf die Verbreitungsphase wurden den CAP-Markt-Betreibern die nachfolgenden Fragen gestellt. Diese ausführliche Umfrage befindet sich im Anhang dieser Forschungsarbeit. In der Phase der Skalierung und Diffusion bezieht sich die Online-Umfrage auf die Organisation und deren Umfang aus Kapitel 2.2.3.1. Bezogen auf die Fallstudie war es interessant zu erfahren, ob nicht nur der Franchisegeber die Skalierung vorgenommen hat, sondern auch die Franchisenehmer in ihren Organisationen.

Die Fragen setzten den Bezug zu den Kapiteln 2 bis 3. Die Fallstudie kann in Bezug zur Verbreitungsphase einer sozialen Innovation, wie in Kapitel 2 beschrieben, gesetzt werden. Ebenso betrachtet sie die in Kapitel 3 beschriebenen Potenziale einer sozialen Innovation und den besonderen Skalierungsansatz *scaling up*, Social Franchising (s. Tabelle 47).

Tabelle 47: Ergebnisse der CAP-Markt-Betreibenden in der Verbreitungsphase

Fragestellung in der Online-Umfrage: [Frage (f) Nummer]	Kurzergebnisse mit der höchsten Bewertung: (die detaillierten Ausführungen befinden sich im Anhang)
[f11] Haben Sie weitere CAP-Märkte eröffnet bzw. wieder geschlossen?	Dies beantworteten sechs CAP-Markt-Betreiber mit „JA“.
[f120] Wie viele Märkte und Shops haben Sie eröffnet?	Es gibt CAP-Betreiber, welche in ihrer Organisation zwei bzw. drei CAP-Märkte eröffneten, jedoch auch Betreiber, die mehr als achtzehn Märkte eröffneten. Es kam jedoch auch zu zwei bis vier Schließungen.

¹³⁸² Siehe dazu Anhang E, Frage 8 und 9.

¹³⁸³ Siehe dazu Anhang E, Frage 10.

¹³⁸⁴ Siehe dazu Anhang E, Frage 10.

Fragestellung in der Online-Umfrage: [Frage (f) Nummer]	Kurzerggebnisse mit der höchsten Bewertung: (die detaillierten Ausführungen befinden sich im Anhang)
[f121] In welcher Zeitspanne waren die Öffnungen und Schließungen bei Ihnen?	Die Eröffnungen fanden nach den Auswertungen der Beteiligten zwischen 2000, 2004, 2007 statt. Die Schließungen in 2008 und 2016.
[f12] Der CAP-Markt wurde durch die Methode des Social Franchising verbreitet. Welche Erfahrungen haben Sie mit der Skalierungsmethode „Social Franchising“?	Die kleine SWOT-Analyse ¹³⁸⁵ ergab, dass in der Fallstudie das Social Franchise als Chance und Vorteil gesehen wird.
[f13] Wie beeinflusst Ihr „CAP-Markt“ die Kommunalstrukturen, die kommunalen Investitionen, die Stadt- und Quartiersentwicklungen und die demografische Entwicklung bei Ihnen vor Ort?	Das Ergebnis dieser Auswertung ist, dass CAP als Lebensmittelpunkt in der Gemeinde gesehen wird, als ein sozialer Treffpunkt für die Menschen vor Ort und wichtig ist für Familien, ältere und behinderte Menschen.
[f14] soziale Innovation mit Social Franchising: Konnte Sie die Umfrage ein wenig inspirieren, über weitere Projekte dieser Art nachzudenken?	Das Ergebnis liegt hier im positiven Bereich.

Bei den Fragen zur Verbreitung der zu betrachtenden Fallstudie ergeben die Ergebnisse der CAP-Markt-Betreibenden eine Verbreitung innerhalb ihrer eigenen Organisationen.

Die Anzahl war unterschiedlich groß und lag von zwei bis drei zusätzlichen CAP-Märkten bis über achtzehn CAP-Märkte.¹³⁸⁶ Ein kleinerer Teil hat als Ergänzungen zu den CAP-Märkten die iD-Märkte als reine Drogeriemärkte und die Linie CAPuccino. Mittels einer SWOT-Analyse wurde den Betreibern die nachfolgende Frage gestellt.

Der CAP-Markt wurde durch die Methode des Social Franchising verbreitet. Welche Erfahrungen haben Sie mit der Skalierungsmethode „Social Franchising“ gemacht? Es gab zusätzlich den Hinweis: Bei Social Franchising handelt es sich um einen Prozess, in dem ein erfolgreiches und erprobtes soziales Konzept vom Franchisegeber verbreitet werden soll. Es soll eine höhere Abdeckung der Zielgruppen erreichen und gleichzeitig die Qualität der Produkte oder Dienstleistungen erhöhen. Den Franchisenehmern ermöglicht es, das getestete Modell zu replizieren, um soziale Ergebnisse und deren Wirkung und Systementwicklungen voranzutreiben.¹³⁸⁷ Die höchsten Bewertungen treffen auf die Chancen zu. Die Argumente für Nonprofit-Organisationen sind insbesondere der schnelle und externe Know-how-Gewinn, um Anfangsfehler in einer fremden Branche zu vermeiden. In der weiteren

¹³⁸⁵ Vgl. Wolny und Paul (2015): SWOT-Analyse (engl. Akronym für Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Risiken)).

¹³⁸⁶ Siehe dazu Anhang D, Frage 12.0.

¹³⁸⁷ Vgl. Ahlert und Ahlert 2010, S. 749; vgl. dazu auch Bajracharya 2002, S. 6.

Folge die Integration von Menschen mit Behinderung mit Unterstützung durch Fördermittelgeber und weitere Partner vorantreiben zu können und gleichzeitig die Anlauf- und die Beratungskosten gering zu halten.¹³⁸⁸ Die Vorteile werden ebenfalls gut bewertet. Die Aussagen dazu betreffen die risikolose Beschaffung von weiteren sozialversicherungspflichtigen Arbeitsplätzen für behinderte Menschen bei der eigenen Skalierung in den Nonprofit-Organisationen. Überdies die Anerkennung des Konzeptes „CAP ... der Lebensmittelpunkt“ bei den Fördermittelgebern und den Lieferanten. Darüber hinaus helfen der regelmäßige Wissenstransfer und das Monitoring durch den Franchisegeber.¹³⁸⁹ Die Cross-Industry-Innovation zeigt ihre Vorteile durch Konditionsverbesserungen als Handelspartner, eine Unterstützung in Form eines Netzwerks von vielen unterschiedlichen Betreibern und Partnern und den direkten Zugang zu Branche.¹³⁹⁰

Es gibt jedoch auch Risiken, die nicht zu unterschätzen sind, so liegen diese insbesondere bei der Abhängigkeit zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer.¹³⁹¹ Die Betreiber als Franchisenehmer wissen, dass der eigene Einfluss auf die Prozesse begrenzt ist. Sobald das Verhältnis zwischen dem Franchisegeber und dem Franchisenehmer ins Wanken gerät, überträgt sich dieses direkt auf die gemeinsame Zusammenarbeit und das Projekt.¹³⁹² Ein weiteres Risiko ist genauso gegeben; sollte es bei einem Franchisenehmer einen Skandal geben, so wirkt sich dieser auf alle Beteiligten des Franchise-Projektes und deren Organisation aus.¹³⁹³ Notwendige Investitionen können sich auf alle Betreiber auswirken, sobald der Handelspartner EDEKA beispielsweise Softwareprodukte für den Prozessablauf der Ware tauscht.¹³⁹⁴ Ein weiterer Nachteil im sozialen Bereich ist die Einordnung des Social Franchising in die steuerliche Dokumentation bei Nonprofit-Organisationen.¹³⁹⁵

Ein Teil der systemischen Veränderung ist die Erkenntnis, dass die demografische Veränderung sowohl von den staatlichen Strukturen, vom Markt als auch von der Zivilgesellschaft erkannt wird. Dies zeigt sich in den Antworten zu der Fragestellung: „Wie beeinflusst Ihr CAP-Markt die Kommunalstrukturen, die kommunalen Investitionen, die Stadt- und

¹³⁸⁸ Siehe dazu Anhang D, Frage 12; Chancen: „[...] in einem ‚unbekannten‘ Feld einen schnellen (externen) Know-how-Gewinn gibt, es Fehler am Anfang vermeidet und man von Erfahrungen profitieren kann, die Integration der Menschen mit Behinderung mit Unterstützung durch Aktion Mensch und weitere Partner vorantreiben können und die Anlauf- und die Beratungskosten gering gehalten werden können“.

¹³⁸⁹ Siehe dazu Anhang D, Frage 12; Vorteile: „[...] mittlerweile mit eigenem Know-how risikoloser SV-pflichtige Arbeitsplätze geschaffen werden können, im Verbund gemeinsame Erfahrungen genutzt werden können, bessere Nutzung einer spezifischen Marke und des Konzepts, dass Fördermittelgebern und Lieferanten als tragfähig bekannt sind, dass der Wissenstransfer und ein regelmäßiges Monitoring durch den Franchisegeber positive Effekte ergeben“.

¹³⁹⁰ Siehe dazu Anhang D, Frage 12; Vorteile zur Industrie: „[...] dass es auch die Konditionen als Partner der EDEKA gibt und die Unterstützung in Form eines Netzwerks von vielen unterschiedlichen Betreibern und Partnern gibt, die Strukturen erprobt sind und ein großer Erfahrungsschatz vorhanden ist“.

¹³⁹¹ Siehe dazu Anhang D, Frage 12.

¹³⁹² Siehe dazu Anhang D, Frage 12.

¹³⁹³ Siehe dazu Anhang D, Frage 12.

¹³⁹⁴ Siehe dazu Anhang D, Frage 12.

¹³⁹⁵ Siehe dazu Anhang D, Frage 12.

Quartiersentwicklungen und die demografische Entwicklung bei Ihnen vor Ort?“¹³⁹⁶ Das Ergebnis dieser Auswertung ist, dass CAP als Lebensmittelpunkt in der Gemeinde gesehen wird. Er ist ein sozialer Treffpunkt für die Menschen vor Ort und ist somit wichtig für Familien, ältere und behinderte Menschen.¹³⁹⁷ Durch seinen Lieferservice ist er eine Hilfestellung für die im Quartier lebenden Menschen, er bietet eine Unterstützung durch die Möglichkeit des begleitenden Einkaufes und stellt einen Frequenzbringer für die weiteren Geschäfte vor Ort dar.¹³⁹⁸

Online-Umfrage bei den Gemeinden in Deutschland mit einem CAP-Markt im Quartier

Bezogen auf die Verbreitungsphase wurden den Gemeinden in Deutschland mit einem CAP-Markt die nachfolgenden Fragen in der Umfrage gestellt. Diese ausführliche Umfrage befindet sich im Anhang dieser Forschungsarbeit. In der Phase der Skalierung und Diffusion stützt sich die Online-Umfrage auf die Analyse der Nachfrage aus Kapitel 2.2.3.1. Bezogen auf die Fallstudie war es interessant zu erfahren, wie die Betrachtungsweise einer Gemeinde auf die Betreiber, die Zivilgesellschaft und die damit verbundenen Bedarfe bezogen auf die demographische Entwicklung ausfällt.

Die Fragen setzten den Bezug zu den Kapiteln 2 bis 3. Die Fallstudie kann in Bezug zur Verbreitungsphase einer sozialen Innovation, wie in Kapitel 2 beschrieben, gesetzt werden. Ebenso betrachtet sie die in Kapitel 3 beschriebenen Potenziale, die möglichen Widerstände einer sozialen Innovation und den besonderen Skalierungsansatz: *scaling up*, Social Franchising. Aus Kapitel 4 wird die Wirkungsorientierung bezogen auf die Gemeinden angesprochen und die Ansichten zu möglichen Ansätzen zur Wirkungsmessung (s. Tabelle 48).

Tabelle 48: Ergebnisse der Gemeinden mit einem CAP-Markt im Quartier in der Verbreitungsphase

Fragestellung in der Online-Umfrage: [Frage (f) Nummer]	Kurzergebnisse mit der höchsten Bewertung: (die detaillierten Ausführungen befinden sich im Anhang)
[f11] Haben Sie weitere CAP-Märkte in Ihrer Gemeinde eröffnet bzw. wieder geschlossen?	Es gab nur eine Gemeindeantwort, die weitere Eröffnungen von Cap-Märkten begleitete.
[f120] Wie viele Märkte und Shops haben Sie eröffnet?	Zwei weitere CAP-Märkte.
[f121] In welcher Zeitspanne waren die Öffnungen und Schließungen bei Ihnen?	Es wurden keine Angaben abgegeben.
[f12] Der CAP-Markt wurde durch die Methode des Social Franchising verbreitet.	Die Ergebnisse beliefen sich ausschließlich auf die Chance und der Vorteil eines Social Franchising. Erläuterung siehe Textausführung.

¹³⁹⁶ Siehe dazu Anhang D, Frage 13.

¹³⁹⁷ Siehe dazu Anhang D, Frage 13.

¹³⁹⁸ Siehe dazu Anhang D, Frage 13.

Fragestellung in der Online-Umfrage: [Frage (f) Nummer]	Kurzergebnisse mit der höchsten Bewertung: (die detaillierten Ausführungen befinden sich im Anhang)
Welche Erfahrungen haben Sie mit der Skalierungsmethode „Social Franchising“?	
[f13] Wie beeinflusst Ihr „CAP-Markt“ die Kommunalstrukturen, die kommunalen Investitionen, die Stadt- und Quartiersentwicklungen und die demografische Entwicklung bei Ihnen vor Ort?	Das Ergebnis wird dominiert von der Antwort, dass der CAP-Markt für Familien, ältere und behinderte Menschen sehr wichtig ist und es ein sozialer Treffpunkt für die Menschen vor Ort darstellt.
[f14] soziale Innovation mit Social Franchising: Konnte Sie die Umfrage ein wenig inspirieren, über weitere Projekte dieser Art nachzudenken?	Wurde mit einer positiven Resonanz bewertet.

Bei den Fragen zur Verbreitung der zu betrachtenden Fallstudie ergeben sich bei den Anfangsfragen keine signifikanten Ergebnisse, da die Verbreitung der CAP-Märkte nur bei einem Befragten zustande kam.¹³⁹⁹ Die Vermutung liegt nahe, dass nur wenige der Befragten den Blickwinkel auf einen längeren Zeitraum in der Gemeinde legen können. Die Ausführungen zur kurzen SWOT-Analyse lassen den Rückschluss nahe, dass diese Skalierungsform Social Franchising auf ein breites Interesse stößt.¹⁴⁰⁰ Die Chancen eines Cap-Marktes wurden mit den Aussagen „damit Menschen eine Chance geboten wird“, „wir immer wieder Gutes von Anderen lernen können“, „der Zusammenhalt gefördert wird“ benannt. Dementsprechend zeigt dies, das gemeinsame und soziale Interesse einer Gemeinde. Weitere Aussagen waren „von Erfahrungen profitieren, effektiver, wirtschaftlicher“, „Träger auf die Expertise des Franchisegebers zurückgreifen können, Marktlücken schließen, die von etablierten Unternehmen nicht bedient werden“, „es eine moderne Form des Franchising für den sozialen Bereich ist“, zeigt den wirtschaftlichen Beziehungskontext einer Gemeinde auf.¹⁴⁰¹ Die Vorteile sehen die Gemeinden in „die Nahversorgung aufrechtgehalten werden konnte“, „dadurch das Quartier und die Stadt aufgewertet werden“, „Menschen im Mittelpunkt stehen“, „Nahversorgung stärkt, unserem Motto ‚Wir leben Zusammenhalt‘ bestens gerecht wird und keine Gewinnerzielungsabsicht im Vordergrund steht“.¹⁴⁰² Daran schließen sich folgende Fragen der Beeinflussung bezüglich der Kommunalstrukturen, der kommunalen Investitionen, der Stadt- und Quartiersentwicklungen und der demografischen Entwicklung an.¹⁴⁰³ Das Ergebnis wird dominiert von der Antwort, dass der CAP-Markt für Familien, ältere und behinderte Menschen sehr wichtig ist und es einen sozialen Treffpunkt für die Menschen

¹³⁹⁹ Siehe dazu Anhang E, Frage 11 bis 12.1.

¹⁴⁰⁰ Siehe dazu Anhang E, Frage 12.

¹⁴⁰¹ Siehe dazu Anhang E, Frage 12.

¹⁴⁰² Siehe dazu Anhang E, Frage 12.

¹⁴⁰³ Siehe dazu Anhang E, Frage 13.

vor Ort darstellt.¹⁴⁰⁴ Jedoch zeichnet der CAP-Markt sich dadurch aus, dass er ein wichtiger Teil der Quartiersentwicklung für die Gemeinde ist und einen Frequenzbringer für weitere Geschäfte vor Ort darstellt.¹⁴⁰⁵

Für den Abschluss der Umfrage wurde beiden Online-Umfragen die gleiche Frage gestellt: „Soziale Innovation mit Social Franchising: Konnte Sie die Umfrage ein wenig inspirieren, über weitere Projekte dieser Art nachzudenken?“ Die Bewertung konnte in einer Auswahl zur Gewichtung abgegeben werden (s. Tabelle 49).¹⁴⁰⁶

Tabelle 49: Ergebnis der Gewichtung der Online-Umfrage der Betreiber und der Gemeinden

Gewichtung 1 = eher nicht 2 = neutral, 3 = sehr gut	Gesamt(Brutto) in % CAP-Markt-Betreiber	Gesamt(Brutto) in % Gemeinden
1	7,69 %	8,00 %
2	30,77 %	28,00 %
3	61,54 %	64,00 %

Die Ergebnisse der beiden Online-Umfragen sind fast deckungsgleich und lassen eine interessante Interpretation zu. Sowohl auf dem Markt, hier im Bereich der Nonprofit-Organisationen, als auf der Ebene des Staates, hier die Gemeinden, gibt es ein gewisses Interesse über soziale Innovation mit Social Franchising nachzudenken und Projekte weiterzuverfolgen.

¹⁴⁰⁴ Siehe dazu Anhang E, Frage 13.

¹⁴⁰⁵ Siehe dazu Anhang E, Frage 13.

¹⁴⁰⁶ Siehe dazu Anhang D, Frage 14 und Anhang E, Frage 14.

7.4 Interpretation der Ergebnisse

Die Interpretation der Ergebnisse aus den vorliegenden Dokumenten, den Interviews und den Online-Umfragen korreliert mit den eingangs beschriebenen Ausgangs- und Problemlagen (s. Abbildung 38). Die Fallstudie wurde mit der Definition von sozialer Innovation analysiert und ausgewertet (s. Abbildung 39). Des Weiteren konnte ein Abgleich mit einzelnen Teilphasen des Innovationsprozesses verbunden werden (s. Abbildung 40) und in Teilen der Bezug zu den Akteuren einer Cross-Industry-Innovation abgebildet werden (s. Abbildung 41).

Die Ergebnisse der untersuchten Dokumente, der Interviews und der Online-Umfragen werden anhand der aufgestellten Kriterien aus Kapitel 6.2.2 und der Deskription der Fallstudie in Kapitel 7.1 nachfolgend zusammengefasst.

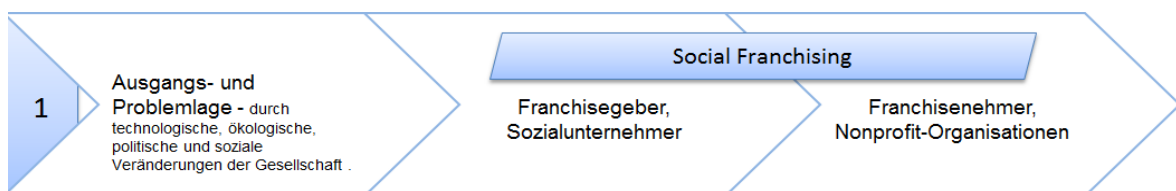


Abbildung 38: Ergebnisse bezogen auf die Ausgangs- und Problemlage in der Fallstudie. Quelle: eigene Darstellung.

Die Ausgangs- und Problemlage in der Fallstudie, der Rückzug des Einzelhandels aus den Stadtquartieren und den Gemeinden in den Regionen hat sich in den Interviews und den Online-Umfragen bestätigt (s. Abbildung 38). Besonders auffällig ist der demographische Wandel, bezogen auf die steigende Anzahl von Älteren, Familien und bedürftigen Menschen in den Gemeinden und damit verbunden der wachsende Bedarf an der Nahversorgung im Quartier. Die Idee, dem Bedarf mit einem integrativen Projekt „CAP ... der Lebensmittel- punkt“ zu decken, ist ein Lösungsansatz für die Nahversorgung für die Zivilgesellschaft in den Gemeinden. Des Weiteren entstehen qualifizierte Arbeitsplätze für behinderte Menschen und es entwickelt sich eine gemeinsame Integration im Quartier. Aus dem integrativen Projekt entstand der CAP-Markt als Social-Franchise-Modell, welches sich in den letzten 20 Jahren in Deutschland etablierte. Sowohl die Franchisenehmer als auch die Gemeinden schätzen dieses integrative Projekt. Die Steuerung über den Franchisegeber spricht für die nachhaltige Qualität bei allen CAP-Märkten, dies bezieht sich nicht nur auf die Belange eines Lebensmittelmarktes mit regionalen Ansprüchen, dem Vertragspartner EDEKA¹⁴⁰⁷ und Lieferant für das Grundnahrungsmittelsortiment, sondern auch auf die Schulungen und Qualifizierungen der Menschen mit Behinderung, ebenso auf die Schulung des Betreuungs- und Marktpersonals. Das Social-Franchising-Modell ist ein gelebtes Inklusionsprojekt und

¹⁴⁰⁷ Vgl. Mosa 2022.

verfolgt die Mission, an allen Standorten barrierefrei zu sein und einen sozialen Treffpunkt für die Menschen vor Ort zu bieten. Ein zentraler Punkt aus den Interviews war, dass bei Aufgabe eines Lebensmittelmarktes auch alle weiteren Geschäfte im Umfeld nach einiger Zeit schließen, da die Frequenz der Käufer schnell nachlässt. Die Umkehrung konnten die Beteiligten bei der Neueröffnung eines CAP-Marktes erleben.

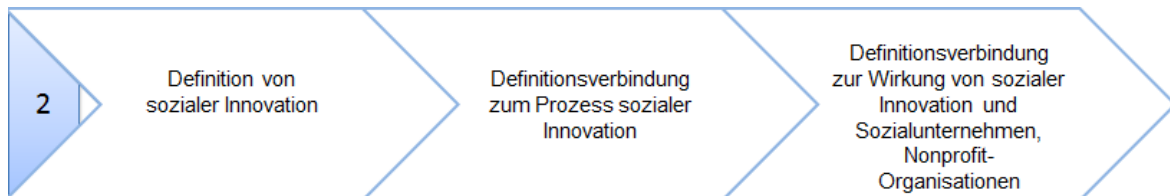


Abbildung 39: Ergebnisse bezogen auf die Definitionen und die Definitionsverbindungen zum Innovationsprozess und den Wirkungsansätzen. Quelle: eigene Darstellung.

Die Fallstudie konnte mit den in Kapitel 5 dargestellten Kriterien einer sozialen Innovation untersucht werden. Ein Ziel der Untersuchung lag auf den gesellschaftlichen und sozialen Aspekten. Das integrative Projekt „CAP ... der Lebensmittelpunkt“ wurde zum Modell und erfüllte als Lösung den Nachfragezweck und das Bedürfnis der Zivilgesellschaft sowie der Gemeinden vor Ort. Die Ergebnisse aus den Dokumenten, den Interviews, den Online-Umfragen konnten den Prozess einer sozialen Innovation in der Fallstudie von der Entstehung bis zur ersten Phase der Verbreitung analysieren. Die Ergebnisse in der Fallstudie zeigen ein neues Modell mit behinderten und nicht behinderten Menschen im Lebensmitteleinzelhandel, welches in Gemeinden und Quartieren implementiert und skaliert werden konnte. Somit konnten die Inklusion und Hybridisierung des Modellprojektes deutlich gezeigt werden. Die für dieses Modell notwendigen Standardisierungen für die Gruppe behinderter Menschen wurden von der zentralen Stelle des Franchisegebers und den zuständigen Integrationsämtern weiterentwickelt und in konzeptioneller Weise professionalisiert. Die Phasen des Pilotprojektes „CAP ... der Lebensmittelpunkt“ sind identisch zum Prozess einer sozialen Innovation und konnten über die Dauer von 20 Jahren nachvollzogen werden. Bei der Verbreitung wurde die Fallstudie bis zur Skalierung durchgeführt, die Systemisierung kann, wie in Kapitel 7.1 beschrieben, nur in Ansätzen ausgearbeitet werden. Die Begründung liegt darin, dass eine systemische Veränderung einer anderen Ausrichtung der Forschungsarbeit bedarf und auf einen größeren Forscherkreis ausgerichtet sein muss, um aus dem Blickwinkel der Meta-Ebene zu forschen. Dies war in dieser Forschungsarbeit nicht möglich. Die Definitionsverbindung zur Wirkung von sozialer Innovation und Sozialunternehmen wurde auch bei den Online-Umfragen bei den Betreibern und den Gemeinden deutlich und in Teilen auch bei den qualitativen Interviews ausgewertet. Beide Umfragen ergaben im Ausmaß der Selbsteinschätzung ein gelungenes Modellprojekt für die jeweilige Zielsetzung, ebenso die positive Rückspiegelung aus den Gemeinden. Die Wahrnehmung des Inklusionsprojektes

ist zwar gegeben, jedoch nicht ausschlaggebend für die Stakeholder. Die beeindruckenden Werte lagen in der Nachhaltigkeit der Anerkennung der CAP-Märkte, während die Ansätze der Wirkungsmessung nur in einzelnen Fällen stattfinden.

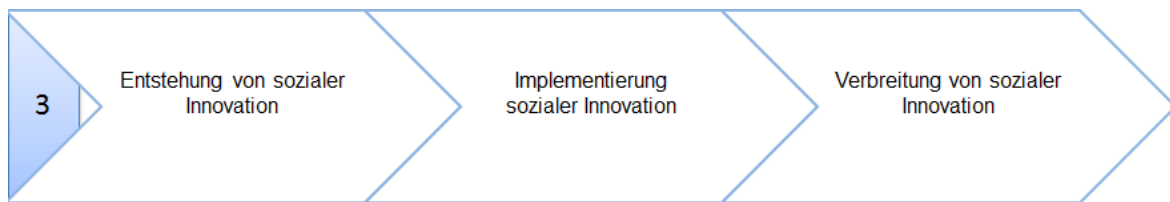


Abbildung 40: Ergebnisse bezogen auf den Prozess der sozialen Innovation. Quelle: eigene Darstellung.

Die einzelnen Teilschritte des Prozesses knüpfen an die Aussagen zu oben beschriebenen Definitionsverbindungen zum Innovationsprozess an. Die Analyse in der Fallstudie war insbesondere bei der Inspiration und Diagnose ausschlaggebend. Aus den Interviews heraus kamen die vorangegangenen Entwicklungen und Erfahrungen mit der Zielgruppe der behinderten Menschen zum Tragen. Die Innovationsidee verbindet sich mit den Modellprojekten aus der Vergangenheit und wird in eine neue Branche transferiert. Dies erfordert viel Mut und Risikofreude in der Umsetzung von der Idee zum Modellprojekt und zur Skalierung des Modellprojektes. Die Transformation erfolgte durch Projekte in und aus der Industrie insbesondere aus der Fertigung und Standardisierung. Diese Projekte hatten ihre Vorläufer in den WfBMs und den Einzelarbeitsplätzen in der Industrie. Die begleitenden Plätze in der Industrie waren jedoch stets begrenzt und nicht als Dauerarbeitsplatz angelegt, damit übertrifft das Modell „CAP ... der Lebensmittelpunkt“ die Modelle aus der vorangegangenen Zeit und lässt sich in einen kompletten Innovationsprozess einbetten. Aus der Analyse der Interviews entstand die Innovationsidee mit der Vision eines Modells, welches:

- Dauerhafte sozialversicherungspflichtige Arbeitsplätze auf dem ersten Arbeitsmarkt bieten kann,
- eine Bildung und Qualifizierung von Menschen mit Behinderung zur Verfügung stellen,
- eine Quartiersentwicklung beeinflusst, als gelebte Inklusion und sozialer Treffpunkt fungiert und
- durch die Novellierung des Schwerbehindertengesetzes unterstützt wurde.

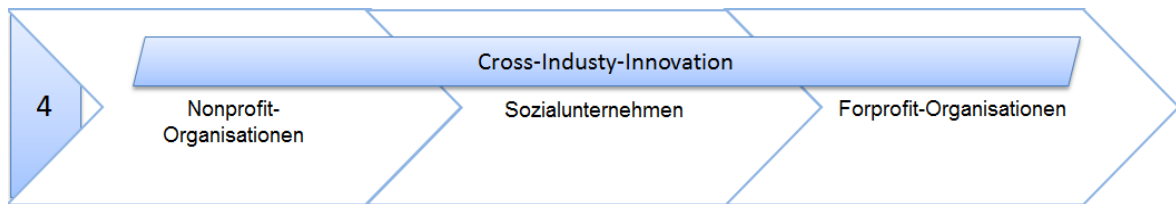


Abbildung 41: Ergebnisse bezogen auf die Kooperation zwischen den Akteuren. Quelle: eigene Darstellung.

Dieser Untersuchungsstrang mit der Querverbindung zwischen einer sozialen Innovation und einer Cross-Industry-Innovation zeigte in der Analyse sowohl in den Dokumenten, den Interviews als auch den Online-Umfragen ein Modell, welches eine stabile Anknüpfung zur Industrie bzw. zum Handel gefunden hat. Sämtliche Ausrichtungen und Einrichtungen von technischen, ökonomischen und ökologischen Bedarfen werden über die Handelsgesellschaft und den Regionallieferanten abgedeckt. Dies betrifft die Waren sowie die technischen und finanziellen Ausstattungen aller Art für einen Lebensmittelhandel. Das Pilotprojekt „CAP ... der Lebensmittelpunkt“ konnte somit die Verbindung zwischen den Forprofit-Organisationen, hier die Handelsgesellschaft und die Regionallieferanten, den Nonprofit-Organisationen, im Modell die Franchisenehmer, und dem Sozialunternehmen, dem Franchisegeber, aufzeigen. Im Ablauf des zwanzigjährigen Bestehens gab es durchaus auch Schließungen, sobald ein Betreiber gegen die Regularien des Franchisegebers verstieß, wie beispielsweise die Abkehr von der integrativen Mission.

7.5 Zusammenfassung

Zur zielgerichteten Durchführung der empirischen Untersuchung wurde die in Kapitel 1 vorgestellte Forschungsfrage in diesem Kapitel ausdifferenziert. Die Ausgangs- und Problemlage einer sozialen Innovation wurde anhand der Fallstudie analysiert und in die unten in Abbildung 42 dargestellten Teilphasen zerlegt.

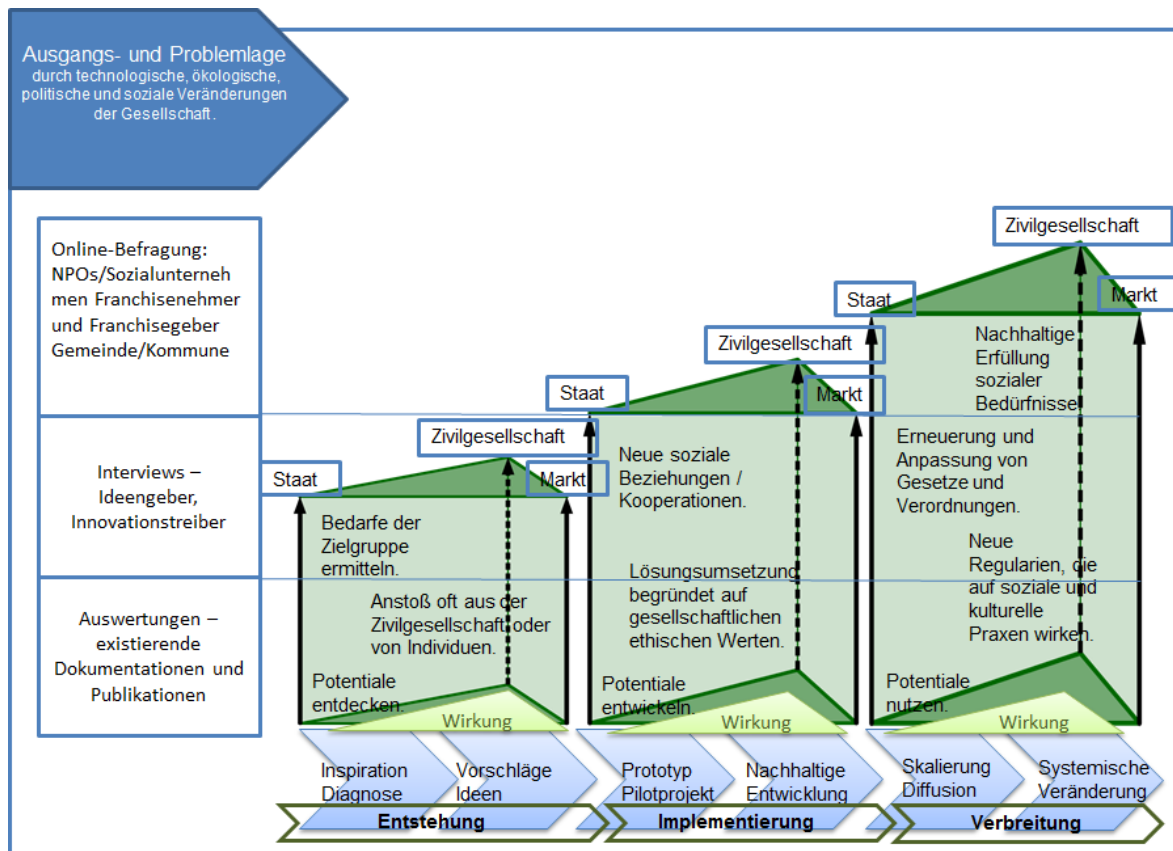


Abbildung 42: Die Blickwinkel zur zielgerichteten Durchführung der empirischen Untersuchung. Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Murray et al.¹⁴⁰⁸

Die Abbildung 42¹⁴⁰⁹ zeigt in der Zusammenfassung die Analyse aus den Dokumenten, den Interviews und den Online-Befragungen aus diesem Kapitel. Darüber hinaus wird der Prozessablauf einer sozialen Innovation in die einzelnen Ergebnisse und den Teilphasen zugeordnet. Die Resultate zeigen, wie das Potenzial des Pilotprojektes „CAP ... der Lebensmittelhandel“ entdeckt, entwickelt und umgesetzt wurde. Der Anstoß kam vom Ideengeber, der aus seiner Entwicklung und Erfahrung heraus bereit für das neue Modell im Lebensmittelhandel war. Die Bedarfe zu erkennen und die Potenziale von behinderten Menschen weiterzuentwickeln, war ein Lösungsansatz, der mit Mut und Wertvorstellungen verbunden war. Dadurch entstanden nicht nur wirtschaftliche Verbindungen, sondern auch

¹⁴⁰⁸ Vgl. Murray et al. 2010, S. 11.

¹⁴⁰⁹ Siehe dazu auch Kapitel 6.4.

neue soziale Beziehungen sowie Kooperationen, die in die Skalierungsform Social Franchise mündeten. Durch die rechtlichen Veränderungen, wie beispielsweise die Novellierung des Schwerbehindertengesetzes, die Entwicklungen des Bundesteilhabegesetzes, die Basisgrundlage aus dem SGB IX und weitere konnten neue Regularien auf die soziale und kulturelle Praxis wirken und damit auf den gesamten Zeitraum der zuvor betrachteten Fallstudie.

8 Konklusion

8.1 Rekapitulation und Schlussbetrachtung

Der Bedarf, einen Prozess zur sozialen Innovation anzustoßen, liegt darin, dass eine Ausgangs- und Problemlage durch technische, ökologische, politische und soziale Veränderungen hervorgerufen wird. Die Komplexität entsteht durch die Vielfalt, in der die soziale Innovation entwickelt wird, wie beispielsweise in der Management- und Organisationsforschung, der Wettbewerbsfähigkeit und der Verantwortung von Unternehmen, der Kreativitätsforschung, in den Prozessen der lokalen und regionalen Entwicklung sowie in der Dienstleistungsforschung. Die Intensität liegt in der Modellierung und Anpassung einer Idee bis zur Skalierung und möglichen Systemisierung. Zur Analyse und Auswertung dient in dieser Arbeit die Fallstudie „CAP ... der Lebensmittelpunkt“.

Unter der Berücksichtigung der dargestellten empirischen Ergebnisse der qualitativen und quantitativen Forschung sowie deren Interpretation folgt die Gesamtreflexion dieser wissenschaftlichen Arbeit.

Die getroffenen forschungsbezogenen Ergebnisse dieser Ausarbeitung sind auf Basis der ausgewählten Fallstudie realistisch nachvollziehbar. Des Weiteren ist ein Raster für den Prozessablauf für eine soziale Innovation entstanden. Dies kann eine Hilfestellung für weitere Untersuchungsfälle sein. Um eine Gesamtgültigkeit abzuleiten, bedarf es jedoch weiterer Forschungsarbeiten.

Die in dieser wissenschaftlichen Arbeit entwickelte Darstellung zum Prozess einer sozialen Innovation lässt sich für weitere Forschungsprojekte verwenden, insbesondere für die mehrdimensionalen Aspekte bezogen auf den Staat, den Markt und die Zivilgesellschaft. So wird der lösungs- und wirkungsbezogene Prozess einer sozialen Innovation in den Stufen der Entstehung, der Implementierung und in der Verbreitung bezogen auf den zeitlichen und interaktionsbezogenen Prozess dargestellt. Diese Darstellung¹⁴¹⁰ wurde zur Untersuchung des Forschungsfalles für die Analyse und die Auswertung verwandt.

Zum Verständnis ist die eingangs gestellte Zielsetzung und die daraus resultierenden Fragen auf die nachfolgenden Zielrichtungen gruppiert. Diese wurden in der Konzeption und dem Aufbau der empirischen Untersuchung in Kapitel 6 in vier Kriterien zusammengefasst und in Kapitel 7.4 ausgewertet. Die Ergebnisse beziehen sich:

¹⁴¹⁰ Siehe Kapitel 5.3 und Kapitel 7.5 in dieser Arbeit.

- (1) auf die Ausgangs- und Problemlage in der Fallstudie,
- (2) die Definitionen und die Definitionsverbindungen zum Innovationsprozess und zu den Wirkungsansätzen,
- (3) auf den Prozess der sozialen Innovation,
- (4) auf die Kooperation und die Skalierungsform zwischen den Akteuren.

Anhand der Fallstudie und der Rasterung der vier Kriterien konnten die eingangs gestellter Fragestellungen und die Anforderung analysiert und ausgewertet werden.

Kann eine innovative Geschäftsidee aus Nonprofit-Organisationen zu einer sozialen Innovation führen und damit zu einer erfolgreichen Geschäftsstrategie werden?

Die Fragestellung bezieht Theorieteil und die Fallstudie in dieser Arbeit mit ein. Um die Fallstudie in Kapitel 7 dahin gehend untersuchen zu können, ist der Diskurs über die wissenschaftstheoretische Einordnung in die Forschungskonzeption und in den Prozess einer sozialen Innovation erforderlich, welche in Kapitel 2 ausgearbeitet wurden. Um eine innovative Geschäftsidee im sozialen Unternehmertum zu verankern, sind in Kapitel 3 die soziale Innovation mit dem Unternehmertum und dessen Potenziale der Innovationsarten dargestellt. Der Prozess der sozialen Innovation beinhaltet sowohl vielfältige als auch komplexe Aspekte. Im Zuge dessen wurden nicht nur die Potenziale herausgearbeitet, sondern auch die Widerstände gegen eine soziale Innovation. Um diesen beiden Gegensätzen aus Potenzialen und möglichen Widerständen aus Kapitel 3 zu begegnen, bedarf der Prozess der sozialen Innovation einer Skalierungsform. Die Herausforderung liegt darin, eine möglichst passende Skalierung zu finden und diese iterativ an den Prozess anzupassen. In der Ausarbeitung der Fallstudie wurde die Skalierungsform Social Franchising betrachtet.

Eine innovative Geschäftsidee in Nonprofit-Organisationen beinhaltet häufig die Mission, bedürftige Zielgruppen zu unterstützen und innovative Lösungen für den Bedarf zu gestalten. Damit bezieht der theoretische Diskurs auch die Wirkungsorientierung aufgrund der unterschiedlichen Stakeholder mit ein. Infolgedessen wird der Innovationsprozess in Kapitel 4 mit den möglichen Wirkungsansätzen verbunden. Um in der Fallstudie darauf eingehen zu können, sind in Kapitel 4 die Ansätze zur Wirkungsmessung ausgeführt. Wie der Widerstand gegen eine Innovation sind in diesem Kapitel die kritischen Einwände gegen eine Wirkungsmessung enthalten, da eine Wirkungsorientierung sowohl positive als auch negative Einflüsse haben kann. Der theoretische Diskurs wird mit Kapitel 5 abgeschlossen. Dieses Kapitel stellt das Ergebnis aus den vorangegangenen Kapiteln 2 bis 4 dar und ist gleichzeitig die Grundlage für den nachfolgenden empirischen Teil dieser Arbeit.

Zur Analyse einer sozialen Innovation zählt die Inspiration bzw. Diagnose, demzufolge ist die Frage der Ausgangslage maßgebend.

Wodurch wurde die Ausgangs- und Problemlage in der Zivilgesellschaft erkannt und wie entwickelte sich ein innovatives Lösungsmodell bezogen auf eine soziale Innovation?

Der Erkenntnisgewinn liegt darin, dass der Bedarf in der Zivilgesellschaft zunächst erkannt und analysiert werden muss (s. Kap. 2.2.1.1). Es reicht offensichtlich nicht aus, ausschließlich auf die Problemlage durch technologische, ökologische, politische oder soziale Veränderungen zu achten, sondern man sollte hieraus die Potenziale entdecken. Das Potenzial in der Fallstudie (s. Kap. 7) war, den Bedarf in den Gemeinden für Zivilgesellschaft zu erkennen und mit einer Projektidee von behinderten und nicht behinderten Menschen zu verbinden. Die Schwerpunktthemen in der Fallstudie sind „Arbeit und Bildung“ für behinderte Menschen und die Zusammenarbeit auf gleicher Arbeitsebene mit nicht behinderten Menschen. Es zeigte sich der Erfolg bei der Umkehrung der Arbeits- und Bildungsabläufe bezogen auf die Standardisierung von Prozessen. Die Umkehrung heißt, dass diese Abläufe eine auf die Behinderung synchronisierte Standardisierung erfahren, sodass ein Transfer in andere Branchen als dem in der Fallstudie aufgezeigten Lebensmitteleinzelhandel möglich wäre (s. Kap. 7).

Welche treibenden Kräfte sind für ein innovatives Lösungsmodell zur Skalierung notwendig und lässt sich eine Systemisierung anstoßen?

Die Initiative für ein innovatives Lösungsmodell entsteht durch eine Person oder eine Gruppe, die eine Problem- oder Notlage in der Gesellschaft erkennt (s. Kap. 2.2). Die Initiatoren aus der Fallstudie sind Menschen, die mit ihrer Mehrfachqualifikation und Netzwerken als treibende Kräfte das Modell „CAP ... der Lebensmittelpunkt“ bis zur Skalierung und beginnenden Systemisierung vorantrieben. Die Kenntnisse über Management und Organisation, die Wettbewerbsfähigkeit, die Kreativität und Improvisation, die Prozesse der lokalen und regionalen Entwicklung und den Ablauf einer Dienstleistung (s. Kap. 2.1) wurden aus den Vorgängerprojekten adaptiert (s. Kap. 7.3). Die notwendigen Netzwerke für das innovative Lösungsmodell entwickeln sich zunächst aus den bestehenden Verbindungen von internen und externen Stakeholdern (s. Kap. 3). Diese Kräfte werden in der Fallstudie unterstützt vom Prozess der Wirkungsorientierung aus Sicht der Sozialunternehmen (s. Kap. 4.4). Gleichzeitig kommt es auch zu Widerständen in der Fallstudie (s. Kap. 3.3) und zu kritischen Einwänden gegen eine Wirkungsmessung (s. Kap. 4.3), insbesondere von der Seite der Gemeinden (s. Kap. 7.3).

Grundlegend in dieser Arbeit waren das Verständnis zu einem Prozess der sozialen Innovation, die Ausgestaltung der Beziehung zwischen Akteuren einer sozialen Innovation mit der Skalierungsform des Social Franchising und die Beurteilung des integrativen Geschäftsmodelles in einer Cross-Industry-Innovation.

Mit der Skalierungsmethode Social Franchising ergeben sich folgende Fragestellungen:

Wie kommt es zur Inspiration, zur Idee, zum Pilotprojekt, zur nachhaltigen Entwicklung, zur Skalierung und zur möglichen systemischen Veränderung, sodass von einer sozialen Innovation gesprochen werden kann und diese durch eine Cross-Industry-Innovation zu erreichen ist?

Kann eine Cross-Industry-Innovation mit der Skalierungsform Social Franchising eine erfolgreiche Methode in der Sozialwirtschaft sein?

Wie lassen sich dieser Begriffe Social Franchising und Cross-Industry-Innovation in soziale Innovationen wissenschaftlich einordnen?

Nach einer Phase von Kooperationen wurde die Skalierungsform des Social Franchising (s. Kap. 3.5, Kap. 6.2.2) gewählt und umgesetzt. Der Weg von der Idee bis zur Umsetzung und nachfolgenden Skalierung lag bei der Fallstudie rückblickend in der Methode der Cross-Industry-Innovation (s. Kap. 2.2, Kap. 6.2.2). Die Methode Cross-Industry-Innovation wurde durch die Skalierungsform des Social Franchisings unterstützt und im Laufe der Prozess- und Zeitentwicklung weiter professionalisiert. Dies konnte in der Fallstudie durch den Franchisegeber und den Handelspartner nachgewiesen werden (s. Kap. 7). Der Gewinn dieser Verbindung zwischen der Forprofit-Organisation, dem Sozialunternehmer und den Nonprofit-Organisationen ist nicht nur der Know-how-Transfer, sondern die Weiterentwicklung bezogen auf den Arbeits- und Bildungsprozess (s. Kap. 7.3.2). Die wissenschaftliche Einordnung der Cross-Industry-Innovation zählt zu den Innovationsmethoden (s. Kap. 2.2, Kap. 2.2.2). Diese Methode diente in der Fallstudie zur Umsetzung in der Lebensmitteleinzelhandelsbranche und ist somit eine Hilfestellung sowohl in der Phase der Entstehung als auch später in den Phasen der Implementierung und der Skalierung des Pilotprojektes (s. Kap. 2.2.2, Kap. 7). Um diese Methode in einem Pilotprojekt in die Skalierungsphase zu überführen, können Franchisemodelle und Netzwerke mit ihrem Spezial- und Fachwissen eingebunden werden (s. Kap. 2.2.2.2, Kap. 2.2.3.1). Das Social Franchising ist eine Skalierungsform für eine nachhaltige Entwicklung in der Fallstudie (s. Kap. 7). Diese Skalierungsform wurde als Garant für den Arbeits- und Bildungsprozess für Menschen mit und ohne Behinderung gewählt, um die Qualität in allen Projekten aufrechtzuerhalten (s. Kap. 7.3.2).

Die Verbindung mit der sozialen Innovation ist der Zusammenschluss mit den Gemeinden und Quartieren, in denen die Nahversorgung und der soziale Treffpunkt weggefallen sind. Damit wurde nicht nur eine Problemlage für die dort lebende Zivilgesellschaft gelöst, sondern auch ein Inklusionsprojekt implementiert. Das Konzept „CAP ... der Lebensmittelpunkt“ löst die Bedarfe der Mitarbeitenden, der Kunden und wirkt in den Gemeinden und Quartieren als ein inklusives Konzept. „CAP ... der Lebensmittelpunkt“ bildet sowohl ein Raumkonzept der Barrierefreiheit ab, beinhaltet ein Dienstleistungskonzept durch die Möglichkeit des begleiteten Einkaufes, hat ein Lieferkonzept und wird in den Gemeinden und Quartieren als sozialer Treffpunkt genutzt (s. Kap. 7.3.3). Darüber hinaus kam das Interesse der Gemeinden, der Zivilgesellschaft und der Förderstrukturen über die generative Diffusion (s. Kapitel 2.2.3.1) hinzu. Durch die Fallstudie entstand eine Rastermöglichkeit für innovative Lösungsmodelle für Nonprofit-Organisationen von der Entstehung bis zur Skalierung in einem Prozess der sozialen Innovation (s. Tabelle 50).

Tabelle 50: Rastermöglichkeit für innovative Lösungsmodelle für Nonprofit-Organisationen

Prozessablauf einer sozialen Innovation¹⁴¹¹	Ergebnistransfer des Prozessablaufes einer sozialen Innovation aus der Fallstudie in Kapitel 7.
Die Entstehung von sozialer Innovation (s. Kap. 2.2.1)	
Inspiration und Diagnose (s. Kap. 2.2.1.1)	
Auslöser und Inspiration	Die Inspiration, den Arbeits- und Bildungsbereich für behinderte Menschen auf dem ersten Arbeitsmarkt dauerhaft zu etablieren
Probleme erkennen und analysieren	Arbeits- und Bildungsplätze in den damaligen Selbsthilfefirmen scheitern
Der Kreislauf der Informationen	Informationssammlungen aus Politik, Sozialwirtschaft, Zivilgesellschaft
Neue Perspektiven	Versuche mit Betreuung und Analyse der bedarfsgerechten Abläufe
Probleme sichtbar und greifbar darstellen	Potenziale für behinderte Menschen über Modellprojekte sichtbar darstellen
Aufmerksamkeit erzeugen	Aufklärung der Stakeholder aus Politik, Sozialwirtschaft, Zivilgesellschaft
Vom Symptom bis zur Ursache	Regionaler Fokus auf die Ausgangs- und Problemlage durch technologische, ökologische, politische und soziale Veränderungen in der Gesellschaft
Vorschläge und Ideen (s. Kap. 2.2.1.2)	
Visionäre Lösungen	Dauerhafte Arbeitsplätze gemeinsam mit behinderten Menschen entwickeln und mit dem Bedarf in der Zivilgesellschaft verbinden

¹⁴¹¹ Aus Kapitel 2 ff. und in Anlehnung an Murray et al. 2010.

Prozessablauf einer sozialen Innovation¹⁴¹¹	Ergebnistransfer des Prozessablaufes einer sozialen Innovation aus der Fallstudie in Kapitel 7.
Anders Denken verbunden mit diskursivem Denken	Prozessumkehr – Die Übertragung von standardisierten und vorgegebenen Arbeitsabläufen für Menschen mit Beeinträchtigungen auf ein übliches Arbeits- und Bildungsumfeld
Offene und unvoreingenommene Innovation	Erfahrungen aus den Modellprojekten und das Ziel verfolgen, dass Menschen mit Behinderung in einem üblichen Umfeld tätig sein können
Erleichterung bei Teilnahme am öffentlichen Geschehen	Die Einbeziehung der Zivilgesellschaft bei gemeindenahen Projekten
Partizipation durch Erleichterungen an Teilnahme	Einbeziehung der Stakeholder des Ideengebers
Organisationen	Innovationsmanagement für das Pilotprojekt aufgreifen
Implementierung von sozialer Innovation (s. Kap. 2.2.2)	
Prototypen und Pilotprojekte (s. Kap. 2.2.2.1)	
Prototypen, Piloten und Versuche	Reflexion auf vorhergegangene Modellprojekte in der Industrie und dem Handel als Prozessvorbild
Finanzierung von aufkommenden Ideen	Private Mittel zur Finanzierung des Pilotprojektes waren ein Garant für das erste Modell, später war das Modell ein Garant für öffentliche Mittel
Nachhaltige Entwicklung (s. Kap. 2.2.2.2)	
Gründung eines Unternehmens	Gründung einer Genossenschaft und spätere Gründung einer Integrationsfirma einer Nonprofit-Organisation
Eigentums- und Organisationsform	Mit der Eigentumsform werden die Regeln festgelegt, die die Mission eines Unternehmens, seine Führungsstrukturen und die Verwendung der Erträge beeinflussen
Unternehmensführung	Soziale Ziele, Rechenschaft gegenüber den kontrollierenden Gremien und dem Personal, auch bei Widersprüchen zwischen der Innovation und Mission
Organisations- und Managementmodelle	Kleineren Organisationseinheiten können sich besser zusammenschließen und bleiben so flexibel und anpassungsfähig
Betrieb	Innovationsstrategien für den Betrieb in verschiedenen Formen, in welche dieser einsteigen kann, wie „Früher Folger“, „Modifikator“ und den „Nachzügler“
Beziehungskapital	Wird allgemein als Humankapital bezeichnet und ist durch die intensive Netzwerkarbeit intern und extern ein wichtiges Instrument bei der Umsetzung
Risikofinanzierung nach dem Pilot	Eigenfinanzierung und später öffentliche Mittel
Unterstützung von Innovationen durch den öffentlichen Sektor	Öffentliche Stakeholder wurden miteinbezogen, insbesondere die Gemeinden vor Ort, Fördermittelgeber für Integrationsbetriebe und für Menschen mit Behinderungen

Prozessablauf einer sozialen Innovation ¹⁴¹¹	Ergebnistransfer des Prozessablaufes einer sozialen Innovation aus der Fallstudie in Kapitel 7.
Verbreitung von sozialer Innovation (s. Kap. 2.2.3)	
Skalierung und Diffusion (s. Kap. 2.2.3.1)	
Generative Diffusion	Verbreitungsart von Ideen war die Skalierungsform Social Franchising, eine Verbreitung über Verbände und das Erkennen der sozialen Bewegung
Inspiration	Eine Replikation konnte nur in Teilen umgesetzt werden, sodass das Modell regionale Besonderheiten berücksichtigt
Diffusion durch die Analyse der Nachfrage	Die Analysen werden durch Dritte erstellt, dies betrifft sowohl die Branche als auch die Analyse der möglichen Arbeitsplätze von behinderten Menschen im Modellprojekt
Skalierung und Verbreitung im öffentlichen Sektor	Umsetzung der Unternehmensförderung aus dem SGB IX für Menschen mit Behinderung und die damit verbundene Förderung von Teilhabe
Verbreitungsplattform für soziale Innovation	Die öffentlichen Verbreitungsplattformen wurden nicht verwendet
Lieferanten von Innovationen	Die Unterstützung kam von Forschungs- und Ausbildungsinstitutionen, Wettbewerbern in der Branche und Händlern
Sender und Übermittler	Verbreiter waren beispielsweise Stakeholder wie Landräte, die Kommunen, die Messeausstellungen, aber auch Vorträge auf Veranstaltungen der Bundesarbeitsgemeinschaft, dann die Projektvorstellung über die Presse, über den Franchiseverband und über den Lebensmittellieferanten
Organisation und Umfang	Social Franchising mit einem Zusammenschluss verschiedener Fachgruppen und der Entwicklung einer Dienstleistung im Prozess einer sozialen Innovation
Systemische Veränderung (s. Kap. 2.2.3.2)	
Ideen, die systemische Innovationen anregen	Bildungsbereich für Menschen mit Behinderung außerhalb der Schulen aufzubauen, Arbeitsplätze damit zu generieren, mit konformen und standardisierten Tätigkeiten für Mensch mit Behinderung in Integrationsfirmen mit realen Tätigkeiten
Fähigkeiten von Anwendern und Produzenten	Durch die Netzwerkverbindungen der Genossenschaft, der Bundesarbeitsgemeinschaft und der Integrationsfirmen wird die Fähigkeit von der Anwenderseite und der Produzentenseite fortlaufend unterstützt
Strategische Schritte, die den Systemwandel beschleunigen	Durch das Bundesteilhabegesetz mit den einzelnen Phasen ergeben sich neue Möglichkeiten für die Nonprofit-Organisationen mit den Integrationsabteilungen bzw. Integrationsfirmen
Regulatorische und steuerliche Änderungen	Möglichkeiten aus den Rechtsgrundlagen wie z. B. Abgabenordnung für Innovationen nutzen
Informationen, Buchhaltung und Statistiken	Es bedarf der Veränderung von Informations-, Kommunikations- und Dokumentationssystemen. Diese werden auf das Social Franchising mit den Stakeholdern abgestimmt

Prozessablauf einer sozialen Innovation ¹⁴¹¹	Ergebnistransfer des Prozessablaufes einer sozialen Innovation aus der Fallstudie in Kapitel 7.
Progressive Koalitionen und soziale Bewegungen	Die Mobilisierung von Menschen mit und ohne Behinderung, welche für Veränderungen der behindertengerechten Gestaltung im Lebensraum in Städten und Gemeinden plädierten
Systemische Finanzierung	Mitgestaltung in Hausdebatten für Lösungen von Projekten mit der Ausrichtung einer sozialen Innovation

8.2 Ausblick und weitere Forschungsbedarfe

Im Rahmen dieser Arbeit wurde die soziale Innovation in einem Definitionsvorschlag eingearbeitet (Zusammenfassung siehe Kap. 5). Der Prozessablauf wird in seiner lösungs- und interaktionsbezogenen Komplexität anschaulich geschildert. Der Zusammenhang von Unternehmensstrategien für Sozialunternehmen sowie für Nonprofit-Organisationen und For-profit-Organisationen wird erläutert und operationalisiert, die Wirkungsansätze für den Prozess einer sozialen Innovation und mögliche Wirkungsmessungen sind dargestellt. In dem Diskurs wurden sowohl die Widerstände gegen eine soziale Innovation als auch die kritischen Einwände einer Wirkungsmessung behandelt. In der Fallstudie „CAP ... der Lebensmittelpunkt“ wurde die Theorieentwicklung in Verbindung mit der Empirie ausgearbeitet. Dazu gehört die Integration von behinderten und nicht behinderten Mitarbeiter*innen, die mit ihrer Zusammenarbeit ihren gemeinsamen Beitrag im Arbeitsleben leisten. Am Beispiel der lokalen Lebensmittelnahversorgung wurden die Vorgehensweisen aufgezeigt, wie eine Prozessumkehrung in eine synchronisierte Arbeits- und Bildungsstandardisierung mündet. Ein Beispiel für eine Transformation in andere Branchen wäre möglich. Die Initiatoren haben sich, nach einem offenen Innovationsprozess (Open Innovation) während der Inspiration und Diagnose-Phase, für die Cross-Industry-Innovation entschieden und jene in jeder Phase beibehalten. Der Ideengeber und die Innovationstreibenden haben mit ihrem beruflichen Hintergrund aus Industrie und Handel (Forprofit-Organisationen), aus Sozialunternehmen und Nonprofit-Organisationen diese Erfahrung (Cross-Industry-Knowledge) genutzt. Es entstand eine Kooperationspraxis mit den beschriebenen Herausforderungen als Blaupause für integrative Projekte, mit denen eine soziale Innovation angestoßen werden soll. Die Hindernisse, die Widerstände, die erzielbaren Ergebnisse und die Beziehung zwischen den verschiedenen Stakeholdern wurden diskutiert und mittels einer empirischen Untersuchung untermauert.

Für weiterführende Forschungsarbeiten beinhaltet die vorliegende Arbeit bereits einen wesentlichen Aspekt. Soziale Innovationen können von Sozialunternehmen und Nonprofit-Organisationen (NPO) initiiert werden. Die Konzentration allein auf NPOs aus dem Feld der

diakonischen oder anderen Strukturen der Wohlfahrt kann in zukünftigen Studien durch Vergleiche mit Kooperationen unter Beteiligung von Unternehmen des Marktes (Forprofit-Organisationen) in anderen Handlungsfeldern ergänzt werden. So lassen sich Gemeinsamkeiten und Unterschiede empirisch analysieren und auswerten. Der Bezug zu weiteren Organisationspezifika und zur institutionellen Umgebung wird so hergestellt. Die Forschungsmöglichkeiten bezüglich einer sozialen Innovation in den nächsten Jahren sind nötig, um gesellschaftliche Probleme zu lösen und um einen sozialen Wandel herbeiführen zu können. Im Fokus kann beispielsweise der Umgang mit unserer Umwelt und unseren Ressourcen liegen. Dies kann aus Sicht der Nonprofit-Organisationen die Umsetzung von Modellprojekten sein. So z. B. ein Modellprojekt für energetische Maßnahmen, welches sich gemeinsam mit dem Markt, mit den Gemeinden und Haushalten umzusetzen lassen könnte. Gerade in diesem Bereich lassen sich ebenfalls Arbeitsplätze für bestimmte Zielgruppen organisieren.

Aus der Blickrichtung von Nonprofit-Organisationen sind besonders regionale, politische, soziale und ökologische Entwicklungen zu analysieren und auszuwerten. Werden diese Ergebnisse mit dem Wissen über soziale Innovationen verbunden, können Pilotprojekte in ähnlicher Form entstehen. Es bedarf, wie in der Fallstudie dargestellt, einer stärkeren Kooperation und Solidarität zwischen Nonprofit-Organisationen, Sozialunternehmen und Forprofit-Organisationen.

In der Ausarbeitung wird deutlich, dass ein innovatives und gleichzeitig integratives Projekt mit dem Grundgedanken einer sozialen Innovation eine nachhaltige Existenz aufbauen kann und den Staat, den Markt und die Zivilgesellschaft beeinflusst. Sobald die systemische Veränderung beginnt, kann der gesellschaftliche Wandel angestoßen werden. Gleichermäßen wurde deutlich, dass die soziale Innovation nicht mit der Idee beginnt. Vielmehr bilden die Diagnose einer gesellschaftlichen Problemlage und die Inspiration den Ausgangspunkt. Die Arbeit liefert neben den Ergebnissen für den Prozess einer sozialen Innovation die Potenziale für soziales Unternehmertum. Der Blick auf die Wirkungsorientierung befasst sich mit den Widerständen und den kritischen Einwänden gegen die Wirkungsmessung. Es wäre wünschenswert, noch stärker in die Phase der Wirkungsorientierung auf der wissenschaftlichen Seite einzusteigen, mit dem Blick auf mögliche Investoren, Kooperationen und Synergien mit Forprofit-Organisationen. In dieser Ausarbeitung ist ein Raster bzw. ein Muster für den Prozessablauf für eine Cross-Industry-Innovation auf der Basis eines Social Franchising entstanden, welcher sich in den Prozessablauf einer sozialen Innovation einfügt. Gleichermäßen ist die Ausarbeitung nicht final, sondern bietet einen Impuls zur Weiterarbeit für Wissenschaft und Praxis an. Bei den sozialen Herausforderungen in der Gesellschaft sind beispielsweise der Umgang mit dem demographischen Wandel, Projekte zur Erreichung von Inklusionszielen und die Bekämpfung von Armut notwendig. Gleichermäßen wachsen die Herausforderungen mit der Bedrohung durch den Klimawandel und dessen Folgen.

Globalisierungs- und Kriseneffekte wirken ebenfalls auf die gesellschaftlichen Herausforderungen. Ebenso sind ein Miteinander und eine Geschlossenheit bei den Nonprofit-Organisationen notwendig, um politische, ökologische und soziale Ziele mit den entsprechenden Stakeholdern erreichen zu können.

Der Prozess der sozialen Innovation lässt sich mit der Einbeziehung von Kooperationen, Netzwerken und Engagement verwirklichen und bietet Lösungsmöglichkeiten für einige der zuvor genannten gesellschaftlichen Herausforderungen. Der Prozess zeigt ebenso, wie Social Intrapreneurs, in Anwendung der Prinzipien eines Social Entrepreneurs, soziale Lösungen entwickeln, bis zum Modellprojekt umsetzen und dieses skalieren können. Wie in Kapitel 1.3 über den Mercator Forschungsverbund¹⁴¹² beschrieben, zeigt die Fallstudie als Ergebnis ein Beispiel für Intrapreneurs, die ebenso wie die Entrepreneurs für zukünftige Forschung eine Aufmerksamkeit verdienen.¹⁴¹³ Um über den Einzelfall hinaus eine systemische Veränderung oder auch eine systemische Wirkung messen zu können, müssen ebenfalls weitere Forschungen betrieben werden. Interessant wären Langzeitforschungen mit einem regionalen und bundesweiten Schwerpunkt.

¹⁴¹² Vgl. Mercator 2010.

¹⁴¹³ Vgl. Jansen 2013, S. 17.

Literaturverzeichnis

- Abele, Thomas (Hg.) (2016): Die frühe Phase des Innovationsprozesses. Wiesbaden. Springer Gabler.
- Achleitner, Ann-Kristin (2018): Social Entrepreneurship. Hg. v. Gabler Wirtschaftslexikon. Wiesbaden. Online verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/social-entrepreneurship-52240/version-275382>, zuletzt geprüft am 28.09.2019.
- Achter, Patricia (2018): ESF-Projekt zur Förderung von Kreativität und Innovationsfähigkeit in kleinen und mittelgroßen Unternehmen (KMU). Fit für Innovation Kreativität und Innovationsfähigkeit in KMU netzgestützt trainieren. Pressemitteilung. Universität Bamberg, Bamberg. Allgemeine Psychologie und Methodenlehre. Online verfügbar unter <https://www.uni-bamberg.de/allgpsych/news/artikel/esf-projekt-zur-foerderung-von-kreativitaet-und-innovationsfaehigkeit-in-kleinen-und-mittelgrossen-unter/>, zuletzt geprüft am 23.01.2018.
- Ahlert, Dieter; Ahlert, Martin (Hg.) (2010): Handbuch Franchising & Cooperation. Das Management kooperativer Unternehmensnetzwerke. Frankfurt: Deutscher Fachverlag.
- Ahrweiler, Petra; Pyka, Petra (2015): Innovation. In: Norman Braun und Nicole J. Saam (Hg.): Handbuch Modellbildung und Simulation in den Sozialwissenschaften. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 855–885.
- Altenburg, Sven; Maur, Alex auf der; Labinsky, Alexander (2017): Nullemissionsnutzfahrzeuge. Vom ökologischen Hoffnungsträger zur ökonomischen Alternative. Hg. v. e-mobil BW GmbH. Prognos AG; thinkstep AG. Stuttgart. Online verfügbar unter https://www.e-mobilbw.de/fileadmin/media/e-mobilbw/Downloads/Pressemeldungen/2017/Pressemitteilung_NFZ-Studie.pdf, zuletzt geprüft am 22.03.2018.
- Anheier, Helmut K.; Then, Volker (Hg.) (2004): Zwischen Eigennutz und Gemeinwohl. Neue Formen und Wege der Gemeinnützigkeit. Gütersloh: Verl. Bertelsmann-Stiftung.
- Aregger, Kurt (1976): Innovation in sozialen Systemen. Bern, Stuttgart: Haupt (Uni-Taschenbücher).
- Arnold, Nadine (2017): Standardisierungsdynamiken im Fairen Handel. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Arras, Sabine; Hoelscher, Philipp (2019): PHINEO Universal-Wörterbuch Social. Berlin: PHINEO gemeinnützige AG.
- Atteslander, Peter; Cromm, Jürgen; Grabow, Busso (2008/ 2010): Methoden der empirischen Sozialforschung. In: Peter Atteslander, Jürgen Cromm und Busso Grabow (Hg.): Methoden der empirischen Sozialforschung. Berlin: Schmidt Verlag, S. 33–63.
- Bajracharya, Siddhartha B. (2002): Replicating success: a model for conservation and development projects. Forschungsbericht. Hg. v. Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung und Universitäts- und Stadtbibliothek Köln. SSG Sozialwissenschaften. Berlin.

- Barnett, Homer G. (1953): *Innovation. the basis of cultural change*. New York: McGraw-Hill (Problems of civilization).
- Baur, Nina (2009): *Was sind Methoden der empirischen Sozialforschung?* Hg. v. FU Berlin. Institut für Soziologie Methoden der empirischen Sozialforschung. Berlin.
- Bea, Franz Xaver; Göbel, Elisabeth (2010): *Organisation*. 4. Aufl. Stuttgart: Lucius & Lucius (UTB).
- Bellamy, Jennifer L. (2010): *Evidenzbasierte Sozialarbeitspraxis – Konzepte und Probleme der Implementation*. In: Hans-Uwe Otto (Hg.): *What Works – Welches Wissen braucht die Soziale Arbeit?* Opladen/ Farmington Hills: Barbara Budrich Publishers, S. 29–62.
- Bellwald, Sebastian; Rüb, Franz; Heeb, Johannes; Lowiner, Gerhard; Steurer, Peter (2018): *TPOINT Projektmanagement auf den Punkt gebracht*. Hg. v. Verein PMV. Hofjistrasse 5, CH 3900 Brig. Brig. Online verfügbar unter <https://www.t-point.eu/>, zuletzt geprüft am 21.10.2018.
- Bendel, Oliver (2010): *Soziale Medien*. Hg. v. Gabler Wirtschaftslexikon. Wiesbaden. Online verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/soziale-medien-52673/version-152520>, zuletzt geprüft am 22.11.2020.
- Benford, Jake; Petrick, Stephanie; Weber, Melinda (2014): *The Social Impact Investment Ecosystem in Germany*. Input for the meeting of the Social Impact Investing Taskforce established by the G8 Berlin, 18–19 February 2014. Hg. v. Bertelsmann Stiftung und Impact in Motion GmbH. Bielefeld.
- Benington, Herbert D. (1983): *Production of Large Computer Programs*. In: *IEEE Annals Hist. Comput.* 5 (4), S. 350–361.
- Bernhard, Roland; Stratmann, Andrea (2022): *Wirkungsbericht 2021*. Hg. v. Gemeinnützige Werkstätten und Wohnstätten GmbH Sindelfingen. gdw süd Genossenschaft der Werkstätten für behinderte Menschen Süd eG. Sindelfingen. Online verfügbar unter https://www.gww-netz.de/files/pdf/campus_mensch/CampusMenschWirkungsbericht2021.pdf, zuletzt geprüft am 13.07.2022.
- Bernhausen, Gitta (2021): *Wirkung messen – Ergebnisqualität sichtbar machen: das Instrument Personal Outcomes Scale (POS)*. In: Johannes Eurich und Andreas Lob-Hüdepohl (Hg.): *Gute Assistenz für Menschen in Behinderungen. Wirkungskontrolle und die Frage nach dem gelingenden Leben*. Stuttgart: Verlag W.Kohlhammer.
- Bertelsmann Stiftung (Richard-Mohn-Preis) (Hg.) (2016): *Verantwortungsvolles Unternehmertum und soziale Innovationen*. Unter Mitarbeit von Julia Scheerer, Birgit Riess, Dominik Rüede und Kathrin Lurtz. 2 Bände, Bielefeld.
- Besgen, Nicolai (2021): *Schwerbehindertenrecht. Arbeitsrechtliche Besonderheiten*. 4. Aufl. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- BEST 3S e. V. (Hg.) (2007): *Handbuch für soziale Beschäftigungsunternehmen. Betriebliche Strategien und betriebswirtschaftliche Instrumente für soziale Beschäftigungsunternehmen. Tools und Perspektiven*. Unter Mitarbeit von Wolfgang Gallfuß. Neu-Ulm: AG SPAK (Arbeitsergebnisse der Equal-Entwicklungspartnerschaft BEST 3S e. V.).

- Birken, Thomas; Dunkel, Wolfgang (2013): Dienstleistungsforschung und Dienstleistungspolitik. Eine Bestandsaufnahme internationaler Literatur zu service science und service work. Arbeitspapier 282, Düsseldorf, Hg. v. Hans-Böckler-Stiftung.
- Blessin, Bernd; Wick, Alexander (2014): Führen und führen lassen: Stuttgart. UVK Verlagsgesellschaft mbH.
- Blessing, Victoria; Mortimer, Sarah; Bongertz, Ute (2018): Neue Technologien und soziale Innovationen. Europäische Forschungsstudie über öffentliche und private Initiativen. Hg. v. Steinbeis Edition. Stuttgart.
- Block, Werner (2022): CAP Grafiken. Stuttgart, 12.07.2022. E-Mail an Ulrike Neubauer, einsehbar.
- Block, Werner; Heckmann, Thomas (2017): CAP home. MEHR ALS 100 CAP-MÄRKTE DEUTSCHLANDWEIT. Hg. v. GDW SÜD Genossenschaft der Werkstätten für behinderte Menschen Süd eG. Stuttgart. Online verfügbar unter: <http://www.cap-markt.de/>, zuletzt geprüft am: 22.08.2017.
- Block, Werner; Heckmann, Thomas (2022): „CAP... der Lebensmittelpunkt“. Mehr als 100 CAP-Märkte Deutschlandweit. Hg. v. gdw süd Genossenschaft der Werkstätten für behinderte Menschen Süd eG. Stuttgart. Online verfügbar unter <https://www.cap-markt.de/ueber-uns>, zuletzt geprüft am 01.06.2022.
- Bogner, Alexander; Littig, Beate; Menz, Wolfgang (Hg.) (2014): Interviews mit Experten. Eine praxisorientierte Einführung. Wiesbaden: Springer VS (Qualitative Sozialforschung).
- Bogumil, Jörg; Schmid, Josef (2001): Politik in Organisationen. Organisationstheoretische Ansätze und praxisbezogene Anwendungsbeispiele. Wiesbaden; Opladen: VS Verlag für Sozialwissenschaften/ Leske + Budrich.
- Bono, Edward de (2000): Six thinking hats. London: Penguin.
- Borchmann, Bettina (2018): Der Lebensmitteleinzelhandel im Wandel. Vom Tante-Emma-Laden zum E-Food-Business. Hg. v. JLL Jones Lang LaSalle Inc. JLL Düsseldorf. Düsseldorf. Online verfügbar unter <https://www.jll.de/de/trends-and-insights/der-lebensmitteleinzelhandel-im-wandel>, zuletzt geprüft am 21.11.2018.
- Bornstein, Nicholas; Pabst, Stefan; Sigrist, Stephan (2014): Zur Bedeutung von Sozialer Innovation in Wissenschaft und Praxis. Weshalb soziale Innovationen in Gesellschaft und Wirtschaft wichtiger werden. Forschungsbericht. Hg. v. Schweizerischer Nationalfonds (snf). W.i.r.e. Web for Interdisciplinary Research & Expertise; Think Tank für Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft. Zürich.
- Brämswig, Laura; Mühlenbein, Odin; Daub, Matthias; Evers, Matthias (2019): Wenn aus klein systemisch wird. Das Milliardenpotenzial sozialer Innovationen. Hg. v. Ashoka Deutschland GmbH und McKinsey & Company Inc. München; Berlin.
- Bratscher, Thomas; Nissen, Regina (2018): Empowerment. Hg. v. Gabler Wirtschaftslexikon. Wilhelm Fink GmbH & Co. Verlags-KG. Online verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/empowerment-32955/version-256485>, zuletzt geprüft am 22.11.2020.

- Braun-Thürmann, Holger; John, René (2010): Innovation: Realisierung und Indikator des sozialen Wandels. In: Jürgen Howaldt und Heike Jacobsen (Hg.): Soziale Innovation. Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma. Wiesbaden: Verl. für Sozialwissenschaften (Dortmunder Beiträge zur Sozialforschung), S. 53–70.
- Briggle, Adam (2021): Thinking Through Climate Change. A Philosophy of Energy in the Anthropocene. Cham: Springer International Publishing (Palgrave Studies in the Future of Humanity and its Successors).
- Brinkel, Gerlinde (2016): Erfolgreiches Franchise-System-Management. Eine empirische Untersuchung anhand der deutschen Franchise-Wirtschaft. Dissertation. Technischen Universität Dresden, Dresden. Entrepreneurship und Innovation.
- Brockhoff, Klaus (1999): Produktpolitik. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Brooks, Harvey (1982): Science Indicators and Science Priorities. In: Science, Technology, & Human Values 7 (38).
- Bruhn, Manfred; Hadwich, Karsten (Hg.) (2015): Interaktive Wertschöpfung durch Dienstleistungen. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Brunnhuber, Stefan (2019): Die offene Gesellschaft. Ein Plädoyer für Freiheit und Ordnung im 21. Jahrhundert. München: Oekom Verlag. (66), S. 3234–3340.
- Brynjolfsson, Erik; McAfee, Andrew (2014): The second machine age. Kulmbach: Plaszen.
- Bund, Eva; Hubrich, David-Karl; Schmitz, Björn; Mildenerberger, Georg; Krlev, Gorgi (2013): Blueprint of social innovation metrics: contributions to an understanding of opportunities and challenges of social innovation measurement. TEPSIE is a research project funded under the European Commission's 7th Framework Programme and is an acronym for „The Theoretical, Empirical and Policy Foundations for Building Social Innovation in Europe“. Hg. v. Universität Heidelberg. Centre for Social Investment (CSI). Heidelberg.
- Bundesministerium der Finanzen (2020): Allgemeine Verwaltungsvorschriften zur Bundeshaushaltsordnung (VV-BHO). BHO, vom II A 3 - H 1012-6/19/10001 :003, DOK 2019/0782102. In: Gemeinsames Ministerialblatt (16/17/18), S. 307.
- Bundesministerium der Justiz und Verbraucherschutz (2014): Gesetz zur grundlegenden Reform des Erneuerbare-Energien-Gesetzes und zur Änderung weiterer Bestimmungen des Energiewirtschaftsrechts. Erneuerbare-Energien-Gesetz 2014. Fundstelle: BGBl 2014 Teil I Nr. 33. In: Bundesgesetzblatt, S. 1066–1132.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2014): ESF-Förderprogramme. Hg. v. Die Bundesregierung. Bundesministerium für Arbeit und Soziales. Berlin (Europäischer Sozialfonds für Deutschland). „
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (Hg.) (2020): Verfahrensabsprachen zur Umsetzung des Sozialdienstleister-Einsatzgesetzes (SodEG). Arbeitsagentur für Arbeit.

- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2010): Bekanntmachung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung von Richtlinien zur Förderung von Forschung und Entwicklung auf dem Gebiet „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“. Online verfügbar unter <https://www.bmbf.de/foerderungen/bekanntmachung-565.html>, zuletzt geprüft am 26.02.2019.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2020): Gesellschaft der Ideen – Wettbewerb für Soziale Innovationen. Fundstelle: Bundesanzeiger vom 06.05.2020.
- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit (BMU) (Hg.) (2019): EU-Klimapolitik. Klima- und Energiepolitik. Online verfügbar unter www.bmu.de/WS3634, zuletzt geprüft am 07.11.2019.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Gesetz zur Stärkung der Teilhabe und Selbstbestimmung von Menschen mit Behinderungen (Bundesteilhabegesetz – BTHG). BTHG. In: Bundesgesetzblatt (66), S. 3234–3340.
- Bundesrepublik Deutschland (01.10.2002): Abgabenordnung 1. Oktober 2002 (BGBl. I S. 3866, ber. 2003 I S. 61. AO. Fundstelle: BGBl. I S. 3866, ber. 2003 I S. 61. In: Bundesgesetzblatt (I), S. 3866, ber. 2003 I S. 61). Online verfügbar unter http://www.gesetze-im-internet.de/ao_1977/index.html, zuletzt geprüft am 01.01.2015.
- Bundesrepublik Deutschland (29.07.2014): Bürgerliches Gesetzbuch 2. Januar 2002 (BGBl. I S. 42, S. 2909). BGB, vom 02.01.2002. Fundstelle: BGBl. I S. S. 42, ber. S. 2909,. In: Bundesgesetzblatt (I), S. 42.
- Bundesteilhabegesetz, nationaler Aktionsplan zur UN -BRK und andere behindertenpolitische Vorhaben. Selbsthilfe – Selbstbestimmung – Partizipation (2017). Unter Mitarbeit von Aktion Psychisch Kranke (APK) e. V. Berlin: Lambertus Verlag (Inklusionsbetriebe – Investition in die Zukunft, 14). Online verfügbar unter https://www.apk-ev.de/fileadmin/downloads/APK_Tagungsband_41_-_Rolf_Schmachtenberg_-_Personenzentrierte_Hilfe_zur_Teilhabe.pdf, zuletzt geprüft am 02.05.2020.
- Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hg.) (2008): Social Franchising. Eine Methode zur systematischen Vervielfältigung gemeinnütziger Projekte; praktische Richtlinien, Fallbeispiele, Checklisten. Unter Mitarbeit von Dieter Ahlert, Martin Ahlert, Hai-van Duong Dinh, Hans Fleisch, Tobias Heußler, Lena Kilee und Julia Meuter. Berlin.
- BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN Baden-Württemberg; CDU-Landesverband Baden-Württemberg (2016): Der grün-schwarze Koalitionsvertrag. Online verfügbar unter: <https://www.baden-wuerttemberg.de/de/regierung/landesregierung/koalitionsvertrag/>, zuletzt geprüft am: 17.07.2017.
- Bürkle, Hans (Hg.) (2012): Mythos Strategie. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Burmeister, Monika; Wohlfahrt, Norbert (2021): Wozu die Wirkung in der Sozialer Arbeit messen? Sozialpolitische Implikation der Wirkungskontrolle. In: Johannes Eurich und Andreas Lob-Hüdepohl (Hg.): Gute Assistenz für Menschen in Behinderungen. Wirkungskontrolle und die Frage nach dem gelingenden Leben. Stuttgart: Verlag W.Kohlhammer, S. 87–106.

- Burmester, Monika; Wohlfahrt, Norbert (2018): Wozu die Wirkung Sozialer Arbeit messen? Eine Spurensicherung. Berlin: Lambertus-Verlag (Soziale Arbeit kontrovers, 18).
- Calcagno, C.I.W; Mariani, C.M; Teixeira, S.R; Mauler, R.S (2007): The effect of organic modifier of the clay on morphology and crystallization properties of PET nanocomposites. In: *Polymer* 48 (4), S. 966–974.
- Calvo, Jorge (2020): *Journey of the Future Enterprise. How to Compete in the Age of Moonshot Leadership and Exponential Organizations*. Barcelona: Libros de Cabecera.
- Chesbrough, Henry W. (2003): *Open innovation. How to thrive in the new innovation landscape*. Boston: Harvard Business School Press.
- Chesbrough, Henry W.; Appleyard, M. M. (2007): Open innovation. The new imperative for creating and profiting from technology. Boston 2003. In: *California Management Review* 50 (1), S. 57–76.
- Chmielewicz, Klaus (Hg.) (1991): *Unternehmensverfassung und Rechnungslegung in der EG*. Düsseldorf: Verl.-Gruppe Handelsblatt.
- Cooper, Robert G. (1990): Stage-gate systems: A new tool for managing new products. In: *Business Horizons* 33 (3), S. 44–54.
- Cooper, Robert; Edgett, Scott; Kleinschmidt, Elko (2002): Optimizing the Stage-Gate Process: What Best-Practice Companies Do—II. In: *Research-Technology Management* 45 (6), S. 43–49.
- Dahme, Heinz-Jürgen; Kühnlein, Gertrud; Wohlfahrt, Norbert (2005): *Zwischen Wettbewerb und Subsidiarität. Wohlfahrtsverbände unterwegs in die Sozialwirtschaft*: edition sigma.
- Dahrendorf, Ralf (2009): Nach der Krise: Zurück zur protestantischen Ethik? In: *Merkur*/ 63 (5) (2009), S. 373 ff.
- Damanpour, Fariborz (1991): ORGANIZATIONAL INNOVATION: A META-ANALYSIS OF EFFECTS OF DETERMINANTS AND MODERATORS. In: *Academy of Management Journal* 34 (3).
- Dawson, Patrick; Daniel, Lisa (2010): Understanding social innovation: a provisional framework. In: *IJTM* 51 (1).
- Decker, Alexander (2019): *Der Social-Media-Zyklus*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Deppe, Ulrike (2017): Mixed-Methods oder Triangulation? Kommentar zum Vortrag von Prof. Dr. Michaela Gläser-Zikuda „Zum Potential von Triangulation in der empirischen Schul- und Hochschulforschung“ vom 16.08.2017 im Rahmen des BMBF-geförderten Peerworkshops für Promovierende und Postdocs zum Thema „Triangulation in der Bildungsforschung“ am ZSB am 17.08.2017. Online verfügbar unter <https://doi.org/10.1080/09620214.2021.1981772>, zuletzt geprüft am 21.05.2022.
- Deshpande, Rohit; Zaltman, Gerald (1984): A Comparison of Factors Affecting Researcher and Manager Perceptions of Market Research Use. In: *Journal of Marketing Research* 21 (1).

- Deutscher Bundestag (2020): Bundesweiter Bürgerrat unter Schirmherrschaft Schäubles. Berlin, Deutscher Bundestag, Pressestelle. Online verfügbar unter <https://www.bundestag.de/presse/pressemitteilungen>, zuletzt geprüft am 07.10.2020.
- Diefenbacher, Hans (2017): Zur Transformation des Marktes. Eine Kritik der politischen Ökonomie bei Axel Honneth und Karl Polanyi. In: Magnus Schlette (Hg.): Ist Selbstverwirklichung institutionalisierbar? Axel Honneths Freiheitstheorie in der Diskussion, S. 177–189.
- Diekmann, Andreas (2015): Modelle sozialer Diffusion. In: Norman Braun und Nicole J. Saam (Hg.): Handbuch Modellbildung und Simulation in den Sozialwissenschaften. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 887–902.
- Dingler, Annika; Engel, Ellen (2016): Cross-Industry Innovation. Die Rolle von Kommunikation, Interaktion und Sozialisierung in Innovationskollaborationen. In: Thomas Abele (Hg.): Die frühe Phase des Innovationsprozesses. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 109–122.
- Disselkamp, Marcus (2012): Innovationsmanagement. Instrumente und Methoden zur Umsetzung im Unternehmen. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Dolan, Paul (2011): Thinking about it: thoughts about health and valuing QALYs. In: Health Econ. 20 (12).
- Doll, Bernhard (2009): Prototyping zur Unterstützung sozialer Interaktionsprozesse. Wiesbaden: Gabler (Gabler Research: Markt- und Unternehmensentwicklung).
- Dosi, Giovanni (1988): Technical change and economic theory. London: Pinter (IFIAS research series, 6).
- Dresing, Thorsten; Pehl, Thorsten (2020): Einwilligungserklärung zur Erhebung und Verarbeitung personenbezogener Daten für [z. B. „Forschungszwecke“]. Revision. Hg. v. audiotranskription. Marburg. Online verfügbar unter https://www.audiotranskription.de/wp-content/uploads/2021/02/MUSTER_Einwilligungserklaerung-DSGVO.docx, zuletzt geprüft am 08.07.2022.
- Drucker, Peter F. (1959): Landmarks of Tomorrow. A report on the new „post-modern“ world: with a new introduction by the author. New York/ London: Harper & Row/ New Brunswick.
- Edwards, Michael (2010): Philanthrokapitalismus – Nach dem Goldrausch? In: Philipp Hoelscher, Thomas Ebermann und Andreas Schlüter (Hg.): Venture Philanthropy in Theorie und Praxis, S. 69–78. Stuttgart: Lucius & Lucius (Maecenata Schriften, 7).
- Elkington, John (1997): Cannibals with forks. Triple Bottom Line of 21st century business: Stoney Creek.
- Elzen, Boelie; Wieczorek, Anna (2005): Transitions towards sustainability through system innovation, in: Technological Forecasting and Social Change 72 (6).
- Emerson, Jed (2003): The Blended Value Proposition: Integrating Social and Financial Returns. In: California Management Review 45 (4).
- Esch, Franz-Rudolf (2020): Story Board. Hg. v. Gabler Wirtschaftslexikon. Wiesbaden. Online verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/storyboard-45289/version-268585>, zuletzt geprüft am 22.11.2020.

- EU-Commission (Hg.) (2016): Buying green handbook. A Handbook on green public procurement. Online verfügbar unter <https://ec.europa.eu/environment/gpp/pdf/Buying-Green-Handbook-3rd-Edition.pdf>, zuletzt geprüft am 07.11.2019.
- EU-KOMMISSION (2009): Lissabon-Vertrag. Art. 3 EU (ex-Artikel 2 EUV) - dejure.org. In: dejure.org. Online verfügbar unter <https://dejure.org/gesetze/EU/3.html>, zuletzt geprüft am 26.12.2019.
- EU-KOMMISSION (Hg.) (2001–2004): Social innovation, governance and community building. Directorate-General for Research. Online verfügbar unter <https://cordis.europa.eu>, zuletzt geprüft am 17.04.2019.
- EU-KOMMISSION DAS EUROPÄISCHE PARLAMENT, D. RAT DEN EUROPÄISCHEN WIRTSCHAFTS-UND SOZIALAUSSCHUSS UND DEN AUSSCHUSS DER REGIONEN. N. an (Hg.) (2011): Initiative für soziales Unternehmertum der Europäischen Union. Schaffung eines „Ökosystems“ zur Förderung der Sozialunternehmen als Schlüsselakteure der Sozialwirtschaft und der sozialen Innovation. Brüssel.
- Eurich, Johannes (2011): Kirchen aktiv gegen Armut und Ausgrenzung. Kohlhammer.
- Eurich, Johannes (2012): Hybride Organisationsformen und multiple Identitäten im Dritten Sektor. Zum organisationalen Wandel der Dienstleistungserbringung und der Steuerungsformen in diakonischen Einrichtungen. In: Heinz Schmidt und Klaus D. Hillemann (Hg.): Nächstenliebe und Organisation. [zur Zukunft einer polyhybriden Diakonie in zivilgesellschaftlicher Perspektive], Bd. 47. Leipzig: Evang. Verl.-Anst. (Veröffentlichungen der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Theologie, 37), S. 43–60.
- Eurich, Johannes (2018): Soziale Innovation. Gesellschaftliche Bedeutung und Relevanz für die Praxis. In: Hans Jörg Millies, Jörg Kruttschnitt und Johannes Eurich (Hg.): Innovation aus Tradition - soziale Innovation in Caritas und Diakonie. Symposium. Erfurt, 26.-27.04.2018. Versicherer im Raum der Kirchen. Die Akademie GmbH.
- Eurich, Johannes (2018): Innovationen im Bereich des Sozial- und Gesundheitswesens. In: Johannes Eurich, Markus Glatz-Schmallegger und Anne Parpan-Blaser (Hg.): Gestaltung von Innovationen in Organisationen des Sozialwesens. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 7–29.
- Eurich, Johannes (2022): Wirkungsbemessung und Qualitätsentwicklung. In: Andreas Lob-Hüdepohl und Gerhard K. Schäfer (Hg.): Ökumenisches Kompendium Caritas und Diakonie. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 475–482.
- Eurich, Johannes; Langer, Andreas (2015) Innovations in European social services: context, conceptual approach, and findings of the INNOSERV project, Innovation: The European Journal of Social Science Research, 28 (1), 81-97.
- Eurich, Johannes; Glatz-Schmallegger, Markus (Hg.) (2019): Soziale Dienste entwickeln. Innovative Ansätze in Diakonie und Caritas. Ein Studien- und Arbeitsbuch. Leipzig: Evangelische Verlagsanstalt Leipzig (Veröffentlichungen des Diakoniewissenschaftlichen Instituts an der Universität Heidelberg (VDWI), 59).

- Eurich, Johannes; Glatz-Schmallegger, Markus; Parpan-Blaser, Anne (Hg.) (2018): Gestaltung von Innovationen in Organisationen des Sozialwesens. Rahmenbedingungen, Konzepte und Praxisbezüge. Wiesbaden: Springer VS.
- Eurich, Johannes; Langer, Andreas (2016): Social Innovations as Opportunities: How Can Innovations in Social Services Be Stimulated and Managed? In: *Diaconia* 7 (2), S. 174–190.
- Eurich, Johannes; Lob-Hüdepohl, Andreas (Hg.) (2021): Gute Assistenz für Menschen in Behinderungen. Wirkungskontrolle und die Frage nach dem gelingenden Leben. Stuttgart: Verlag W.Kohlhammer.
- Europäische Kommission (2007): Richtlinie 2007/46/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 5. September 2007 zur Schaffung eines Rahmens für die Genehmigung von Kraftfahrzeugen und Kraftfahrzeuganhängern sowie von Systemen, Bauteilen und selbstständigen technischen Einheiten für diese Fahrzeuge. Richtlinie 2007/46/. Fundstelle: AB L 263/1-160. In: *Amtsblatt der Europäischen Union*.
- Europäische Kommission (2011): Grünbuch über die Modernisierung der europäischen Politik im Bereich des öffentlichen Auftragswesens. Fundstelle: eur-lex.europa.eu. Online verfügbar unter <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0015:FIN:DE:PDF>, zuletzt geprüft am 07.06.2022.
- Europäische Kommission (2020): Kommission begrüßt politische Einigung über „Horizont Europa“. Brüssel. Online verfügbar unter https://ec.europa.eu/commission/presscorner/api/files/document/print/de/ip_20_2345/IP_20_2345_DE.pdf, zuletzt geprüft am 05.01.2021.
- Europäische Kommission (Hg.) (2013): Beschäftigung, Soziales und Integration. A boost for social enterprises in Europe – new report available. Beschäftigung, Soziales und Integration. Online verfügbar unter <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=de&catId=1081>, zuletzt geprüft am 07.11.2019.
- Europäische Kommission (Hg.) (2019): Ursachen des Klimawandels. Energie, Klimawandel, Umwelt. Online verfügbar unter https://ec.europa.eu/clima/change/causes_de, zuletzt geprüft am 07.11.2019.
- Europäische Kommission (Hg.) (2020): Beschäftigung, Soziales und Integration. A boost for social enterprises in Europe-new report available-. Beschäftigung, Soziales und Integration. Online verfügbar unter <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=de&catId=1081>, zuletzt geprüft am 07.11.2019.
- Evers, Adalbert; Heinze, Rolf G.; Olk, Thomas (2011): Handbuch Soziale Dienste. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Evers, Adalbert; Olk, Thomas (Hg.) (1996): Wohlfahrtspluralismus. Vom Wohlfahrtsstaat zur Wohlfahrtsgesellschaft: Westdeutscher Verlag.
- Evers, Janina; Kleinfeld, Ralf (2018): Regionalmanagement und soziale Innovation. Wie Transition Management innovative Projekte zum Erfolg führt. In: Hans-Werner Franz und Christoph Kaletka (Hg.): Soziale Innovationen lokal gestalten. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden (Sozialwissenschaften und Berufspraxis), S. 329–344.

- Ewert, Benjamin (2019): Soziale Innovation als Herausforderung für intermediäre Organisationen. In: Johannes Eurich und Markus Glatz-Schmallegger (Hg.): Soziale Dienste entwickeln. Innovative Ansätze in Diakonie und Caritas. Ein Studien- und Arbeitsbuch. Leipzig: Evangelische Verlagsanstalt Leipzig (Veröffentlichungen des Diakoniewissenschaftlichen Instituts an der Universität Heidelberg (VDWI), 59), S. 109–128.
- Faber, Markus J. (2009): Open Innovation. Ansätze, Strategien und Geschäftsmodelle. Wiesbaden: Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden (Gabler Edition Wissenschaft).
- Farhadi, Noah (2019): Cross-Industry Ecosystems. Grundlagen, Archetypen, Modelle und strategische Ansätze. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Faschingbauer, Michael; Baierl, Ronny; Grichnik, Dietmar (2013): Effectuation: Gestalten statt Vorhersagen. Elemente und Zusammenspiel des unternehmerischen Handlungsmusters. In: Dietmar Grichnik und Oliver Gassmann (Hg.): Das unternehmerische Unternehmen. Revitalisieren und Gestalten der Zukunft mit Effectuation – Navigieren und Kurshalten in stürmischen Zeiten. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 3–22.
- Fathi, Karim (2019): Resilienz im Spannungsfeld zwischen Entwicklung und Nachhaltigkeit. Anforderungen an gesellschaftliche Zukunftssicherung im 21. Jahrhundert. 1. Aufl. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Felber, Christian (2013/2017): Die Gemeinwohl-Ökonomie. Wien: Deuticke.
- FEMOS gemeinnützige GmbH. Gärtringen. Online verfügbar unter <https://www.femos-zenit.de/de/ueber-uns/unternehmen.html>, zuletzt geprüft am 18.07.2022.
- Ferrarese, Luca (2019): Das SIV-Projekt entwickelt innovative Arbeitsmarktinstrumente. Hg. v. Interreg CENTRAL EUROPE Programme. Sozialunternehmen Neue Arbeit gGmbH. Wien. Online verfügbar unter <https://www.interreg-central.eu/Content.Node/SIV-.html>, zuletzt geprüft am 24.04.2020
- Fichter, Klaus (2010): Nachhaltigkeit: Motor für schöpferische Zerstörung? In: Jürgen Howaldt und Heike Jacobsen (Hg.): Soziale Innovation. Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma. Wiesbaden: Verl. für Sozialwissenschaften (Dortmunder Beiträge zur Sozialforschung), S. 181–198.
- Fleisch, Elgar; Gebauer, Heiko; Fischer, Thomas (2012): Service Business Development. Strategies for Value Creation in Manufacturing Firms. Cambridge: Cambridge University Press.
- Fliaster, Alexander (2007): Innovationen in Netzwerken. Wie Humankapital und Sozialkapital zu kreativen Ideen führen. Mering: Rainer Hampp Verlag (Innovationen in Netzwerken).
- Flick, Uwe (2011): Triangulation. Eine Einführung. 3. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (SpringerLink: Bücher, 12).
- Frank, Katrin (2017): Die Stimme des Fairen Handels. Definition. Hg. v. Forum Fairer Handel e. V. Berlin. Online verfügbar unter <https://www.forum-fairer-handel.de/fairer-handel/definition/>, zuletzt geprüft am 09.01.2021.

- Franz, Hans-Werner; Hochgerner, Josef; Howaldt, Jürgen (Hg.) (2012): Challenge Social Innovation. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Friedag, Herwig R.; Schmidt, Walter (2007): Balanced scorecard. 3. Aufl.: Haufe Verlag (TaschenGuide, 61).
- Friedrich, Norbert; Baumann, Klaus; Dopheide, Christian; Eurich, Johannes; Giebel, Astrid; Hofmann, Beate u. a. (Hg.) (2016): Diakonie-Lexikon. Neukirchen-Vluyn: Neukirchener Theologie.
- Friedrich, Petra (2012): Unterstützung von BEM und stufenweiser Wiedereingliederung durch Sozialleistungsträger – Erfahrungen des Integrationsamtes. In: Rehabilitation 51 (01), S. 52–54.
- FU Berlin (Hg.) (2006): Der Fallstudienansatz als Forschungsstrategie.
- Funk, Stephanie; Zisens, Dieter (2018): Wirkung und Nutzen inklusiver Quartiersentwicklung. Bericht zum Entwicklungsstand im Forschungsprojekt WINQuartier. In: Hans-Werner Franz und Christoph Kaletka (Hg.): Soziale Innovationen lokal gestalten. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden (Sozialwissenschaften und Berufspraxis), S. 43–60.
- Garbarino, Ellen; Johnson, Mark S. (1999): The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships. In: Journal of Marketing 63 (2).
- Gassmann, Oliver; Enkel, Ellen (2005): Open Innovation: Externe Hebeleffekte in der Innovation erzielen. Eine Öffnung des Innovationsprozesses erhöht das Innovationspotential. Hg. v. Universität St. Gallen. Institut für Technologiemanagement. St. Gallen.
- Gassmann, Oliver; Sandmeier, Patricia; Wecht, Christoph H. (2006): Extreme customer innovation in the front-end: learning from a new software paradigm. In: IJTM 33 (1), S. 42–66.
- Gassmann, Oliver; Zeschky, Marco; Wolff, Timo; Stahl, Martin (2010): Crossing the Industry-Line: Breakthrough Innovation through Cross-Industry Alliances with „Non-Suppliers“. In: Long Range Planning 43 (5–6).
- Geißler, Rainer (2014): Die Sozialstruktur Deutschlands. Umfassendes Standardwerk zur deutschen Gesellschaft. In: Bundeszentrale für politische Bildung (bpb) (Hg.): Sozialer Wandel in Deutschland. Bonn (Informationen zur politischen Bildung, Heft 324).
- Ghadiri, Argang (2018): Konsistenztheorie. Hg. v. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. Gabler Wirtschaftslexikon. Wiesbaden. Online verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/konsistenztheorie-54109/version-277163>, zuletzt geprüft am 01.08.2021.
- Gillwald, Katrin (2000): Konzepte sozialer Innovation. P00-519. Hg. v. WZB Wirtschaftszentrum Berlin für Sozialforschung. Querschnittsgruppe Arbeit und Ökologie. Berlin. Online verfügbar unter <http://hdl.handle.net/10419/50299>, zuletzt geprüft am 27.07.2017.

- Glatz-Schmallegger, Markus; Gollner, Erwin (2018): Impulse an der Schnittstelle von Gesundheits- und Sozial-Wirtschaft. In: Johannes Eurich, Markus Glatz-Schmallegger und Anne Parpan-Blaser (Hg.): Gestaltung von Innovationen in Organisationen des Sozialwesens. Rahmenbedingungen, Konzepte und Praxisbezüge. Wiesbaden: Springer VS.
- Göbel, Elisabeth (2004): Selbstorganisation. In: Georg Schreyögg (Hg.): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation: Schäffer-Poeschel.
- Göhlich, Michael (2014): Institution und Organisation. In: Christoph Wulf und Jörg Zirfas (Hg.): Handbuch Pädagogische Anthropologie. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Goldhar, Joel (1980) Some modest conclusion in Management und Research Innovation in: Dean, Burton V./Goldhar, Joel D. (Hrsg.), Management of research and innovation, TIMS studies in the management sciences, vol. 15, 1980.
- Grichnik, Dietmar; Gassmann, Oliver (Hg.) (2013): Das unternehmerische Unternehmen. Revitalisieren und Gestalten der Zukunft mit Effectuation – Navigieren und Kurs halten in stürmischen Zeiten. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Grunwald, Klaus (Hg.) (2009): Vom Sozialmanagement zum Management des Sozialen: Schneider Hohengehren.
- Grunwald, Klaus; Roß, Paul-Stefan (2014): „Governance Sozialer Arbeit“. Versuch einer theoriebasierten Handlungsorientierung für die Sozialwirtschaft. In: Andrea Tabatt-Hirschfeldt (Hg.): Öffentliche und Soziale Steuerung – Public Management und Sozialmanagement im Diskurs. 1. Aufl. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft (Forschung und Entwicklung in der Sozialwirtschaft, 8).
- Grunwald, Klaus; Thiersch, Hans (Hg.) (2016): Praxis Lebensweltorientierter Sozialer Arbeit. Handlungszugänge und Methoden in unterschiedlichen Arbeitsfeldern. 3. Aufl. Weinheim, Basel: Beltz Juventa.
- Haas, Hans-Dieter; Neumair, Simon-Martin; Kirchgeorg, Manfred (2018): Adoptorkategorien. Hg. v. Gabler Wirtschaftslexikon. Wiesbaden. Online verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/adoptorkategorien-30845/version-254420>, zuletzt geprüft am 29.12.2019.
- Hackl, Valerie (2009): Social Franchising – Social Entrepreneurship Aktivitäten multiplizieren. Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften (HSG). Dissertation Nr. 3674. Universität St. Gallen Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften, St. Gallen. Institut für Klein- und Mittelunternehmen.
- Hahn, Johannes; Andor, Laszlo (2013): Social Innovation. European Commission. Hg. v. European Commission. Regional and Urban Policy; Employment, Social Affairs & Inclusion. Brüssel.
- Halfar, Bernd (2010). In: International Group of Controlling (Hg.): Wirkungsorientiertes NPO-Controlling. Leitlinien zur Zielfindung, Planung und Steuerung in gemeinnützigen Organisationen. Freiburg u.a.: Haufe (IGC-Schriften).
- Hauschildt, Jürgen; Salomo, Sören (Hg.) (2011): Innovationsmanagement. 6. Aufl. München: Vahlen.

- Hauschildt, Jürgen; Salomo, Sören; Schultz, Carsten; Kock, Alexander (2011; 2016): Innovationsmanagement. 5; 6. München: Vahlen.
- Heckmann, Thomas (2019): 20 Jahre CAP Aktion 2019: Wir feiern. 20 Jahre Vielfalt, 20 Jahre Inklusion, 20 Jahre CAP. CAP – das steht für Chance, Arbeit, Perspektive. Hg. v. gdw süd Genossenschaft der Werkstätten für behinderte Menschen Süd eG. Stuttgart. Online verfügbar unter <https://www.cap-markt.de/aktionen/aktion-2019-wir-feiern>, zuletzt geprüft am 19.09.2022.
- Heckmann, Thomas (2022): CAP – Der Lebensmittelpunkt. Unser Grundgedanke ist die Verbesserung der Arbeitsplatzsituation und die Erweiterung der Möglichkeiten für die Beschäftigung von Menschen mit Behinderung. Hg. v. gdw süd Genossenschaft der Werkstätten für behinderte Menschen Süd eG. Stuttgart. Online verfügbar unter <https://www.cap-markt.de/ueber-uns>, zuletzt aktualisiert am 19.09.2022.
- Heckmann, Thomas (2022): Franchise System CAP... der Lebensmittelpunkt. Hg. v. Deutscher Franchiseverband e.V. Berlin. Online verfügbar unter <https://www.franchiseverband.com/systeme-finden/franchisesystem-detail-ansicht/cap-der-lebensmittelpunkt>, zuletzt geprüft am 21.09.2022.
- Heiser, Patrick (2018): Meilensteine der qualitativen Sozialforschung. Eine Einführung entlang klassischer Studien. Wiesbaden: Springer VS (Studientexte zur Soziologie).
- Helfferich, Cornelia (2014): Leitfaden- und Experteninterviews. In: Nina Baur und Jörg Blasius (Hg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 559–574.
- Helmig, Bernd (2015): Nonprofit-Organisation (NPO). Hg. v. Gabler Wirtschaftslexikon. Wiesbaden. Online verfügbar unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/nonprofit-organisation-npo.html?referenceKeywordName=NBO#definition>, zuletzt geprüft am 17.10.2015
- Herrmann, Volker (2005): Geschichtliche Entwicklungen der Diakonie. In: Günter Ruddat und Gerhard K. Schäfer (Hg.): Diakonisches Kompendium. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Heyer, Jörg (2012): CAP-Märkte erobern Europa. Social Franchising bietet neue Möglichkeiten. In: Werkstatt im Dialog 2012, S. 44. Online verfügbar unter <https://www.bagwfbm.de/article/1605>, zuletzt geprüft am 18.09.2014.
- Hilbrecht; Hester; Kempkens, Oliver (2013): Design Thinking im Unternehmen – Herausforderung mit Mehrwert. In: Frank Keuper, Kiumars Hamidian, Eric Verwaayen, Torsten Kalinowski und Christian Kraijo (Hg.): Digitalisierung und Innovation: Springer Gabler, S. 347–364.
- Hill, Inge (2016): Start-up. A practice based guide for new venture creation. London, New York: Palgrave Macmillan.
- Hochgerner, Josef (2009): Soziale Innovationen finden, erfinden und realisieren. Soziale Innovationen – Potenziale der Sozialwissenschaften bei der Neukonfiguration sozialer Arrangements. XV. Tagung für angewandte Soziologie "Sozialwissenschaftliche Theorien und Methoden im Beruf". Online verfügbar unter https://www.zsi.at/object/publication/2489/attach/Globalisierung_SOZ_Hochgerner_WS2012-13.pdf, zuletzt geprüft am 30.01.2019.

- Hoelscher, Philipp; Ebermann, Thomas; Schlüter, Andreas (Hg.) (2010): *Venture Philanthropy in Theorie und Praxis*. Stuttgart: Lucius & Lucius (Maecenata Schriften, 7).
- Holst, Elke; Schimeta, Julia (2012): Spitzengremien großer Unternehmen: Hartnäckigkeit männlicher Strukturen lässt kaum Platz für Frauen. In: *DIW-Wochenbericht* 79 (3), S. 3–12.
- Howaldt, Jürgen (2015): *Soziale Innovation im Fokus nachhaltiger Entwicklung. Zukunftsfähige Entwicklung und generative Organisationskulturen. Zentrale wissenschaftliche Einrichtung. Sozialforschungsstelle Dortmund*. Bochum, 25.02.2015. Online verfügbar unter http://www.hochschule-bochum.de/fileadmin/media/izk/ZEGO/vortraege14_15/Vortrag-Howaldt-Sozialforschungsstelle.pdf, zuletzt geprüft am 05.07.2017.
- Howaldt, Jürgen (2016): *Innovation neu denken. Innovation neu denken. »Soziale Innovation« als Chance und Herausforderung für Unternehmen*. In: Bertelsmann Stiftung (Hg.), Bielefeld.
- Howaldt, Jürgen; Beerheide, Emanuel (2010): *Innovationsmanagement im Enterprise 2.0 — Auf dem Weg zu einem neuen Innovationsparadigma?* In: Jürgen Howaldt und Heike Jacobsen (Hg.): *Soziale Innovation. Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma*. Wiesbaden: Verl. für Sozialwissenschaften (Dortmunder Beiträge zur Sozialforschung), S. 355–370.
- Howaldt, Jürgen; Butzin, Anna; Domanski, Dmitri; Kaletka, Christoph (2014): *Theoretical Approaches to Social Innovation. A Critical Literature Review. A Deliverable of the Project: Social Innovation: Driving Force of Social change (SI-DRIVE)*. Hg. v. Universität Dortmund. Sozialforschungsstelle. Dortmund.
- Howaldt, Jürgen; Jacobsen, Heike (Hg.) (2010): *Soziale Innovation. Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma*. Wiesbaden: Verl. für Sozialwissenschaften (Dortmunder Beiträge zur Sozialforschung).
- Howaldt, Jürgen; Kaletka, Christoph; Schröder, Antonius; Zirngiebl, Marthe (Hg.) (2017): *Atlas of Social Innovation. New Practices for a Better Future*. Sozialforschungsstelle Dortmund. Dortmund.
- Howaldt, Jürgen; Kopp, Ralf; Böschen Stefan; Krings, Bettina-Johanna (2017): *Innovationen für die Gesellschaft. Neue Wege und Methoden zur Enthaltung des Potenzials Sozialer Innovationen*. Hg. v. Technische Universität Dortmund und Karlsruher Institut für Technologie (KIT). Sozialforschungsstelle sfs; Institut für Technologiefolgenabschätzung und Systemanalysen ITAS. Dortmund.
- Howaldt, Jürgen; Kopp, Ralf; Schröder, Antonius; Kopf, Hartmut; Müller, Susan (2015): *Erklärung: »Soziale Innovationen für Deutschland«*. Hg. v. Technische Universität Dortmund und Wiesbaden EBS Universität für Wirtschaft und Recht. Sozialforschungsstelle sfs; World Vision Center for Social Innovation. Dortmund; Wiesbaden.
- Howaldt, Jürgen; Schröder, Antonius; Kopp, Ralf; Kopf, Hartmut; Müller, Susan (2014): *„Soziale Innovationen für Deutschland“*. Hg. v. Technische Universität Dortmund und EBS Universität für Wirtschaft und Recht. Sozialforschungsstelle sfs; World Vision Center for Social Innovation. Berlin; Dortmund; Wiesbaden.

- Howaldt, Jürgen; Schwarz, Michael (2010a): Soziale Innovation – Konzepte, Forschungsfelder und -perspektiven. In: Jürgen Howaldt und Heike Jacobsen (Hg.): Soziale Innovation. Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma. Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwissenschaften (Dortmunder Beiträge zur Sozialforschung).
- Howaldt, Jürgen; Schwarz, Michael (Hg.) (2010): Soziale Innovation im Fokus. Skizze eines gesellschaftstheoretisch inspirierten Forschungskonzepts. Bielefeld: transcript.
- Huppenbauer, Traugott (2009): Was würde Gustav Werner dazu sagen? Gustav Werner als „Bahnbrecher des Gottesreichs“ und die heutige Diakonie. Hg. v. Bruderhausdiakonie. Reutlingen. Online verfügbar unter https://www.bruderhausdiakonie.de/fileadmin/layouts/200_jahre_gustav_werner/Download/PDFs/Gustav%20Werner%20und%20Diakonie%20heute.pdf, zuletzt geprüft am 24.12.2017.
- Hüttemann, Mathias; Parpan-Blaser, Anne (2015): Wie soziale Innovation in der Sozialen Arbeit entsteht. In: Jeremias Amstutz und Agnès Fritze (Hg.): Soziale Versorgung zukunftsfähig gestalten. Wiesbaden: Springer VS.
- IFH Institut für Handelsforschung GmbH (Hg.) (2015): Städte und Konzepte des Handels. 1. Workshops der Reihe „Perspektiven für eine lebendige Stadt. Unter Mitarbeit von Markus Preißner. Dialogplattform Einzelhandel. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, Berlin.
- Institut für Mittelstandsforschung (IfM) (2015): Crowdfunding – Finanzierungsalternative vor allem für jüngere Gründer. Bonn. Online verfügbar unter <https://idw-online.de/de/news629405>, zuletzt geprüft am 18.04.2015.
- International Group of Controlling (Hg.) (2010): Wirkungsorientiertes NPO-Controlling. Leitlinien zur Zielfindung, Planung und Steuerung in gemeinnützigen Organisationen. Unter Mitarbeit von Bernd Halfar. Freiburg u.a.: Haufe (IGC-Schriften).
- Jäckle, Sebastian (Hg.) (2017): Neue Trends in den Sozialwissenschaften: Springer VS.
- Jacob, Daniel; Thiel, Thorsten (Hg.) (2017): Politische Theorie und Digitalisierung. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG (Internationale Politische Theorie; Band 5, 5).
- Jacobsen, Heike (2017): Dienstleistungsforschung in Deutschland. Rückblick auf zwei Jahrzehnte BMBF-Förderung und Ausblick auf künftige Anforderungen. FES_31-5-17. Hg. v. Friedrich-Ebert-Stiftung und BTU Cottbus-Senftenberg. Lehrstuhl für Wirtschafts- und Industriesoziologie. Cottbus:
- Jäger, Wieland; Weinzierl, Ulrike (2011): Moderne soziologische Theorien und sozialer Wandel. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Jansen, Stephan A. (2016): Mergers & Acquisitions. Unternehmensakquisitionen und -kooperationen: Eine strategische, organisatorische und kapitalmarkttheoretische Einführung. 6. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Jansen, Stephan A. (2019): Macht Euch Frei! Was hilft bei Ignoranz gegenüber Veränderungen? Legale Drogen. Fragen an Stephan A. Jansen. In: brand eins online (6), S. 60–63, zuletzt geprüft am 30.07.2019.

- Jansen, Stephan A.; Heinze, Rolf; Beckmann, Markus (Hg.) (2013): Sozialunternehmen in Deutschland. Analysen, Trends und Handlungsempfehlungen. Begriffs- und Konzeptgeschichte von Sozialunternehmen. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Jansen, Stephan A.; Mast, Clemens (2014): Konvergente Geschäftsmodell-Innovationen in Deutschland. Studienergebnisse zu Treibern, Hemmnissen und Erfolgsfaktoren. In: Zeitschrift für Organisation (zfo) 82 (201), S. 25–31.
- Kaiserwerth, Matthias (2013): Zukunftsorientierung: Gestalten Sie die Zukunft, statt sie vorherzusagen! „Mit den Füßen auf dem Boden und dem Kopf in den Wolken“. – so erzeugt IBM Research kreative Spannungsfelder. In: Dietmar Grichnik und Oliver Gassmann (Hg.): Das unternehmerische Unternehmen. Revitalisieren und Gestalten der Zukunft mit Effectuation – Navigieren und Kurshalten in stürmischen Zeiten. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 85–100.
- Kappelhoff, Peter (2000): Rational Choice, Macht und die korporative Organisation der Gesellschaft. In: Günther Ortmann, Jörg Sydow und Klaus Türk (Hg.): Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft. 2. Aufl. Wiesbaden: Westdt. Verl. (Organisation und Gesellschaft).
- Kappes, Christoph; Krone, Jan; Novy, Leonard (Hg.) (2017): Medienwandel kompakt 2014–2016. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Karcher, Stefan (2018): »... meine Füße auf digitalen Raum!« (II). Grundfragen einer digitalen Theologie. Studententag »Kirche und Digitalisierung«. Universität Heidelberg. Theologische Fakultät. Heidelberg, 21.11.2018, zuletzt geprüft am 06.04.2019.
- Karmasin, Mathias; Weder, Francisca (2014): Stakeholder-Management als kommunikatives Beziehungsmanagement: Netzwerktheoretische Grundlagen der Unternehmenskommunikation. In: Ansgar Zerfaß und Manfred Piwinger (Hg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 81–103.
- Kehl, Konstantin; Then, Volker; Rauscher, Olivia; Schober, Christian (2018): Wirkung und Wirkungsmessung von Innovationen in Organisationen des Sozialwesens. Diakonie; Forschung SI; Organisation- und Managementforschung der NPOs; Venture Capital. In: Johannes Eurich, Markus Glatz-Schmallegger und Anne Parpan-Blaser (Hg.): Gestaltung von Innovationen in Organisationen des Sozialwesens. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Keller, Reiner (2011): Diskursforschung. Eine Einführung für SozialwissenschaftlerInnen. 4. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (Qualitative Sozialforschung, 14).
- Keller-Bauer, Ludwig (2014): Strategieverständnis im NPO-Bereich. Chinesisches Strategieverständnis zur Lösung des Strategiedilemmas verhinderter Strategien. Universität Heidelberg, Heidelberg. Centrum für soziale Investitionen und Investitionen.
- Kerl, Alexander (2018): Management von Multi-Cross-Industry Innovation. Dissertation. Universität Bremen, Bremen. Inst. Project Management & Innovation (IPMI).

- Kesselring, Alexander; Leitner, Michaela (2008): Soziale Innovation in Unternehmen. Studie, erstellt im Auftrag der Unruhe Privatstiftung. Endbericht. Hg. v. Zentrum für Soziale Innovation. Wien. Online verfügbar unter https://www.zsi.at/attach/1Soziale_Innovation_in_Unternehmen_ENDBERICHT.pdf, zuletzt geprüft am 04.07.2017.
- Kessl, Fabian; Klein, Alexandra (2010): Das Subjekt in der Wirkungs- und Nutzerforschung. In: Hans-Uwe Otto (Hg.): What Works – Welches Wissen braucht die Soziale Arbeit? Opladen/ Farmington Hills: Barbara Budrich Publishers, S. 63–82.
- Kieser, Alfred (1970): Unternehmungswachstum und Produktinnovation. Dissertation 1969. Berlin: Duncker & Humblot (Betriebswirtschaftliche Forschungsergebnisse, Bd. 119, 46).
- Ki-Moon, Ban (2015): Millenniums-Entwicklungsziele Bericht 2015. Hg. v. United Nations. New York.
- Kinnunen, Hannele (2015): A map of social enterprises in Europe. Hg. v. European Commission. Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion. Bruxelles.
- Klie, Thomas; Roß, Paul-Stefan (2007): Sozialarbeitswissenschaft und angewandte Forschung in der Sozialen Arbeit. Festschrift für Konrad Maier. Freiburg
- Klünder, Nina (2016): Differenzierte Ermittlung des Gender Care Gap auf Basis der repräsentativen Zeitverwendungsdaten. Expertise im Rahmen des Zweiten Gleichstellungsberichts der Bundesregierung. Hg. v. Instituts für Sozialarbeit und Sozialpädagogik e. V. Frankfurt.
- Knapp, Winfried (2015): Social Innovations – Innovationsförderung in der Diakonie. In: Michael Vilain und Sebastian Wegner (Hg.): Tagungsband des Instituts für Zukunftsfragen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft (IZGS). Frankfurt: Gemeinschaftswerk der Evangelischen Publizistik (GEP) (Social Talk 2015, Epd-Dokumentation Nr. 29/2016).
- Kopp, Ralf (2012): Soziale Innovation konkret: European Network for Workplace Innovation (euwin) bietet viele Möglichkeiten der Mitwirkung. Dortmund-Brüssel-Positionspapier. Hg. v. Technische Universität Dortmund. Sozialforschungsstelle sfs. Dortmund.
- KPMG Consumer Markets (2013): KPMG-Studie zur Zukunft des Einkaufens: „Tante Emma“-Laden vor dem Comeback – Großmärkten und Discountern stehen schwere Zeiten bevor. Die Zukunft des Einkaufens. Perspektiven für den Lebensmitteleinzelhandel in Deutschland und der Schweiz, Kernkompetenzen des LEH: Bedrohung und Perspektive. Hamburg.
- Kramer, Jost W. (2004): Zwischen Eigennutz und Gemeinwohl. [...] Gemeinnützigkeit. Rezension. In: Helmut K. Anheier und Volker Then (Hg.): Zwischen Eigennutz und Gemeinwohl. Neue Formen und Wege der Gemeinnützigkeit. Gütersloh: Verl. Bertelsmann-Stiftung, S. 1. Online verfügbar unter <https://www.socialnet.de/rezensionen/1852.php>, zuletzt geprüft am 02.05.2019.
- Krauss, Paul (1977): Gustav Werner und seine Hausgenossen. Metzingen: Brunnenquell-Verlag.

- Krems, Burkhardt (2022): New Public Management/ Neues Steuerungsmodell/ Wirkungsorientierte Verwaltungsführung. NPM/ NSM/ WoV. Hg. v. Online-Verwaltungslexikon. Köln. Online verfügbar unter www.olev.de, zuletzt geprüft am 09.06.2022.
- Kreutzer, Ralf; Land, Karl-Heinz (2016): Digitaler Darwinismus. Der stille Angriff auf Ihr Geschäftsmodell und Ihre Marke; das Think!Book. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer.
- Kromrey, Helmut; Roose, Jochen; Strübing, Jörg (2016): Empirische Sozialforschung. Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung mit Annotationen aus qualitativ-interpretativer Perspektive. 13. Aufl. Stuttgart, Deutschland: UTB GmbH.
- Kruse, Jan (2015): Qualitative Interviewforschung. Ein integrativer Ansatz. 2. Aufl. Weinheim, Basel: Beltz Juventa (Grundlagentexte Methoden).
- Kuckartz, Udo (2014): Mixed Methods. Methodologie, Forschungsdesigns und Analyseverfahren. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Kuckartz, Udo; Rädiker, Stefan (2014): Datenaufbereitung und Datenbereinigung in der qualitativen Sozialforschung. In: Nina Baur und Jörg Blasius (Hg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 383–396.
- Kuester, Sabine; Herbst, Laura; Schuhmacher, Monika C. (2015): Geschäftsmodellinnovation: Vier Ansätze führen zum Ziel. IMU Research Insights # 036. Hg. v. Universität Mannheim. Institut für Marktorientierte Unternehmensführung.
- Kühling, Jürgen; Heimeshoff, Ulrich; Schall, Tobias (2010): Künftige Regulierung moderner Breitbandinfrastrukturen. Flensburg: Verl. Recht u. Wirtschaft (Kommunikation & Recht).
- Kurtenacker, Andrea (2019): Historie der Ausgleichsabgabe. Hg. v. Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V. Projektleitung REHADAT. Köln. Online verfügbar unter <https://www.rehadat-ausgleichsabgabe.de/verstehen/historie-der-ausgleichsabgabe/>, zuletzt geprüft am 08.12.2019.
- Kurz, Bettina; Kubek, Doreen (2013): Kursbuch Wirkung. Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen; mit Schritt-für-Schritt-Anleitungen & Beispielen. Hg. v. PHINEO gAG. Berlin.
- Kutzner, Edelgard (2011): Vielfalt im Innovationsprozess. Konzepte, Instrumente und Empfehlungen für ein innovationsförderndes Diversity Management. Bielefeld (IFF-Forschungsreihe).
- Kybird, Adam (2010): The Young Foundation and the Web. Digital Social Innovation. Working Paper. Hg. v. The Young Foundation. London.
- Lackes, Richard; Siebermann, Markus (2018): Emulation. Hg. v. Gabler Wirtschaftslexikon. Wiesbaden. Online verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/emulation-36296/version-259753>, zuletzt geprüft am 26.04.2020.
- Lackes, Richard; Siebermann, Markus (2018): Prototyping. Hg. v. Gabler Wirtschaftslexikon. Wiesbaden. Online verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/prototyping-44360/version-267672>, zuletzt geprüft am 26.04.2020.

- Lahme, Cornelius (2018): Social Franchising. Systematische Skalierung gesellschaftlich relevanter Tätigkeiten. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden (Komplexität, Entrepreneurship und Ökonomische Bildung).
- Lamnek, Siegfried; Krell, Claudia (2010): Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch. 5. Aufl. Weinheim: Beltz (Grundlagen Psychologie).
- Langer, Andreas; Eurich, Johannes (2015): Innovative Soziale Dienstleistungen in Europa. Was ist Innovation in und von sozialen Dienstleistungen? In: Bernadette Wüthrich, Béla Anda und Agnès Fritze (Hg.): Soziale Versorgung zukunftsfähig gestalten. INAS-Fachkongress, der im Februar 2014 an der Hochschule für Soziale Arbeit Fachhochschule Nordwestschweiz in Olten. Wiesbaden: Springer VS.
- Langer, Andreas; Eurich, Johannes; Güntner, Simon (Hg.) (2018): Innovation Sozialer Dienstleistungen INNOSERV. Ein systematisierender Überblick auf Basis der EU-Forschungsplattform INNOSERV. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Langer, Andreas; Grunwald, Klaus (Hg.) (2018): Sozialwirtschaft. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG.
- Leopold, Justus (2015): Open Innovation und Crowdsourcing. Neue Perspektiven des Innovationsmanagements. Hg. v. Reiner Bröckermann. München: Rainer Hampp Verlag (Praxisorientierte Personal- und Organisationsforschung, 20).
- Lévesque, Benoit; Bélanger, Paol R. (1986): Crisis. Hg. v. Université de Québec. Centre de recherche sur les innovations sociales. Online verfügbar unter <https://crises.uqam.ca.>, zuletzt geprüft am 21.04.2019.
- Lewandowski, Dirk (2018): Suchmaschinen verstehen. Berlin, Heidelberg: Springer Vieweg.
- Litke Hans-Dieter (2007): Projektmanagement. Methoden, Techniken, Verhaltensweisen; evolutionäres Projektmanagement. 5., erw. Aufl. München: Hanser.
- Lob-Hüdepohl, Andreas (2021): Messen mit welcher Wirkung? In: Johannes Eurich und Andreas Lob-Hüdepohl (Hg.): Gute Assistenz für Menschen in Behinderungen. Wirkungskontrolle und die Frage nach dem gelingenden Leben. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer, S. 70–86.
- Lomax, Jake (2018): What is systemic change? Three components of a measurable definition. Technical Report. Hg. v. Springfield Centre. Durham.
- Lück, Detlev; Landrock, Uta (2014): Datenaufbereitung und Datenbereinigung in der quantitativen Sozialforschung. In: Nina Baur und Jörg Blasius (Hg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 397–410.
- Luhmann, Niklas (1984): Die Wirtschaft der Gesellschaft als autopoietisches System. In: Zeitschrift für Soziologie 13 (4), S. 308–327.
- Luhmann, Niklas (2005): Struktureller Wandel: Die Poesie der Reformen und die Realität der Evolution. In: Wieland Jäger und Uwe Schimank (Hg.): Organisationsgesellschaft: VS Verl. für Sozialwiss.

- Mair, Johanna; Marti, Ignasi (2005): Social Entrepreneurship Research: A Source of Explanation, Prediction, Delight. WP No 546. Hg. v. University of Navarra. IESE Business School. Madrid.
- Markgraf, Daniel (2018): Co-Creation. Hg. v. Gabler Wirtschaftslexikon. Online verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/co-creation-54454/version-277486>, zuletzt geprüft am 24.01.2021.
- Markham, Claire (2016): Die Komplexität der Definition von sozialer Wirksamkeit. Hg. v. Jacobs Foundation. Zürich.
- Matys, Thomas (Hg.) (2014): Macht, Kontrolle und Entscheidungen in Organisationen. Eine Einführung in organisationale Mikro-, Meso- und Makropolitik; [Lehrbuch]. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer VS.
- Mauer, René; Brettel, Malte; Rahn, Stephan; Schrörs, Sebastian (2013): Umstände und Zufälle: Nutzen Sie Unsicherheit als unternehmerische Chance! Wie unternehmerische Mitarbeiter den Zufall aktiv bei 3M nutzen. In: Dietmar Grichnik und Oliver Gassmann (Hg.): Das unternehmerische Unternehmen. Revitalisieren und Gestalten der Zukunft mit Effectuation - Navigieren und Kurshalten in stürmischen Zeiten. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 103–118.
- Mayntz, Renate (1963): Soziologie der Organisation. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt. (Rowohlt's deutsche Enzyklopädie ;166).
- Mayring, Philipp (2015): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 12. Aufl. Weinheim: Beltz.
- Mayring, Philipp (2016): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken. 6. Aufl. Weinheim: Beltz (Pädagogik).
- Meadows, Dennis; Meadows, Donella; Zahn, Erich; Milling, Peter (1972): Die Grenzen des Wachstums. Bericht des Club of Rome zur Lage der Menschheit. Unter Mitarbeit von Hans-Dieter Heck. Stuttgart: Dt. Verl.-Anst (DVA informativ).
- Medical Research Council Streptomycin in Tuberculosis Trials Committee (1948): Streptomycin treatment of pulmonary tuberculosis. Hg. v. British Medical Journal. London.
- Meißner, Marc (2010): Was ist ein QALY? In: Deutsches Ärzteblatt 107 (12). Online verfügbar unter S. A 546, <https://www.aerzteblatt.de/pdf.asp?id=70329>, zuletzt geprüft am 01.08.2021.
- Menold, Natalia (2007): Methodische und methodologische Aspekte der Wirkungsmessung. In: Matthias Sommerfeld und Peter Hüttemann (Hg.): Evidenzbasierte soziale Arbeit. Nutzung von Forschung in der Praxis. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren (Grundlagen der Sozialen Arbeit, 17), S. 26–39.
- Meyer, Jens-Uwe (2011): Erfolgsfaktor Innovationskultur. Das Innovationsmanagement der Zukunft - Corporate Creativity Studie 2011. Göttingen: BusinessVillage GmbH.
- Mildenberger, Georg; Münscher, Robert; Schmitz, Björn (2012): Dimensionen der Bewertung gemeinnütziger Organisationen und Aktivitäten 279. In: Helmut K. Anheier, Andreas Schröer und Volker Then (Hg.): Soziale Investitionen. Interdisziplinäre Perspektiven. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH Wiesbaden (Soziale Investitionen), S. 279–312.

- Millies, Hans Jörg; Kruttschnitt, Jörg; Eurich, Johannes (Hg.) (2018): Innovation aus Tradition - soziale Innovation in Caritas und Diakonie. Symposium. Erfurt, 26.-27.04.2018. Versicherer im Raum der Kirchen. Die Akademie GmbH.
- Minder, Bettina; Larbig, Christine; Jakob, Mariana Christen (2015): Out of the box: Soziale Innovation. Hg. v. Zukunftsinstitut GmbH. Frankfurt. Online verfügbar unter <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/out-of-the-box-soziale-innovation/>, zuletzt geprüft am 12.03.2020.
- Mintzberg, Henry; Ahlstrand, Bruce; Lampel, Joseph (1998): Strategy safari. Mastering; Strategie. New York: Free Press.
- Mirow, Christoph (Hg.) (2010): Innovationsbarrieren. Dissertation Technische Universität Berlin, 2009. Wiesbaden: Gabler.
- Mirow, Christoph; Hölzle, Katharina; Gemünden, Hans Georg (2007): Systematisierung, Erklärungsbeiträge und Effekte von Innovationsbarrieren. In: JfB 57 (2).
- Möhrle, Martin G.; Specht, Dieter (2018): Stage-Gate-Modell (Process). Hg. v. Gabler Wirtschaftslexikon. Wiesbaden. Online verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/stage-gate-modell-46893/version-270167>, zuletzt geprüft am 07.01.2021.
- Montiel, Yvan; Delgado-Ceballos, Javier (2014): Defining and Measuring Corporate Sustainability: Are We There Yet? In: Organization & Environment 27 (2).
- Mooney, Kelly; Rollins, Nita (2008): The open brand. When push comes to pull in a web-made world. San Francisco: New Riders.
- Moore, Mark Harrison; Khagram, Sanjeev (2006): On Creating Public Value: Working Paper No. 3 Corporate Social Responsibility. Hg. v. Harvard University. John F. Kennedy School of Government. Cambridge USA.
- Moos, Gabriele; Peters, André (2015): Innovationsmanagement in der Sozialwirtschaft. Baden-Baden: Nomos.
- Mosa, Markus (2022): EDEKA-Verbund. Das Unternehmer-Unternehmen. Hg. v. EDEKA ZENTRALE Stiftung & Co. KG. Hamburg. Online verfügbar unter <https://verbund.edeka>, zuletzt geprüft am 21.09.2022.
- Möslein, Kathrin; Zerfaß, Ansgar (Hg.) (2009): Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement. Strategien im Zeitalter der Open Innovation. Wiesbaden: Gabler.
- Moulaert, Frank (2010): Can neighbourhoods save the city? Community development and social innovation. 1. Aufl. London, New York: Routledge.
- Mulgan, Geoff; Tucker, Simon; Ali, Rushanara; Sanders, Ben (2007): Social innovation. What it is, why it matters and how it can be accelerated. 3. Aufl. Oxford: Young Foundation (Working Paper).
- Mullen, Edward J.; Bellamy, Jennifer L.; Bledsoe, Sarah E. (2007). Evidenzbasierte Praxis in der sozialen Arbeit. In: Matthias Sommerfeld und Peter Hüttemann (Hg.): Evidenzbasierte soziale Arbeit. Nutzung von Forschung in der Praxis. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren (Grundlagen der Sozialen Arbeit, 17).

- Müller, Hans-Erich (2018): Agile Managementmethoden. Hg. v. Gabler Wirtschaftslexikon. Wiesbaden. Online verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/agile-managementmethoden-54468/version-277497>, zuletzt geprüft am 14.01.2021.
- Müller-Stewens, Günter; Eggert, Wolfgang; Minter, Steffen (2018): Kosten-Nutzen-Analyse. Hg. v. Gabler Verlag. Gabler-Wirtschafts-Lexikon. Wiesbaden. Online verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/kosten-nutzen-analyse-40767/version-264145>, zuletzt geprüft am 16.05.2021.
- Müller-Stewens, Günter; Fontin, Mathias (1997): Management unternehmerischer Dilemmata. Ein Ansatz zur Erschließung neuer Handlungspotentiale. Stuttgart: Schäffer-Poeschel (Entwicklungstendenzen im Management, 15).
- Murray, Robin; Caulier-Grice, Julie; Mulgan, Geoff (Hg.) (2010): The open book of social innovation. London: National Endowment for Science, Technology and the Art; Young Foundation (Social innovator series: ways to design, develop and grow social innovation).
- Neef, Dale: E-procurement. From strategy to implementation. Upper Saddle River, NJ: Financial Times/Prentice Hall.
- Nesta (1998): Innovationsstiftung Nesta. Online verfügbar unter www.nesta.org.uk, zuletzt geprüft am 21.04.2019.
- Neubauer, Walter (2003): Organisationskultur. Stuttgart: Kohlhammer (Organisation und Führung).
- Neumair, Simon-Martin; Haas, Hans-Dieter (2018): Diffusion. Hg. v. Gabler Wirtschaftslexikon. Wiesbaden. Online verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/diffusion-29314/version-252924>, zuletzt geprüft am 29.12.2019.
- Nitt-Drießelmann, Dörte (2013): Einzelhandel im Wandel. Hg. v. Hamburgisches WeltWirtschaftsInstitut HWWI. UP Unternehmerpositionen Nord. Online verfügbar unter http://www.hwwi.org/fileadmin/hwwi/Publikationen/Partnerpublikationen/HSH/2013_05_23_HSH_HWWI_Einzelhandel.pdf, zuletzt geprüft 01.06.2014.
- Nohl, Arnd-Michael (2017): Interview und Dokumentarische Methode. Anleitungen für die Forschungspraxis. 5. Aufl. Wiesbaden: Springer VS (Qualitative Sozialforschung).
- Noll, Patrick (2017): Prototyping Definition. Hg. v. Universität Marburg. Marburg. Online verfügbar unter https://www.uni-marburg.de/fb02/bwl09/pdf_datei/lehre/folienteil4, zuletzt geprüft am 23.10.2017.
- o. V. (2021): Wirkung. Hg. v. Berlin-Brandenburgische Akademie der Wissenschaften. Digitale Wörterbuch der deutschen Sprache. Berlin. Online verfügbar unter <https://www.dwds.de/wb/Wirkung>, zuletzt geprüft am 13.06.2021.
- o. V. (2018): Intentionalität. Hg. v. Spektrum der Wissenschaft Verlagsgesellschaft mbH. Heidelberg (Metzler Lexikon Philosophie). Online verfügbar unter <https://www.spektrum.de/lexikon/philosophie/intentionalitaet/993>, zuletzt geprüft am 13.06.2021.

- o. V. (2021): Soziale Dienstleistungen: Wirkung messen ja, aber wie? Soziale Dienstleistung und Wirkungsmessung. Hg. v. Deutsche Gesellschaft für Qualität e. V. (DGQ). Frankfurt. Online verfügbar unter: [//www.dgq.de/fachbeitraege/soziale-dienstleistungen-wirkung-messen](http://www.dgq.de/fachbeitraege/soziale-dienstleistungen-wirkung-messen), zuletzt geprüft am 07.07.2021.
- o. V. (1988): Geschichte der Freien Wohlfahrtspflege in Deutschland. Erschienen im „journalist“ (1988). Hg. v. Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (BAGFW). Berlin. Online verfügbar unter <https://www.bagfw.de/ueber-uns/freie-wohlfahrtspflege-deutschland/geschichte>, zuletzt geprüft am 21.12.2021.
- Oeij, Peter; Dhondt, Steven; Solley, Suzanne; Hill-Dixon, Amanda (2017): Social Innovation in Western Europe: Networks and Programmes as Drivers. Social Innovation in World Regions. In: TU Dortmund (Hg.): Atlas of Social Innovation. New Practices for a Better Future. Dortmund.
- Office of Social Innovation an Civil Participation (Hg.) (2009): Office of Social Innovation an Civil Participation. Online verfügbar unter www.whitehouse.gov/administration/eop/sicp, zuletzt geprüft am 17.04.2019.
- Ogburn, William Fielding (1937): Technological trends and national policy including the social implications of new inventions. Report of the Subcommittee on Technology to National Resources Committee. Washington: United States Government Printing Office (House Document / House of Representatives, 360).
- Ogburn, W.F.; Nimkoff, M.F. (1960): A Handbook of Sociology: Routledge & Paul (International Library of Sociology and social reconstruction/edited by W.J.H. Spratt).
- Open Knowledge Foundation (Hg.) (2004): Guide to Open Licensing. Online verfügbar unter <https://opendefinition.org/guide/data/>, zuletzt geprüft am 09.01.2021.
- Ortmann, Günther; Sydow, Jörg; Türk, Klaus (Hg.) (2000): Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft. 2. Aufl. Wiesbaden: Westdt. Verl. (Organisation und Gesellschaft).
- Otto, Hans-Uwe (Hg.) (2010): What Works – Welches Wissen braucht die Soziale Arbeit? Opladen/ Farmington Hills: Barbara Budrich Publishers.
- Paierl, Daniel L.; Hart, Patrick (2016): Zwischen Sterben und Wirtschaften. In: Jeannine Wintzer (Hg.): Qualitative Methoden in der Sozialforschung. Forschungsbeispiele von Studierenden für Studierende. Berlin [u. a.]: Springer Spektrum (Lehrbuch), S. 263–272.
- Pascha, Werner; Storz, Cornelia (1997): Themenschwerpunkt Innovation. Workshop Klein- und Mittelunternehmen in Japan III. Hg. v. Gerhard-Mercator-Universität Duisburg. Institut für Ostasienwissenschaften. Duisburg (Duisburg Working Papers on East Asian Studies, 16).
- Pauffer, Alexander (2019): Führung – Kreativität – Innovation. Ein Leitfaden mit Denkstrategien und Denktaktiken für innovative Köpfe. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Peckert, Felix; Kiewitt, Antje; Klapperich, Joachim; Aschenbrenner, Stephan H. (2007): Franchise und Kooperation 2008. Das Jahrbuch für die Selbstständigkeit mit System. Frankfurt: Deutscher Fachverlag GmbH (Franchise + Kooperation).

- Pfizenmaier, Birgit; Jerg, Jo; Anger Carola (2021): Inklusion gemeinsam gestalten. Schriftenreihe der Baden-Württemberg. Abschlussbericht des Programms. Hg. v. Baden-Württemberg Stiftung. Stuttgart (Gesellschaft und Kultur Nr. 97, 97), zuletzt geprüft am 18.09.2022.
- Phills, James A., JR.; Deiglmeier, Kriss; Miller Dale T. (2008): Rediscovering Social Innovation. Fall 2008. In: Stanford Social Innovation Review.
- PHINEO gAG (Hg.) (2016): Kursbuch Stiftungen – Praxishandbuch. Bielefeld: Bertelsmann Stiftung.
- Pickel, Gert; Sammet, Kornelia (Hg.) (2014): Einführung in die Methoden der sozialwissenschaftlichen Religionsforschung. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Plass, Dietrich; Vos, Theo; Hornberg, Claudia; Scheidt-Nave, Christa; Zeeb, Hajo; Krämer, Alexander (2014): Trends in Disease Burden in Germany. In: Deutsches Ärzteblatt international (38), S. 629–638. Online verfügbar unter [10.3238/arztebl.2014.0629](https://www.aerzteblatt.de/nachrichten/54074/version-277128), zuletzt geprüft am 01.08.2021.
- Poguntke, Sven (2018): Think Tank. Hg. v. Gabler Wirtschaftslexikon. Wiesbaden. Online verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/corporate-think-tank-54074/version-277128>, zuletzt geprüft am 22.11.2020.
- Pol, Eduardo; Ville, Simon (2009): Social innovation: Buzz word or enduring term? In: The Journal of Socio-Economics 38 (6).
- Posch, Ulrike (2019): Kommunikation Sozialer Innovationen als Führungsaufgabe. In: Johannes Eurich und Markus Glatz-Schmallegger (Hg.): Soziale Dienste entwickeln. Innovative Ansätze in Diakonie und Caritas. Ein Studien- und Arbeitsbuch. Leipzig: Evangelische Verlagsanstalt Leipzig (Veröffentlichungen des Diakoniewissenschaftlichen Instituts an der Universität Heidelberg (VDWI), 59), S. 207–226.
- Pot, Frank; Vaas, Fietje (2008): Social innovation, the new challenge for Europe. In: Int J Productivity & Perf Mgmt 57 (6).
- Preunkert; Jenny (2011): Die Krise in der Soziologie. In: soziologie heute 40 (4), S. 432–442.
- Pytlík, Anna; Kopf, Hartmut (2006): Bildung, Investition, Zukunft. 150 Jahre Wilhelm Maybach im Bruderhaus. 1. Aufl. Reutlingen: Diakonie-Verl.
- Rameder, Paul; Millner, Reinhard; Moder, Clara; Christanell, Anja; Vandor, Peter; Meyer, Michael (2016): Der soziale Brutkasten: Wie gesellschaftliche Innovationen besser gelingen. Hg. v. Wirtschaftsuniversität Wien. NPO & SE Kompetenzzentrum. Wien.
- Rammert, Werner (2010): Die Innovationen der Gesellschaft. In: Jürgen Howaldt und Heike Jacobsen (Hg.): Soziale Innovation. Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma. Wiesbaden: Verl. für Sozialwissenschaften (Dortmunder Beiträge zur Sozialforschung), S. 21–52.
- Rauscher, Olivia; Mildenerger, Georg; Krlev, Gorgi (2014): Wie werden Wirkungen identifiziert? Das Wirkungsmodell. In: Christian Schober und Volker Then (Hg.): Praxishandbuch Social Return on Investment. Wirkung sozialer Investitionen messen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 41–58.

- Rechberger, Martina (2013): Wirkungsorientiertes Kontraktmanagement. Konstitutive Rahmenbedingungen für die Festlegung von Wirkungszielen im Rahmen von Leistungskontrakten mit Nonprofit-Organisationen. Dissertation Universität Linz, 2012. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden (NPO-Management).
- Redel, Christiane (2001): Auf halbem Weg stecken geblieben. Seit der Psychiatrie-Enquete von 1975 wurde in der Versorgung psychisch Kranker zwar vieles verbessert. Die Ziele der Reform sind jedoch noch lange nicht erreicht. In: Deutsches Ärzteblatt 1998 (6), S. A 301-A 307, zuletzt geprüft am 18.07.2019.
- Reichsminister für Wissenschaft, Erziehung und Volksbildung (06.07.1938): Gesetz über die Schulpflicht im Deutschen Reich. Reichsschulpflichtgesetz. Fundstelle: Reichsgesetzblatt 1938 S. 799, 1941 S. 282. Online verfügbar unter <http://www.verfassungen.de/de33-45/schulpflicht38.htm>, zuletzt geprüft am 18.09.2022.
- Reiter, Bettina (2010): Innovationspolitik. In: Manuela Glaab und Michael Weigl (Hg.): Regieren in Bayern. Strukturen, Politikstile und Entscheidungen. Verl. für Sozialwissenschaft.
- Remer, Sven (2020): Social-Return-on-Investment Analyse (SRoI-Analyse). Hg. v. Gabler Verlag. Gabler Bankenlexikon. Online verfügbar unter <https://www.gabler-banklexikon.de/definition/social-return-investment-analyse-70775/version-376372>, zuletzt geprüft am 16.05.2021.
- Rickards, Tudor (1985): Stimulating innovation. A system approach. New York: St. Martin's Press.
- Rinklake, Thomas; Weber, Michael (2015): Berichterstattung nach dem Social Reporting Standard – Beispiel Werkstätten für behinderte Menschen. In: BdW 162 (5), S. 176–179.
- Riwotzki, Jens (2017): Cloud-Computing 3; Theorie und Praxis. Effektiver Einsatz von Cloud Services. Bodenheim: HERDT.
- Rock, Joachim (2015): Wirkung und Werte: zwei Seiten einer Medaille. Die Frage nach der »Wirkung« Sozialer Arbeit ist oft ein Instrument fiskalischer und bürokratischer Fremdkontrolle. In: BdW 162 (5), S. 173–175.
- Rogers, Everett M. (1983): Diffusion of innovations. 3. Aufl. New York: Free Press.
- Roß, Paul-Stefan (2018): Governance. In: Andreas Langer und Klaus Grunwald (Hg.): Sozialwirtschaft. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG, S. 726–738.
- Rosted, Jørgen (2010): »New nature of innovation. Report to the OECD.«. Hg. v. OECD Organisation for Economic Co-operation and Development. FORA. Online verfügbar unter www.tem.fi/files/24835/New_Nature_of_Innovation.pdf, zuletzt geprüft 17.04.2019.
- Rückert-John, Jana (Hg.) (2013): Soziale Innovation und Nachhaltigkeit. Perspektiven sozialen Wandels. Wiesbaden: Springer VS (Innovation und Gesellschaft).
- Sackmann, Sonja A. (2002): Unternehmenskultur. Erkennen - Entwickeln - Verändern. Neuwied: Luchterhand.

- Salomo, Sören (2001): Wechsel der Spitzenführungskraft und Unternehmenserfolg. Dissertation Uni Kiel 2000 ISBN 3-428-10394-7. Berlin: Duncker & Humblot (Betriebswirtschaftliche Forschungsergebnisse, Bd. 119).
- Schallmo, Daniel R. A (2017): Design Thinking erfolgreich anwenden. So entwickeln Sie in 7 Phasen kundenorientierte Produkte und Dienstleistungen. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schaltegger, Stefan; Beckmann, Markus; Hansen, Eric (2013): Transdisciplinarity in Corporate Sustainability: Mapping the Field. In: Business Strategy and the Environment 22 (4).
- Schein, Edgar H. (1995): Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte. Frankfurt: Campus Verlag.
- Scherer; Franziska (2017): Soziale Innovation im Kontext von EU-Förderung. Nationale Kontaktstelle Gesellschaft. Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF). Halle, 29.11.2017. Online verfügbar unter https://www.eu-serviceagentur.de/fileadmin/user_upload/Easi/Eu-F%C3%B6rderung.pdf, zuletzt geprüft am 07.01.2018.
- Scheuerle, Thomas; Glänzel, Gunnar; Knust, Rüdiger; Then, Volker (2013): Social Entrepreneurship in Deutschland. Hg. v. Universität Heidelberg. CSI. Heidelberg.
- Schewe, Gerhard (2019a): Organisation. Hg. v. Gabler Wirtschaftslexikon. Online verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/organisation-45094#definition>, zuletzt geprüft am 26.03.2019.
- Schewe, Gerhard (2019b): Funktionale Organisation, Hg. v. Gabler Wirtschaftslexikon. Online verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/organisationsbegriff-45472/version-268764>, zuletzt geprüft am 26.03.2019.
- Schietinger, Marc (2016): Ökonomen und Ökonomie. Strukturwandel und Innovation. Projekt-Nummer 2012-575-1. Hg. v. Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf.
- Schlette, Magnus (Hg.) (2017): Ist Selbstverwirklichung institutionalisierbar? Axel Honneths Freiheitstheorie in der Diskussion.
- Schmachtenberg, Rolf (2013): Teilhabe am Arbeitsleben: Vielfalt der Lebenslagen – Vielfalt der Förderung. In: Senatsverwaltung für Arbeit Integration und Frauen Tel.: 9028 (928) – 1416 – II C 4 – (Hg.): Evaluation der Organisation und Steuerung in der Grundsicherung für Arbeitsuchende. Schlechtes Zeugnis zur Organisation und Steuerung des SGB II in Berlin. KGSt Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement. Berlin, S. 11–15.
- Schmeisser, Wilhelm (1984): Erfinder und Innovation. Widerstände im Inventionsprozeß, unter bes. Berücks. d. Stellung u. Bedeutung von Erfindern im Innovationsprozeß. Dissertation. Univ. -Gesamthochschule, Duisburg.
- Schmid, Bona (1989): Dizionario tedesco-italiano italiano-tedesco. Novara: Istituto Geografico DeAgostini (Dizionari DeAgostini).
- Schmookler, Jacob (1976): Invention and economic growth. Repr. Cambridge, Mass: Harvard Univ. Press.

- Schneider, Armin (2018): Grundlagen von Ethik in Management und Leadership. In: Ludger Kolhoff und Klaus Grunwald (Hg.): Aktuelle Diskurse in der Sozialwirtschaft I. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden (Perspektiven Sozialwirtschaft und Sozialmanagement), S. 75–84.
- Schneidewind, Uwe (2019): Taktgeber der Großen Transformation: Die Rolle der Zivilgesellschaft im 21. Jahrhundert. In: Rückenwind politische ökologie Zivilgesellschaft & Dekarbonisierung (156), S. 112–117.
- Schneidewind, Uwe; Scheck, Hanna (2013): Die Stadt als „Reallabor“ für Systeminnovationen. In: Jana Rückert-John (Hg.): Soziale Innovation und Nachhaltigkeit: Springer VS (Innovation und Gesellschaft).
- Schober, Christian; Then, Volker (Hg.) (2014): Praxishandbuch Social Return on Investment. Wirkung sozialer Investitionen messen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Schönthaler, Konstanze; Balla, Stefan; Wachter, Thomas F.; Peters, Heinz-Joachim (2018): Grundlagen der Berücksichtigung des Klimawandels in UVP und SUP. Umweltforschungsplan des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit. Forschungskennzahl 3713 48 105. Dessau-Roßlau (Climate Change | 04/2018).
- Schoss, Joachim (2013): Was etablierte Unternehmen von Start-ups lernen können. In: Dietmar Grichnik und Oliver Gassmann (Hg.): Das unternehmerische Unternehmen. Revitalisieren und Gestalten der Zukunft mit Effectuation – Navigieren und Kurshalten in stürmischen Zeiten. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 53–66.
- Schöttler, Roland (2017): Die Innovationsparadoxie der Sozialwirtschaft. Rekonstruktion eines multirationalen Innovationsprozesses in einem diakonischen Unternehmen. Dissertation. Göttingen: V&R unipress (Management – Ethik – Organisation, 004).
- Schöttler, Roland (2019): Innovationsprozesse in Sozialunternehmen: Entfalten von Paradoxien. In: Berthold Becher und Ingrid Hastedt (Hg.): Innovative Unternehmen der Sozial- und Gesundheitswirtschaft. Herausforderungen und Gestaltungserfordernisse. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden (Sozialwirtschaft innovativ), S. 85–96.
- Schöttler, Roland (2021). In: Gerhard K. Schäfer und Andreas Lob-Hüdepohl (Hg.): Ökumenisches Kompendium Caritas und Diakonie. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 493.
- Schreyögg, Georg; Geiger, Daniel (2016): Organisation. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Schröer, Andreas (2018a): Akteure des Wandels in Organisationen des Sozialwesens. Normative und strategische Herausforderungen. In: Johannes Eurich, Markus Glatz-Schmallegger und Anne Parpan-Blaser (Hg.): Gestaltung von Innovationen in Organisationen des Sozialwesens. Rahmenbedingungen, Konzepte und Praxisbezüge. Wiesbaden: Springer VS, S. 55–80.
- Schröer, Andreas (2018b): Neue Lösungsansätze für gesellschaftliche Herausforderungen. Förderung sozialer Innovationen in Organisationen der Sozialen Arbeit. In: Sozial Extra 42 (1), S. 18–22.

- Schröer, Andreas (2018c): Lean Startup. Workshop Einführung Deutscher Caritasverband Diakonie Deutschland Diakoniewissenschaftliches Institut. Symposium. Deutscher Caritasverband Diakonie Deutschland Diakoniewissenschaftliches Institut. Versicherer im Raum der Kirchen Die Akademie GmbH. Erfurt.
- Schröer, Andreas; Eurich, Johannes; Mildenerger, Georg (2016): Soziale Innovationen. Gesellschaftliche Relevanz, Definition und Förderung. In: Evangelischer Pressedienst: EPD-Dokumentation (29), S. 57–66.
- Schuhen; Axel (2004): Franchising: ein Modell für den Nonprofit-Sektor? In: Bucerius Law School (Hg.): Non Profit Law Yearbook 2003. Institut für Stiftungsrecht und das Recht der Non-Profit-Organisationen. Köln
- Schulz, Andreas D. (2007): Organisationen zwischen Markt, Staat und Zivilgesellschaft. Arbeitsmarktförderung von Langzeitarbeitslosen im Deutschen Caritasverband. Univ., Diss-Gießen, 2008. Justus-Liebig-Universität, Gießen. Gesellschaftswissenschaften.
- Schumpeter, A. Joseph (2016): Schöpferische Zerstörung. Duden Wirtschaft von A bis Z: Grundlagenwissen für Schule und Studium, Beruf und Alltag. 6. Aufl. Mannheim: Bibliographisches Institut 2016. Hg. v. Bundeszentrale für politische Bildung. Mannheim: Bibliographisches Institut. Bonn. Online verfügbar unter <http://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/lexikon-der-wirtschaft/20588/schoepferische-zerstoerung/>, zuletzt geprüft am 15.12.2019.
- Schumpeter, Josef A. (1931): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung — Eine Untersuchung Über Unternehmerrgewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus. Leipzig. Leipzig.
- Schumpeter, Josef A. (1942): Capitalism, socialism, and democracy, Harper Perennial, New York.
- Schwalb, Helmut; Theunissen, Georg (Hg.) (2018): Inklusion, Partizipation und Empowerment in der Behindertenarbeit. Best Practice-Beispiele: Wohnen – Leben – Arbeit – Freizeit. 3. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer Verlag.
- Schwedt, Georg (2006): Vom Tante-Emma-Laden zum Supermarkt. Eine Kulturgeschichte des Einkaufens. Weinheim: Wiley-VCH-Verlag.
- Seelos, Christian; Mair, Johanna (2017): Innovation and Scaling for Impact. Redwood City: Stanford University Press.
- Senge, Konstanze (2011): Das Neue am Neo-Institutionalismus. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Shepard, Alexandra (2017): Accounting for oneself. worth, status, and the social order in early modern England. Oxford: Oxford University Press.
- Siems, Dorteia (2018): Der Sozialstaat-Wahn wird zum Risiko für das ganze Land. Billionen-Bürde. In: Welt. Online verfügbar unter <https://www.welt.de/wirtschaft/article172429545/Sozialstaat-Rente-Pflege-und-andere-Sicherungssysteme-kostenmehr-als-eine-Billion.html>, zuletzt geprüft am 14.05.2020.
- Siepermann, Markus (2018): Software. Open Source. Hg. v. Gabler Wirtschaftslexikon. Wiesbaden. Online verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/open-source-43032/version-266368>, zuletzt geprüft am 22.11.2020.

- Sievers, Mark (2013): Lebensmittel: Verbraucher kaufen auch in Zukunft offline. Hg. v. KPMG und Gottlieb Duttweiler Institut. Hamburg. Online verfügbar unter <http://www.kpmg.com/de/de/bibliothek/2013/seiten/lebensmittel-verbraucher-kaufen-auch-in-zukunft-offline.aspx>, zuletzt geprüft am 08.08.2014.
- Simon, Fritz B. (2007): Einführung in die systemische Organisationstheorie. Heidelberg: Carl-Auer-Verl.
- Social Reporting Initiative e.V. (2014): SRS Social Reporting Standard. Leitfaden zur wirkungsorientierten Berichterstattung. Hg. v. Bertelsmann Stiftung. Bethel.
- Specht, Dieter; Möhrle, Martin G. (2000): Innovationsbarrieren. In: Gabler Lexikon-Redaktion (Hg.): Gabler-Wirtschafts-Lexikon. 15., vollst. überarb. und aktualisierte Aufl. 2000, ungekürzte Wiedergabe der Orig.-Ausg. 2000. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH.
- Spengler, Norman (Hg.) (2014): 2014_7.2_1 Übung 7.2 Komparative Datenanalyse. Unter Mitarbeit von Tobias Vahlpahl. CSI Centrum für Soziale Investitionen und Innovationen. Heidelberg: Universität Heidelberg.
- Spiess-Knafl, Wolfgang (2012): Finanzierung von Sozialunternehmen. Eine theoretische und empirische Analyse. Dissertation. Technische Universität München, München. Wirtschaftswissenschaften.
- Splitt, Carsten (2018): Kirche im digitalen Wandel. Bericht über den Prozess. Hg. v. Evangelische Kirche in Deutschland (EKD). Hannover. Online verfügbar unter <https://www.ekd.de/es-braucht-die-vernetzten-vielen-40213.htm>, zuletzt geprüft am 09.04.2019.
- SRI – Social Reporting Initiative e. V. (Hg.) (2014): SRS – Social Reporting Standard. Leitfaden zur wirkungsorientierten Berichterstattung. Mülheim.
- Staib, Tobias (2019): Finanzierung Sozialer Innovationen. In: Johannes Eurich und Markus Glatz-Schmallegger (Hg.): Soziale Dienste entwickeln. Innovative Ansätze in Diakonie und Caritas. Ein Studien- und Arbeitsbuch. Leipzig: Evangelische Verlagsanstalt Leipzig (Veröffentlichungen des Diakoniewissenschaftlichen Instituts an der Universität Heidelberg (VDWI), 59), S. 154–181.
- Stanford Social Innovation Review (Hg.) (2003): Stanford Social Innovation Review. Online verfügbar unter <https://ssir.org>, zuletzt geprüft am 17.04.2019.
- Stein, Axel; Kujath, Hans-Joachim (2013): Peripherisierte Städte im Wettbewerb der Wissensgesellschaft. In: Matthias Bernt und Heike Liebmann (Hg.): Peripherisierung, Stigmatisierung, Abhängigkeit? Deutsche Mittelstädte und ihr Umgang mit Peripherisierungsprozessen. Wiesbaden: Springer VS.
- Stein, Petra (2014): Forschungsdesigns für die quantitative Sozialforschung. In: Nina Baur und Jörg Blasius (Hg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 135–152.
- Steinmann, Horst; Koch, Jochen; Schreyögg, Georg (Hg.) (2013): Management. Grundlagen der Unternehmensführung Konzepte – Funktionen – Fallstudien. 7. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler (Lehrbuch).
- Stengel, Oliver; van Looy, Alexander; Wallaschkowski, Stephan (2017): Digitalzeitalter – Digitalgesellschaft. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

- Stiftung Mercator (2010): Stiftung Mercator gründet ersten nationalen Forscherverbund zum Thema „Social Entrepreneurship“. Pressemitteilung; Essen. Lorentz; Bernhard. Online verfügbar unter <http://de.scribd.com/doc/98643535/Social-Entrepreneurship-Präsentation-Prof-Dr-Bernhard-Lorentz>, zuletzt geprüft am 13.08.2012.
- Strübing, Jörg (2014): *Grounded Theory. Zur sozialtheoretischen und epistemologischen Fundierung des Verfahrens der empirisch begründeten Theoriebildung*. 3. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss. (Qualitative Sozialforschung, 15).
- Taylor, James B. (1968): *Introducing Social Innovation*. in American Psychological Association Meeting, San Francisco, California, August 31, 1968. In: *The Journal of Applied Behavioral Science* 6 (1).
- Terstriep, Judith (2016): *Mit „sozialen Innovationen“ gesellschaftliche Herausforderungen bewältigen – neue IAT-Publikation*. Hg. v. Westfälische Hochschule. Institut Arbeit und Technik. Gelsenkirchen, Bocholt; Recklinghausen (Forschung Aktuell2016-09).
- Then, Volker; Eggensgluß, Carsten (2013): *Erfolge messen und belegen Transparenz schaffen mit der 'Social Return on Investment'-Methode*. In: *CSI Kompakt* (02), S. 1–2, zuletzt geprüft am 01.10.2015.
- Then, Volker; Kehl, Konstantin (2013): *Ökonomisierung des Sozialen oder Moralisierung des Ökonomischen? Begriffliche Verbindungen zwischen ökonomischem und sozialem Handeln*. In: *Sozial Aktuell* (5), S. 21–23.
- Then, Volker; Kehl, Konstantin; Rauscher, Olivia; Grünhaus, Christian (2021): *Wie misst man soziale Wirkung? Zur Frage angemessener Indikatoren und Messinstrumente*. In: Johannes Eurich und Andreas Lob-Hüdepohl (Hg.): *Gute Assistenz für Menschen in Behinderungen. Wirkungskontrolle und die Frage nach dem gelingenden Leben*. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer, S. 107–128.
- Then, Volker; Scheuerle, Thomas; Schmitz, Björn (2012): *Policy Paper*. Hg. v. Universität Heidelberg. CSI Centrum für Soziale Investitionen und Innovationen (Mercator Forscherverbund „Innovatives Soziales Handeln – Social Entrepreneurship“). Online verfügbar unter https://www.csi.uni-heidelberg.de/downloads/Policy%20Paper_Sozialunternehmertum_2012. zuletzt geprüft am 12.06.2015.
- Tushman, Michael; Moore, William L. (Hg.) (1982): *Readings in the Management of Innovation*. Boston: Pitman.
- Vahs, Dietmar (2015): *Organisation*. 9. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel (Lehr- und Managementbuch).
- Vereinte Nationen (2015): *Die UN-Behindertenkonvention*. Hg. v. Vereinte Nationen. Bundeszentrale für politische Bildung (bpb). New York. Online verfügbar unter <https://www.bpb.de/gesellschaft/bildung/zukunft-bildung/216492/un-behindertenrechtskonvention>, zuletzt geprüft am 27.12.2021.
- Vetter, Martin (2011): *Praktiken des Prototyping im Innovationsprozess von Start-up-Unternehmen*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Vogel, Berthold (2020): *Covid-19 als Weckruf? Plädoyer für eine neue Politik öffentlicher Güter*. In: *WSI* 73 (6), S. 468–471.

- Wagner, Pia; Hering, Linda (2014): Online-Befragung. In: Nina Baur und Jörg Blasius (Hg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 661–674.
- Wald, Andreas (2011): Sozialkapital als theoretische Fundierung relationaler Forschungsansätze. In: Z Betriebswirtschaft 81 (1), S. 99–126.
- Wasel, Wolfgang; Haas, Hanns-Stephan (2012): Hybride Organisationen – Antworten auf Markt und Inklusion, Berlin. In: NDV – Nachrichtendienst 12/2012 (12).
- Wasel, Wolfgang; Haas, Hanns-Stephan (2017): Hybride sozialwirtschaftliche Unternehmen auf der Suche nach hybriden Strategien. In: Beate Hofmann und Martin E. H. Büscher (Hg.): Diakonische Unternehmen multirational führen: Baden-Baden, Nomos.
- Weber, Conny; Willfort, Reinhard (2019): Gemeinsam mit der Crowd die Gebäude und Städte von morgen gestalten! In: Christian Hofstadler (Hg.): Aktuelle Entwicklungen in Baubetrieb, Bauwirtschaft und Bauvertragsrecht. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 849–855.
- Weber, Melinda; Petrick, Stephanie (2014): Was sind Social Impact Bonds? Wirkungsorientierte Finanzierung für gesellschaftliche Herausforderungen Definition, Strukturen, Marktentwicklung. Hg. v. Bertelsmann Stiftung. Bielefeld.
- Wehrspaun; Michael; Schack, Korinna (2013): Umweltpolitik als Gesellschaftspolitik. In: Jana Rückert-John (Hg.): Soziale Innovation und Nachhaltigkeit. Perspektiven sozialen Wandels. Wiesbaden: Springer VS (Innovation und Gesellschaft), S. 19–32.
- Weik, Matthias; Friedrich, Marc (2013): Der größte Raubzug der Geschichte. Warum die Fleißigen immer ärmer und die Reichen immer reicher werden. 3. Aufl. Marburg: Tectum-Verl.
- Weiß, Michael (2022). Hg. v. Fachberatung für Arbeits- und Firmenprojekte (FAF) gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung. Berlin. Online verfügbar unter <https://www.faf-gmbh.de/impressum/>, zuletzt geprüft am 20.09.2022.
- Weizsäcker, Richard von (1993): Ansprache von Bundespräsident Richard von Weizsäcker. Eröffnungsveranstaltung der Tagung der Bundesarbeitsgemeinschaft Hilfe für Behinderte. Bonn, 01.07.1993. Online verfügbar unter https://www.bundespraesident.de/SharedDocs/Reden/DE/Richard-von-Weizsaecker/Reden/1993/07/19930701_Rede.html, zuletzt geprüft am 18.09.2022.
- Wendt, Wolf Rainer (2020): Kurze Geschichte der Sozialen Arbeit. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Weyer, Johannes (2008): Techniksoziologie: Weinheim; München: Juventa-Verl.
- Windau, Bettina (2016): Gemeinsam wirken. Systematische Lösungen für komplexe Probleme. 2. Aufl. Hg. v. Bertelsmann Stiftung. Bielefeld.
- Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen WBGU (2018): Digitalisierung und Nachhaltigkeit: Welche Zukunft wollen wir gestalten? Berlin. Online verfügbar unter https://www.wbgu.de/fileadmin/user_upload/wbgu/veranstaltungen/2018-06-20_World_Cafe/Programmheft_180607.pdf, zuletzt geprüft am 08.02.2019.

- Witzel, Andreas (1982): Verfahren der qualitativen Sozialforschung. Überblick und Alternativen. Bremen, Univ., Diss., 1980. Frankfurt a. M.: Campus Verlag.
- Wohlfahrt, Norbert (2003): Zwischen Wettbewerb und subsidiärer Leistungserbringung: die Verbände der Freien Wohlfahrtspflege im Modernisierungsprozess. Hg. v. Evangelische Hochschule Rheinland-Westfalen-Lippe. FB1 Soziale Arbeit, Bildung und Diakonie.
- Wolny, Volrad; Paul, Herbert (2015): Die SWOT-Analyse. Herausforderungen der Nutzung in den Sozialwissenschaften. In: Marlen Niederberger und Sandra Wassermann (Hg.): Methoden der Experten- und Stakeholdereinbindung in der sozialwissenschaftlichen Forschung. 2015. Aufl. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 189–216.
- Wübbenhorst; Klaus (2018): Beta-Test. Hg. v. Gabler Wirtschaftslexikon. Wiesbaden. Online verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/beta-test-29512>, zuletzt geprüft am 17.01.2021.
- Zapf, Wolfgang (1989): Über soziale Innovationen. Zivilgesellschaft – Sozialer Kitt, Partizipation oder Wirtschaftsfaktor? Alte Fragen. Neue Zahlen. In: Soziale Welt 40 (1/2).
- Zapf, Wolfgang (Hg.) (1994): Modernisierung, Wohlfahrtsentwicklung und Transformation. soziologische Aufsätze 1987 bis 1994: Berlin, edition sigma.
- Zentrums für soziale Innovation (Hg.) (1990): Zentrums für soziale Innovation ZSI. Online verfügbar unter www.zsi.at, zuletzt geprüft am 17.04.2019.
- Zimmer, Annette; Gluns, Danielle (2013): Soziale Innovation, soziales Investment, soziales Unternehmertum. Hg. v. Universität Münster. Institut für Politikwissenschaften. Münster.
- Zimmer, Annette; Simsa, Ruth (2014): Forschung zu Zivilgesellschaft, NPOs und Engagement. Quo vadis? Wiesbaden: Springer VS (Bürgergesellschaft und Demokratie, 46).
- Zimmermann, Salome; Fließ, Sabine (2017): Nachhaltigkeit als Gegenstand der Dienstleistungsforschung – Ergebnisse einer Zitationsanalyse. In: Marion Büttgen (Hg.): Beiträge zur Dienstleistungsforschung 2016. Dienstleistungsmarketing. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden
- Zylka, Regine (2020): Internationale Klimakonferenz COP 21. Hg. v. Naturschutz und nukleare Sicherheit Bundesministerium für Umwelt. Berlin. Online verfügbar unter <https://www.bmuv.de/themen/klimaschutz-anpassung/klimaschutz/internationale-klimapolitik/pariser-abkommen/bilanz-nach-5-jahren-pariser-abkommen>, zuletzt geprüft am 12.08.2019.

Anhang

Anhang A Franchisegeber

Fragenblock 1–4 in Kapitel 6

Anhang A: problemzentriertes Interview Sozialunternehmen-Franchisegeber Akteure des Forschungsfalls „Cap ... der Lebensmittelpunkt“		Indikatoren aus dem Prozessab- lauf einer sozia- len Innovation (s. Kapitel 2)	Zugeordnete Indikatoren zum Prozessablauf transfe- riert in die Codes für das Analyseprogramm f4a3 (s. Kapitel 2 bis 4)
Name:	Ort:	Datum: XX.XX.2022	curriculum vitae (CV)
Gesprächseröffnung und Einstiegsfrage:			CV – Person
Wie kam es zu der Idee „Cap ... der Lebensmittelpunkt“?			CV – Entwicklung
Zum Interviewten:			CV – Organisation
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stellen Sie sich und Ihre berufliche Tätigkeit vor? ▪ Welche soziale Mission verfolgt Ihre Organisation? ▪ Welche Position haben Sie seit wann in Ihrer Organisation? ▪ Wie sieht Ihr Aufgaben- und Verantwortungsbereich aus? 			
Hauptteil mit Verständnissicherung und Rückfragen:			
(Zurückspiegelung, Verständnisfragen und Konfrontation)			
Erzählimpuls:			
Entstehung soziale Innovation			
Inspiration und Diagnose	prompts	Indikator:	Inspiration und Diagnose
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welches Verständnis haben Sie von sozialer Innovation bezogen auf „Cap ... der Lebensmittelpunkt“? ▪ Wie konnte Sie auf die Projektidee in Ihrer Organisation „Cap ... der Lebensmittelpunkt“ Einfluss nehmen? ▪ Welches gesellschaftliche Problem gab den Auslöser zu dieser Inspiration? ▪ Welche Möglichkeiten gab es, diese Inspiration in einen Vorschlag zur Innovation umzuwandeln? ▪ Wodurch wurde die Inspiration zur innovativen Idee ausgelöst? ▪ Gab es Hemmnisse oder auch Konflikte? Von wem kamen diese und wie wurden diese gelöst? ▪ Für wen war die Inspiration interessant oder sogar notwendig? ▪ Wie war die Reaktion im direkten Umfeld? 		<ul style="list-style-type: none"> Auslöser und Inspiration Probleme erkennen Kreislauf der Information Neue Perspektiven Probleme sichtbar und greifbar darstellen Aufmerksamkeit Vom Symptom bis zur Ursache 	<ul style="list-style-type: none"> Problembeschreibung Zivilgesellschaft Initiatoren: Personen / Organisationen / Institutionen Einflussnahme Methode zur Ideenformulierung Konflikte / Widerstände / Kritik Wirkungen / Auswirkungen

Anhang A: problemzentriertes Interview Sozialunternehmen-Franchisegeber Akteure des Forschungsfalls „Cap ... der Lebensmittelpunkt“		Indikatoren aus dem Prozessab- lauf einer sozia- len Innovation (s. Kapitel 2)	Zugeordnete Indikatoren zum Prozessablauf transfe- riert in die Codes für das Analyseprogramm f4a3 (s. Kapitel 2 bis 4)
Vorschläge und Ideen	proposals	Indikator:	Vorschläge und Ideen
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie konnte aus dieser Idee „Cap ... der Lebensmittelpunkt“ ein innovativer Prozess angestoßen werden? ▪ Wer entwickelte die Idee weiter und hatte Vorschläge zur Innovation? ▪ War es ein Initiator oder gab es ein Team bzw. sogar eine Organisation? ▪ Welche Innovationsansätze gab es und wurde eine bestimmte Methode eingesetzt? ▪ Gab es Hemmnisse oder auch Konflikte in dieser Zeit? Von wem kamen diese und wie wurden diese gelöst? ▪ Für wen waren die Wirkungen der Idee interessant oder sogar notwendig? 		<ul style="list-style-type: none"> Visionäre Lösun- gen „Anders Denken“ Offene und unvor- eingenommene In- novation Erleichterung bei Teilnahme am öf- fentlichen Gesche- hen Partizipation durch Erleichterungen an Teilnahme Organisationen 	<ul style="list-style-type: none"> Beschreibung für den Pro- zessstart Initiatoren: Personen / Orga- nisationen / Institutionen Einflussnahme Methode zur Reife der Idee Konflikte / Widerstände / Kri- tik Wirkungen / Auswirkungen
Implementierung soziale Innovation			
Pilotprojekt:	prototypes	Indikator:	Pilotprojekt:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie wurde die Idee „Cap ... der Lebensmittelpunkt“ ge- testet? ▪ Wer hat den Test ermöglicht und unterstützt? ▪ Gab es ein Pilotprojekt bzw. einen Prototyp und wie lange lief dieser Pilot? ▪ Gab es Hemmnisse oder auch Konflikte? Von wem ka- men diese und wie wurden diese gelöst? ▪ Für wen waren die Wirkungen der Entwicklung des Pilo- ten interessant oder sogar notwendig? ▪ Welche Innovationsansätze gab es und welche Methode wurde eingesetzt? 		<ul style="list-style-type: none"> Prototypen Pilotprojekte Versuche Finanzierung 	<ul style="list-style-type: none"> Prototyp Initiatoren: Personen / Orga- nisationen / Institutionen Einflussnahme Methode zur Umsetzung Pro- typ Konflikte / Widerstände / Kri- tik Wirkung / Auswirkung
Nachhaltige Entwicklung	sustaining	Indikator:	Nachhaltige Entwicklung
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche Möglichkeiten gab es, das Pilotprojekt „Cap ... der Lebensmittelpunkt“ umzusetzen? ▪ Welche Bedingungen gab es in dieser Situation? ▪ Was benötigte das Pilotprojekt, um sich zu manifestie- ren? ▪ Weshalb wurde zur nachhaltigen Entwicklung und späte- ren Diffusion das Social-Franchising-Modell gewählt? ▪ Gab es Hemmnisse oder auch Konflikte? Von wem ka- men diese und wie wurden diese gelöst? ▪ Für wen waren die Wirkungen des Pilotprojektes interes- sant oder sogar notwendig? 		<ul style="list-style-type: none"> Unternehmens- gründung Eigentums- und Organisationsform Unternehmensfüh- rung Organisations- Managementmodelle Betrieb Beziehungskapital Risikofinanzierung 	<ul style="list-style-type: none"> Beschreibung zur Manifestie- rung Initiatoren: Personen / Orga- nisationen / Institutionen Einflussnahme Methode zur nachhaltigen Entwicklung Konflikte / Widerstände / Kri- tik Wirkungen / Auswirkungen

Anhang A: problemzentriertes Interview Sozialunternehmen-Franchisegeber Akteure des Forschungsfalls „Cap ... der Lebensmittelpunkt“	Indikatoren aus dem Prozessablauf einer sozialen Innovation (s. Kapitel 2)	Zugeordnete Indikatoren zum Prozessablauf transferiert in die Codes für das Analyseprogramm f4a3 (s. Kapitel 2 bis 4)	
	Unterstützung von Innovationen durch den öffentlichen Sektor		
Verbreitung sozialer Innovation			
Skalierung und Diffusion	scaling	Indikator:	Skalierung und Diffusion
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie fand die Verbreitung des „Cap der Lebensmittelpunkt“ statt? 		Generative Diffusion	Beschreibung zur Verbreitung
<ul style="list-style-type: none"> ▪ In welcher Form ließ sich der „Cap ... der Lebensmittelpunkt“ verbreiten? 		Inspiration	Initiatoren: Personen / Organisationen / Institutionen
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche Potentiale bot die Verbreitung? 		Diffusion Analyse der Nachfrage	Einflussnahme
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wer war in der Lage das Modellprojekt zu verbreiten? 		Skalierung / Verbreitung im öffentlichen Sektor	Skalierungsmethode
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gab es Hemmnisse oder auch Konflikte? Von wem kamen diese und wie wurden diese gelöst? 		Verbreitungsplattformen	Konflikte / Widerstände / Kritik
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Für wen waren die Wirkungen von sozialer Innovation interessant oder sogar notwendig? 		Innovationslieferanten	Wirkungen / Auswirkungen
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Haben Sie die Skalierung verfolgt und wurde die Skalierung gemessen? 		Sender und Übermittler	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche Messmethode wurde für die Skalierung eingesetzt? 		Organisation und Umfang	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche Wirkungen hatte das Modellprojekt bei der Skalierung bezogen auf das Social Franchising? 			
Systemische Veränderung			Systemische Veränderung
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie durchdrang der „Cap ... der Lebensmittelpunkt“ ein existierendes System? 	systemc change	Indikator:	Beschreibung der Durchdringung
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie konnte der „Cap ... der Lebensmittelpunkt“ ein System verändern? 		Anregung systemischer Innovation	Initiatoren: Personen / Organisationen / Institutionen
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche Mittel waren notwendig, um ein System verändern zu können? 		Fähigkeiten von Anwendern / Produzenten	Einflussnahme
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gab es Hemmnisse oder auch Konflikte? Von wem kamen diese und wie wurden diese gelöst? Gab es bestimmte Stakeholder, die ihre Unterstützung anboten? 		Strategische Schritte Regulatorische Schritte Statistische Schritte	Methode zur systemischen Veränderung Konflikte / Widerstände / Kritik
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Für wen war die Wirkung von diesem Projekt interessant oder sogar notwendig? 		Progressive Koalition / Soziale Bewegungen	Wirkungen / Auswirkungen
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie reagierte die örtliche Zivilgesellschaft? 		Systemische Finanzierung	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche Reaktionen gab es aus dem kommunalen oder regionalen Umfeld? 			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie sind das Engagement und die Reaktion von staatlichen Stakeholdern? 			

Anhang A: problemzentriertes Interview Sozialunternehmen-Franchisegeber Akteure des Forschungsfalls „Cap ... der Lebensmittelpunkt“	Indikatoren aus dem Prozessab- lauf einer sozia- len Innovation (s. Kapitel 2)	Zugeordnete Indikatoren zum Prozessablauf transfe- riert in die Codes für das Analyseprogramm f4a3 (s. Kapitel 2 bis 4)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gab es rechtliche Veränderungen durch die Bedarfe oder die Signale des Modellprojekts? 		
Generell, je nach Antworten sind Ad-hoc-Fragen zum jeweiligen Themenbereich möglich!		
Schlussfrage:		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie könnten Sie die Idee „Cap ... der Lebensmittelpunkt“ auf andere Projekte transferieren ▪ en? 		

Vielen Dank für Ihre Zeit.

Anhang B Franchisenehmer

Fragenblock 1–3 und 5 in Kapitel 6

Anhang B: problemzentriertes Interview Sozialunternehmen - Franchisenehmer Akteure des Forschungsfalls „Cap der Lebensmittelpunkt“			Indikatoren aus dem Prozessablauf einer sozialen Innovation (s. Kapitel 2)	Zugeordnete Indikatoren zum Prozessablauf transferiert in die Codes für das Analyseprogramm f4a3 (s. Kapitel 2 bis 4)
Name:	Ort:	Datum: XX.XX.2022		curriculum vitae (CV)
Gesprächseröffnung und Einstiegsfrage:				CV – Person
„Cap als Lebensmittelpunkt“ wie kam es zur Implementierung und Umsetzung in Ihrer Organisation?				CV – Entwicklung
Zum Interviewten:				CV – Organisation
▪ Stellen Sie sich und Ihre berufliche Tätigkeit vor?				
▪ Welche soziale Mission verfolgt Ihre Organisation?				
▪ Welche Position haben Sie seit wann in Ihrer Organisation?				
▪ Wie sieht Ihr Aufgaben- und Verantwortungsbereich aus?				
Hauptteil mit Verständnissicherung und Rückfragen:				
(Zurückspiegelung, Verständnisfragen und Konfrontation)				
Erzählimpuls:				
Die Betrachtung: Die Aufnahme eines neuen Projektes in die Organisation, gilt aus Sicht einer Nonprofit-Organisation als Pilot.				
Implementierung soziale Innovation				
Pilotprojekt:	prototypes		Indikator:	Pilotprojekt:
Anbahnungsphase, flankierende Prozesse und Ereignisse werden miteinbezogen.				
▪ Wie wurde das Projekt „Cap der Lebensmittelpunkt“ bei Ihnen getestet?			Prototypen Pilotprojekte Versuche Finanzierung	Prototyp Initiatoren: Personen / Organisationen / Institutionen Einflussnahme Methode zur Umsetzung Prototyp Konflikte / Widerstände / Kritik Wirkung / Auswirkung
▪ Wer hat den Test ermöglicht und unterstützt?				
▪ Gab es zuvor ähnliche Pilotprojekt bzw. einen Prototyp und wie lange lief dieser Pilot?				
▪ Gab es Hemmnisse oder auch Konflikte? Von wem kamen diese und wie wurden diese gelöst?				
▪ Für wen waren die Wirkungen der Entwicklung des Piloten interessant oder sogar notwendig?				
▪ Welche Innovationsansätze zur Umsetzung in Ihrer Organisation gab es und welche Methode wurde eingesetzt?				

Anhang B: problemzentriertes Interview Sozialunternehmen - Franchisenehmer Akteure des Forschungsfalls „Cap der Lebensmittelpunkt“		Indikatoren aus dem Prozessablauf einer sozialen Innovation (s. Kapitel 2)	Zugeordnete Indikatoren zum Prozessablauf transferiert in die Codes für das Analyseprogramm f4a3 (s. Kapitel 2 bis 4)
Nachhaltige Entwicklung	sustaining	Indikator:	Nachhaltige Entwicklung
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche Möglichkeiten gab es, das Pilotprojekt „Cap der Lebensmittelpunkt“ umzusetzen? ▪ Welche Bedingungen gab es in dieser Situation? ▪ Was benötigte das Pilotprojekt, um sich zu manifestieren? ▪ Weshalb wurde zur nachhaltigen Entwicklung und späteren Diffusion das Social Franchising Modell von Ihnen angenommen? ▪ Gab es Hemmnisse oder auch Konflikte? Von wem kamen diese und wie wurden diese gelöst? ▪ Für wen waren die Wirkungen des Pilotprojektes interessant oder sogar notwendig? 	<ul style="list-style-type: none"> Unternehmensgründung Eigentum- und Organisationsform Unternehmensführung Organisations-Managementmodelle Betrieb Beziehungskapital Risikofinanzierung Staatliche Innovationsförderung 	<ul style="list-style-type: none"> Beschreibung zur Manifestierung Initiatoren: Personen / Organisationen / Institutionen Einflussnahme Methode zur nachhaltigen Entwicklung Konflikte / Widerstände / Kritik Wirkungen / Auswirkungen 	
Verbreitung sozialer Innovation			
Skalierung und Diffusion	scaling	Indikator:	Skalierung und Diffusion
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie konnte Ihr Projekt in die Stadt- und Quartiersentwicklung eingebunden werden? ▪ In welcher Form wurden Sie auf das Projekt aufmerksam? ▪ Welche Erfahrung haben Sie mit der Skalierungsmethode Social Franchising? ▪ Welche Vor- und welche Nachteile, Chancen und Risiken sehen Sie bei dieser Methode? ▪ Sie haben sich für das Projekt entschieden, wer waren die Entscheider von der Annahme bis zur Umsetzung des Projektes in Ihrer Organisation? ▪ Gab es Hemmnisse oder auch Konflikte? Von wem kamen diese und wie wurden diese gelöst? ▪ Für wen waren die Wirkungen dieses Projektes interessant oder sogar notwendig? 	<ul style="list-style-type: none"> Generative Diffusion Inspiration Diffusion Analyse der Nachfrage Skalierung / Verbreitung im öffentlichen Sektor Verbreitungsplattformen Innovationslieferanten Sender und Übermittler Organisation und Umfang 	<ul style="list-style-type: none"> Beschreibung zur Verbreitung Initiatoren: Personen / Organisationen / Institutionen Einflussnahme Skalierungsmethode Konflikte / Widerstände / Kritik Wirkungen / Auswirkungen 	

Anhang B: problemzentriertes Interview Sozialunternehmen - Franchisenehmer Akteure des Forschungsfalls „Cap der Lebensmittelpunkt“		Indikatoren aus dem Prozessablauf einer sozialen Innovation (s. Kapitel 2)	Zugeordnete Indikatoren zum Prozessablauf transferiert in die Codes für das Analyseprogramm f4a3 (s. Kapitel 2 bis 4)
Systemische Veränderung	systemc change	Indikator:	Systemische Veränderung
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie beeinflusst Ihr Projekt die Kommunalstrukturen, kommunalen Investitionen, Stadt- und Quartiersentwicklung und die demografische Entwicklung bei Ihnen vor Ort? ▪ Wie sind die Ergebnisse der Systemveränderung vor Ort? ▪ Welche Mittel waren notwendig, um Ihr System vor Ort verändern zu können? ▪ Gab es Hemmnisse oder auch Konflikte? Von wem kamen diese und wie wurden diese gelöst? ▪ Für wen waren die Wirkungen dieses Projektes interessant oder sogar notwendig? 	<ul style="list-style-type: none"> Anregung systemischer Innovation Fähigkeiten von Anwendern / Produzenten Strategische Schritte Regulatorische Schritte Statistische Schritte Progressive Koalition / Soziale Bewegungen Systemische Finanzierung 	<ul style="list-style-type: none"> Beschreibung der Durchdringung Initiatoren: Personen / Organisationen / Institutionen Einflussnahme Methode zur systemischen Veränderung Konflikte / Widerstände / Kritik Wirkungen / Auswirkungen 	
Generell, je nach Antworten sind Ad-hoc-Fragen zum jeweiligen Themenbereich möglich!			
Schlussfrage:			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie könnten Sie die Idee „Cap der Lebensmittelpunkt“ auf andere Projekte transferieren? 			

Vielen Dank für Ihre Zeit.

Anhang C Ergebnisse Codes f4a

Anlage

Häufigkeit absolut Jeder Code zählt separat (Nur Textstellen werden gezählt, die dem gewählten Code zugeordnet wurden, Codes aus f4a)		Anzahl Textstellen im Code
■	curriculum vitae (CV)	-
■	CV – Person	21
■	CV – Entwicklungsphase	42
■	CV – in Organisationen	33
■		
■	Entstehung soziale Innovation	
■	Inspiration und Diagnose	1
■	Problembeschreibung Zivilgesellschaft	16
■	Initiatoren: Personen / Organisationen / Institutionen	20
■	Einflussnahme	9
■	Methode zur Ideenformulierung	8
■	Konflikte / Widerstände / Kritik	6
■	Wirkungen / Auswirkungen	4
■		
■	Vorschläge und Ideen	
■	Beschreibung für den Prozessstart	23
■	Initiatoren: Personen / Organisationen / Institutionen	9
■	Einflussnahme	3
■	Methode zur Reife der Idee	10
■	Konflikte / Widerstände / Kritik	8
■	Wirkungen / Auswirkungen	6
■		
■	Implementierung soziale Innovation	
■	Pilotprojekt:	
■	Prototyp	23
■	Initiatoren: Personen / Organisationen / Institutionen	41
■	Einflussnahme	23
■	Methode zur Umsetzung Prototyp	36
■	Konflikte / Widerstände / Kritik	32
■	Wirkung / Auswirkung	30
■		
■	Nachhaltige Entwicklung	
■	Beschreibung zur Manifestierung	24
■	Initiatoren: Personen / Organisationen / Institutionen	19

Häufigkeit absolut Jeder Code zählt separat (Nur Textstellen werden gezählt, die dem gewählten Code zugeordnet wurden, Codes aus f4a)		Anzahl Textstellen im Code
	Einflussnahme	11
	Methode zur nachhaltigen Entwicklung	31
	Konflikte / Widerstände / Kritik	27
	Wirkungen / Auswirkungen	12
	Verbreitung sozialer Innovation	
	Skalierung und Diffusion	
	Beschreibung zur Verbreitung	29
	Initiatoren: Personen / Organisationen / Institutionen	18
	Einflussnahme	20
	Skalierungsmethode	24
	Konflikte / Widerstände / Kritik	31
	Wirkungen / Auswirkungen	22
	Systemische Veränderung	-
	Beschreibung der Durchdringung	20
	Initiatoren: Personen / Organisationen / Institutionen	9
	Einflussnahme	12
	Methode zur systemischen Veränderung	16
	Konflikte / Widerstände / Kritik	16
	Wirkungen / Auswirkungen	30
	Anzahl Textstellen im Text	775

Anhang D Betreiber Online-Umfrage

Anlage

CAP-Markt Betreiber

Organisation

A Nonprofit-Organisation

f 1 Welche Funktion haben Sie bezogen auf den Cap Markt bzw. die Cap Märkte?

	strategische Ausrichtung	operative Ausrichtung	strategische und operative Ausrichtung
Leitungsfunktion	11	8	14
Assistenzfunktion	0	0	0
Controllingfunktion	1	1	0
Betreuungsfunktion (Zielgruppe)	0	1	1
Keine Antwort	6	8	3

f 2 Wie sieht Ihr Aufgaben- und Verantwortungsbereich aus?

Bitte ziehen Sie die blauen Karten in die vorgesehene Rasterung auf der rechten Seite:

Falls die Karte mehrfach passen würde, orientieren Sie sich bitte an dem Kriterium der Überwiegenheit.	1	2	3
	Hauptaufgabe und Verantwortung	Mitbestimmung	Mitwirkung und Umsetzung
Teilnahme am öffentlichen Geschehen, um neue Projekte zu finden	7	3	3
Implementierung neuer Projekte in der Startphase	5	1	4
Umsetzung und Manifestierung von neuen Projekten	8	1	2
Einbettung in die Organisationsstruktur	5	3	3
Suche nach Finanzhilfen	4	1	5
Entscheidung zur Implementierung neuer Projekte	6	4	3

f 3 Wodurch wurden Sie auf das Projekt „CAP-Markt“ aufmerksam?

Für eine ausführliche Antwort steht Ihnen rechten Seite ein Kommentarfeld zur Verfügung.

Presseartikel	2
Fachpublikation	4
Messe	2
Tagung – z. B. Verband	1
Kooperationspartner	10
Kommune	0
Fördermittelgeber	1
Sonstiges:	1

B Implementierung eines „CAP-Marktes“ als Pilotprojekt.

- f 4 Der „CAP-Markt“ als neues Projekt in Ihrer Organisation.
Sie haben sich für die Eröffnung eines CAP-Marktes und dessen Social Franchise-Konzept entschieden. Wie kam es zu dieser Wahl?

Falls Sie Ergänzungen vornehmen möchten, stehen Ihnen gerne die Kommentarfelder zur Verfügung; Mehrfachnennungen sind möglich.

Die Suche nach neuen Projekten	8
Eine Anfrage aus Gemeinde	7
Die Zielgruppe stand im Fokus	7
Es wurden neue Kooperationen gesucht	3
Das Social Franchising war im Fokus	1
Sonstiges:	1

- f 5.0 Welche Voraussetzungen waren für die Umsetzung des Projektes „CAP-Markt“ notwendig?
Falls Sie Ergänzungen vornehmen möchten, stehen Ihnen gerne die Antwortfelder zur Verfügung; Mehrfachnennungen sind möglich.

Die entsprechende Liegenschaft für ein integratives Projekt	9
Die Deckung des Bedarfs an Menschen mit und ohne Behinderung	8
Die Förderung zur Aufwandsdeckung bei Projektbeginn	8
Die Erfüllung der rechtlichen Rahmenbedingungen	6
Der kommunale Zuspruch und die Unterstützung in der Gemeinde	9
Sonstiges:	3

- f 5 Der „CAP-Markt“ als neues Projekt in Ihrer Organisation.
(Dies ist eine Pflichtfrage.)
Gab es Widerstände, Hemmnisse oder Barrieren gegen das Pilotprojekt "CAP-Markt"?

Ja, Absprung zu f6	1
Nein, weiter mit f7	13

- f 6 Der „CAP-Markt“ als neues Projekt in Ihrer Organisation.
Welche Barrieren, Hemmnisse oder Widerstände oder gab es gegen das Pilotprojekt „CAP-Markt“?

Verhinderung: Der Begriff Barriere wird hier im Zusammenhang als starke Störung betrachtet, somit wird die Projektumsetzung oft bis zu einer Lösung zunächst verhindert.

Verzögerung: Der Begriff Hemmnis wird hier im Zusammenhang mit einer Verzögerung gesehen und kann aber auch eine Barriere auslösen.

Verformung: Der Begriff Widerstand wird hier im Zusammenhang mit Verhalten einer Person oder eines Teams verstanden werden und kann ein Projekt verformen, verändern.

	Barriere	Hemmnis	Widerstand
Individuelle Ursachen			1
Organisatorische Ursachen		1	
Projektspezifische Ursachen			
Externe Ursachen			

f 7.0 Wie ist Ihre Sichtweise auf die soziale Wirksamkeit des neuen CAP-Marktes bzw. der neuen CAP-Märkte in Ihrer Organisation?

Tendenz:

Die Sichtweise trifft nicht zu = 1 / Die Sichtweise trifft voll zu = 5

	1	2	3
Ausmaß – Wie ist Ihre Selbsteinschätzung, ist der CAP-Markt für Sie ein gelungenes Projekt?	1	1	0
Intentionalität – Ist der CAP-Markt positiv in der Gemeinde aufgenommen worden?	1	1	1
Additionalität – wird der CAP-Markt auch als Inklusionsprojekt wahrgenommen und als präferierter Ansatz herausgestellt?	1	1	5
Wertschöpfung – Wirkt der CAP-Markt auf seine Umgebung? (z. B. als sozialer Treffpunkt)	1	1	2
Nachwirkung – Ist die Anerkennung des CAP-Marktes nach einigen Jahren noch immer gegeben?	1	0	3
Wirkungsmessung – Wäre eine fortlaufende Wirkungsmessung für den CAP-Markt möglich?	1	1	5

f 7 Für wen war die Wirkung bzw. war die soziale Wirksamkeit des neuen CAP-Marktes interessant oder sogar notwendig?

Benutzen Sie für Ihre Eindrücke und Erlebnisse gerne das daneben stehende freie Antwortfeld.

Für die eigene Organisation	14
Für die eigene Abteilung	2
Für die Kommune	7
Für öffentliche oder private Fördermittelgeber	6
Für die Presse und Öffentlichkeitsarbeit	4
Für die Bürger, Kunden im CapMarkt	12
Sonstige:	1

f 8 Führen Sie Ansätze einer Wirkungsmessung durch?

Ja	7
Nein	7

f 9 Welche Ansätze zur Wirkungsmessung haben Sie für den CapMarkt bzw. CapMärkte?

Benutzen Sie für Ihre Ausführung gerne das nebenstehende Antwortfeld.
Kurze Erläuterungen zu einigen Begriffen:

Im Social Reporting Standard wird eine Wirkung in Form der Öffentlichkeitsarbeit und positiver Resultate der finanzierten Projekte dargestellt.

Der Social Return on Investment (SROI) steht für erzielte Rendite, indem die Investition für die Gesellschaft in ihrer Wirkung gemessen wird. Die Messdaten werden anhand von Indikatoren ermittelt.

Die Blended-Value-Methoden und Cost-Benefit-Analyse versuchen, soziale und wirtschaftliche Renditen so zu kombinieren, dass sie für potenzielle Mittelgeber sinnvoll erscheinen.

Kosten-Nutzen-Analyse	6
Social Reporting Standard	2
Qualitätsmanagement, Personal Outcomes Scales	3
Social Return on Investment (SROI)	3
Evidenzbasierte Praxis (EBP)	0
Wirkungsmodell, Wirkungsketten	2
Blended-Value-Methoden	0
Cost-Benefit-Analyse	1
Sonstiges:	1

- f 10 Welche kritischen Einwände haben Sie gegen den Ansatz der Wirkungsmessung? Benutzen Sie für Ihre Ausführung gerne das nebenstehende Kommentarfeld.

Individuelle Problemlagen passen nicht in einen Generalisierungsrahmen einer Wirkungsmessung	1
Wirkungszusammenhänge fallen häufig in monetäre Kategorien	0
Eine Wirkungsmessung kann zu einer unerwünschten, fiskalischen Fremdkontrolle führen	0
Eine Wirkungsmessung kann zu einer unerwünschten, bürokratischen Fremdkontrolle führen	0
Die Praktikabilität der Messmethode ist nicht gegeben	3
Es fehlen in der Organisation die Ressourcen zur Umsetzung	6
Eine transparente Leistungsdarstellung zeigt den Erfolg der Tätigkeit besser als eine Wirkungsmessung	0
Es kommt meist zu Fehleinschätzungen bei den Messdaten der Wirkungsmessung	0
Sonstiges:	1

C Verbreitung und systemische Veränderung durch den CAP-Markt bzw. CAP-Märkte

CAP der Lebensmittelpunkt ein integratives Projekt zum Duplizieren und der Möglichkeit zur systemischen Veränderung.

(Dies ist eine Pflichtfrage.)

- f 11 Haben Sie weitere CAP Märkte eröffnet, bzw. wieder geschlossen?

Ja	7
Nein	7

- f 12.0 Wie viele Märkte und Shops haben Sie eröffnet?

Eröffnungen	7	
Schließungen	0	
	Eröffnungen	Schließungen
Anzahl der CAP-Märkte	48	13
Anzahl der iD-Märkte	10	5
Anzahl CAPpuccino Shops	1	0

f 12.1 In welcher Zeitspanne waren die Öffnungen und Schließungen bei Ihnen?

2000	2022
2000	2008
2004	2020
2004	2022
2004	2021
2008	2022
2016	2019

Keine Unterfrage

f 12 Der CAP-Markt wurde durch die Methode des Social Franchising verbreitet.

Zusammenfassung für f12



Der CAP-Markt wurde durch die Methode des Social Franchising verbreitet. Welche Erfahrungen haben Sie mit der Skalierungsmethode "Social Franchising"? Hinweis: Bei Social Franchising handelt es sich um einen Prozess, in dem ein erfolgreiches und erprobtes soziales Konzept vom Franchisegeber verbreitet werden soll. Es soll eine höhere Abdeckung der Zielgruppen erreichen und gleichzeitig die Qualität der Produkte oder Dienstleistungen erhöhen. Den Franchisenehmern ermöglicht es, das getestete Modell zu replizieren, um soziale Ergebnisse und deren Wirkung und Systementwicklungen voranzutreiben.[1] [1]
Vgl. Ahlert und Ahlert 2010, S. 749; vgl. dazu auch Bajracharya 2002, S. 6.

Antwort	Anzahl	Brutto-Prozentsatz
<p>Wir betrachten Social Franchising als Chance, weil ... Ansehen</p> <ul style="list-style-type: none"> Q die Marktfähigkeit schon erreicht wurde und Prozesse ausgereift sein sollten Q es in einem "unbekannten" Feld einen schnellen (externen) Know-how-Gewinn gibt Q Anlauf- und Beratungskosten gering gehalten werden können Q Vgl. Ahlert und Ahlert 2010, S. 749; vgl. dazu auch Bajracharya 2002, S. 6 Q gdw süd ist ein toller Partner Q die Integration der Menschen mit Behinderung mit Unterstützung durch Aktion Mensch und weitere Partner vorantreiben können Q es Fehler am Anfang vermeidet und man von Erfahrungen profitieren kann. Q bereits viel Expertise und Know-How zur Verfügung steht 	10	50.00%
<p>Wir betrachten Social Franchising als Risiko, weil ... Ansehen</p> <ul style="list-style-type: none"> Q der eigene Einfluß auf die Prozesse begrenzt, bzw. eine größere Abhängigkeit vom Franchisegeber besteht Q es mit dem Franchiseger steht und fällt. Wenn das Verhältnis zwischen Franchiseger und Franchisenehmer nicht ausgeglichen ist, geht es schief. Ein weiteres Risiko liegt in der Verschiedenheit der Franchisenehmer. Wenn in Güstrow ein Marktleiter eine Auzubildende sexuell belästigt und es in den Meiden hochgekocht wird, haben wir in Stuttgart ein Problem. Q es heftige Investitionen auslöst Q tarifliche Bedingungen oft gegenläufig sind. 	4	20.00%
<p>Wir betrachten Social Franchising als Vorteil, weil ... Ansehen</p> <ul style="list-style-type: none"> Q mittlerweile mit eigenem Know-How risikoloser sv-pflichtige Arbeitsplätze schaffen können. Q im Verbund gemeinsame Erfahrungen genutzt werden können Q Nutzung einer spezifischen Marke und des Konzepts, dass Fördermittelgebern und Lieferenten als tragfähig bekannt ist. Wissenstransfer und regelmäßiges Monitoring durch den Franchisegeber. Konditionen als Partner der Edeka. Q es ein Netzwerk von vielen unterschiedlichen Betreibern und Partnern gibt Q Strukturen erprobt sind - ein großer Erfahrungsschatz vorhanden ist Q alles schon da ist und ausreichend Beratung. Vorsicht bei Standortgutachten, besser mehrere. 	7	35.00%
<p>Wir betrachten Social Franchising eher als Nachteil, weil ... Ansehen</p> <ul style="list-style-type: none"> Q es vielfach steuerlich einzuordnen ist und viel "Übersetzungsarbeit" braucht. Q wir uns die Frage stellen müssen, warum es nur so gelingt! 	2	10.00%

- f 13 Wie beeinflusst Ihr „CAP-Markt“ die Kommunalstrukturen, kommunalen Investitionen, Stadt- und Quartiersentwicklung und die demografische Entwicklung bei Ihnen vor Ort?

Der CAP-Markt ist ... :

ein sozialer Treffpunkt für die Menschen vor Ort.	11
ein Teil der Quartiersentwicklung für die Gemeinde.	7
ein Frequenzbringer für die weiteren Geschäfte vor Ort.	7
wichtig für Familien, ältere und behinderte Menschen.	12
durch seinen Lieferservice eine Hilfestellung für im Quartier lebenden Menschen.	9
eine Unterstützung durch die Möglichkeit des begleitenden Einkaufes	7
Sonstiges	1

- f 14 Soziale Innovation mit Social Franchising:

Konnte Sie die Umfrage ein wenig inspirieren, über weitere Projekte dieser Art nachzudenken?

Die Sichtweise trifft nicht zu = 1 / Die Sichtweise trifft voll zu = 5

1	2	3
1	0	4

Anhang E Gemeinde Online-Umfrage

Anlage

Online-Umfrage Gemeinde

Institution

A Gemeinde

3 Wodurch wurden Sie auf das Projekt „CAP-Markt“ aufmerksam?

Für eine ausführliche Antwort steht Ihnen auf der rechten Seite ein freies Antwortfeld zur Verfügung.

Presseartikel	2
Fachpublikation	3
Messe	0
Tagung	1
Andere Kommunen	12
Bürgerinnen und Bürger	2
Sonstiges: Eigener Markt in der Stadt, durch einen Markt vor Ort, Handelskette EDEKA, durch persönliche Kontakte, persönliche Besuche, Regens-Wagner-Stiftung, Info durch Kollegin, E-Mailweiterleitung	14

B Implementierung eines „CAP-Marktes“ als Pilotprojekt.

4 Der „CAP-Markt“ als Teil Ihrer Gemeinde

Sie haben sich für die Eröffnung eines CAP-Marktes entschieden. Wie kam es zu dieser Wahl?

Falls Sie Ergänzungen vornehmen möchten, stehen Ihnen gerne die Kommentarfelder zur Verfügung; Mehrfachnennungen sind möglich.

Die Suche nach neuen Projekten	2
Schließungen von Betreibern für Nahversorgung	21
Die Zielgruppe der behinderten Menschen stand im Fokus	5
Freie Flächen für ein Lebensmittelgewerbe	6
Das Konzept CAP-Markt war im Fokus	7
Oder weitere Kriterien:	2

5.0 Welche Voraussetzungen waren für die Umsetzung des Projektes „CAP-Markt“ notwendig?

Falls Sie Ergänzungen vornehmen möchten, stehen Ihnen gerne die Antwortfelder zur Verfügung; Mehrfachnennungen sind möglich.

Die entsprechende Liegenschaft für ein integratives Projekt	23
Die Deckung des Bedarfs an Menschen mit und ohne Behinderung	7
Die Förderung zur Aufwandsdeckung bei Projektbeginn	6
Die Erfüllung der rechtlichen Rahmenbedingungen	2
Der kommunale Zuspruch und die Unterstützung in der Gemeinde	17
Sonstiges:	2

5 Der „CAP-Markt“ als neues Projekt in Ihrer Gemeinde.

(Dies ist eine Pflichtfrage.)

Gab es Widerstände, Hemmnisse oder Barrieren gegen das Pilotprojekt „CAP-Markt“?

Ja, Absprung zu f6	1
Nein, weiter mit f7	27

6 Der „CAP-Markt“ als neues Projekt in Ihrer Gemeinde.

Welche Barrieren, Hemmnisse oder Widerstände oder gab es gegen das Pilotprojekt „CAP-Markt“?

Verhinderung: Der Begriff Barriere wird hier im Zusammenhang als starke Störung betrachtet, somit wird die Projektumsetzung oft bis zu einer Lösung zunächst verhindert.

Verzögerung: Der Begriff Hemmnis wird hier im Zusammenhang mit einer Verzögerung gesehen und kann aber auch eine Barriere auslösen.

Verformung: Der Begriff Widerstand wird hier im Zusammenhang mit Verhalten einer Person oder eines Teams verstanden und kann ein Projekt verformen, verändern.

	Barriere	Hemmnis	Widerstand	keine Antwort
Individuelle Ursachen			1	
Organisatorische Ursachen				1
Projektspezifische Ursachen			1	
Externe Ursachen				1

7.0 Wie ist Ihre Sichtweise auf die soziale Wirksamkeit des neuen CAP-Marktes bzw. der neuen CAP-Märkte in Ihrer Gemeinde?

Tendenz:

Die Sichtweise trifft nicht zu = 1 / Die Sichtweise trifft voll zu = 5

	1	2	3	4	5
Ausmaß – Wie ist Ihre Selbsteinschätzung, ist der CAP-Markt für Sie ein gelungenes Projekt?	0	0	1	5	19
Intentionalität - Ist der CAP-Markt positiv in der Gemeinde aufgenommen worden?	0	0	2	8	15
Additionalität - Wird der CAP-Markt auch als Inklusionsprojekt wahrgenommen und als präferierter Ansatz herausgestellt?	0	1	8	11	5
Wertschöpfung – Wirkt der CAP-Markt auf seine Umgebung? (z. B. als sozialer Treffpunkt)	0	1	7	9	8
Nachwirkung – Ist die Anerkennung des CAP-Marktes nach einigen Jahren noch immer gegeben?	0	2	1	9	12
Wirkungsmessung – Wäre eine fortlaufende Wirkungsmessung für den CAP-Markt möglich?	1	3	3	3	2

7 Für wen war die Wirkung bzw. war die soziale Wirksamkeit des neuen CAP-Marktes interessant oder sogar notwendig?

Benutzen Sie für Ihre Eindrücke und Erlebnisse gerne das daneben stehende freie Antwortfeld.

Für die eigene Gemeinde	17
Für das Quartier	14
Für die kommunale und politische Anerkennung	7
Für öffentliche oder private Fördermittelgeber	0
Für die Presse und Öffentlichkeitsarbeit	3
Für die Bürger, Kunden im CAP-Markt	22
Sonstige:	1

8 Führen Sie Ansätze einer Wirkungsmessung durch?

Ja	1
Nein	25

9 Welche Ansätze zur Wirkungsmessung führen Sie in Ihrer Gemeinde durch, in denen auch der CAP-Markt einfließt??

Benutzen Sie für Ihre Ausführung gerne das nebenstehende Antwortfeld.

Kurze Erläuterungen zu einigen Begriffen:

Im Social Reporting Standard wird eine Wirkung in Form der Öffentlichkeitsarbeit und positiver Resultate der finanzierten Projekte dargestellt.

Der Social Return on Investment (SROI) steht für die erzielte Rendite, indem die Investition für die Gesellschaft in ihrer Wirkung gemessen wird. Die Messdaten werden anhand von Indikatoren ermittelt.

Die Blended-Value-Methoden und Cost-Benefit-Analyse versuchen, soziale und wirtschaftliche Renditen so zu kombinieren, dass sie für potenzielle Mittelgeber sinnvoll erscheinen.

Kosten-Nutzen-Analyse	0
Social Reporting Standard	0
Qualitätsmanagement, Personal Outcomes Scales	0
Social Return on Investment (SROI)	0
Evidenzbasierte Praxis (EBP)	0
Wirkungsmodell, Wirkungsketten	0
Blended-Value-Methoden	0
Cost-Benefit-Analyse	0
Sonstiges:	1

10 Welche kritischen Einwände haben Sie gegen den Ansatz der Wirkungsmessung?

Benutzen Sie für Ihre Ausführung gerne das nebenstehende Antwortfeld.

Individuelle Problemlagen passen nicht in einen Generalisierungsrahmen einer Wirkungsmessung	4
Wirkungszusammenhänge fallen häufig in monetäre Kategorien	3
Eine Wirkungsmessung kann zu einer unerwünschten, fiskalischen Fremdkontrolle führen	1
Eine Wirkungsmessung kann zu einer unerwünschten, bürokratischen Fremdkontrolle führen	2
Die Praktikabilität der Messmethode ist nicht gegeben	2
Es fehlen in der Gemeinde die Ressourcen zur Umsetzung	15
Eine transparente Leistungsdarstellung zeigt den Erfolg der Tätigkeit besser als eine Wirkungsmessung	3

Es kommt meist zu Fehleinschätzungen bei den Messdaten der Wirkungsmessung	2
Sonstiges: Es gibt keine Veranlassung dazu, dafür stehen keine finanziellen Mittel zur Verfügung, keine Erfahrung, nicht erforderlich – Projekt läuft super!	6

C Verbreitung und systemische Veränderung durch den CAP-Markt bzw. CAP-Märkte

CAP der Lebensmittelpunkt ein integratives Projekt zum Duplizieren und der Möglichkeit zur systemischen Veränderung.

(Dies ist eine Pflichtfrage.)

11 Haben Sie weitere CAP Märkte in Ihrer Gemeinde eröffnet bzw. wieder geschlossen?

Ja	1
Nein	24

12.0 Wie viele Märkte und Shops haben Sie eröffnet?

Anzahl der CAP-Märkte

Eröffnungen	2
Schließungen	0

	Eröffnungen	Schließungen
Anzahl der CAP-Märkte	2	
Anzahl der iD-Märkte		
Anzahl CAPpuccino Shops		

12.1 In welcher Zeitspanne waren die Öffnungen und Schließungen bei Ihnen?

	2004	2004
--	------	------

Keine Unterfrage

12 Der CAP-Markt wurde durch die Methode des Social Franchising verbreitet.

Zusammenfassung für f12		
<p>Der CAP-Markt wurde durch die Methode des Social Franchising verbreitet. Welche Erfahrungen haben Sie mit der Skalierungsmethode "Social Franchising"? Hinweis: Bei Social Franchising handelt es sich um einen Prozess, in dem ein erfolgreiches und erprobtes soziales Konzept vom Franchisegeber verbreitet werden soll. Es soll eine höhere Abdeckung der Zielgruppen erreichen und gleichzeitig die Qualität der Produkte oder Dienstleistungen erhöhen. Den Franchisenehmern ermöglicht es, das getestete Modell zu replizieren, um soziale Ergebnisse und deren Wirkung und Systementwicklungen voranzutreiben.[1] [1] Vgl. Ahlert und Ahlert 2010, S. 749; vgl. dazu auch Bajracharya 2002, S. 6.</p>		
Antwort	Anzahl	Brutto-Prozentsatz
<p>Wir betrachten Social Franchising als Chance, weil ... <input type="button" value="Ansehen"/></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> damit Menschen eine Chance geboten wird. <input type="checkbox"/> man das Rad nicht immer neu erfinden muss. <input type="checkbox"/> der Zusammenhalt gefördert wird <input type="checkbox"/> Erhalt von Lebensmittelhandel in der Innenstadt in Verbindung mit inklusivem Konzept <input type="checkbox"/> sie Marktlücken schließen, die von etablierten Unternehmen nicht bedient werden <input type="checkbox"/> Von Erfahrungen profitieren, effektiver, wirtschaftlicher <input type="checkbox"/> Träger auf die Expertise des Franchisegebers zurückgreifen können <input type="checkbox"/> wir immer wieder Gutes von Anderen lernen können. <input type="checkbox"/> es eine moderne Form des Franchising für den sozialen Bereich ist. 	12	28.57%
<p>Wir betrachten Social Franchising als Risiko, weil ... <input type="button" value="Ansehen"/></p>	0	0.00%
<p>Wir betrachten Social Franchising als Vorteil, weil ... <input type="button" value="Ansehen"/></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> weil dadurch das Quartier und die Stadt aufgewertet werden. <input type="checkbox"/> in unserem Fall die Nahversorgung aufrecht gehalten werden konnte. <input type="checkbox"/> auf einen Großteil von Erfahrungen immer wieder zurück gegriffen werden kann. <input type="checkbox"/> Menschen im Mittelpunkt stehen <input type="checkbox"/> weil es unsere Nahversorgung stärkt, unserem Motto "Wir leben Zusammenhalt" bestens gerecht wird. <input type="checkbox"/> keine Gewinnerzielungsabsicht im Vordergrund steht. 	6	14.29%
<p>Wir betrachten Social Franchising eher als Nachteil, weil ... <input type="button" value="Ansehen"/></p>	0	0.00%

Wie beeinflusst Ihr „CAP-Markt“ die Kommunalstrukturen, kommunalen Investitionen, Stadt- und Quartiersentwicklung und die demografische Entwicklung bei Ihnen vor Ort?

Der CAP-Markt ist ... :

ein sozialer Treffpunkt für die Menschen vor Ort.	18
ein Teil der Quartiersentwicklung für die Gemeinde.	16
ein Frequenzbringer für die weiteren Geschäfte vor Ort.	8
wichtig für Familien, ältere und behinderte Menschen.	20
durch seinen Lieferservice eine Hilfestellung für im Quartier lebenden Menschen.	12
eine Unterstützung durch die Möglichkeit des begleitenden Einkaufes.	7
Sonstiges: Ansiedlung eines Stadtteilzentrums in unmittelbarer Nachbarschaft hat sich entwickelt, einziger Nahversorger im Ort.	3

14 Soziale Innovation mit Social Franchising:

Konnte Sie die Umfrage ein wenig inspirieren, über weitere Projekte dieser Art nachzudenken?

Die Sichtweise trifft nicht zu = 1 / Die Sichtweise trifft voll zu = 5

1	2	3	4	5
0	2	7	14	2



UNIVERSITÄT
HEIDELBERG
ZUKUNFT
SEIT 1386

**FAKULTÄT FÜR VERHALTENS-
UND EMPIRISCHE KULTURWISSENSCHAFTEN**

Promotionsausschuss der Fakultät für Verhaltens- und Empirische Kulturwissenschaften der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg / [Doctoral Committee of the Faculty of Behavioural and Cultural Studies of Heidelberg University](#)

Erklärung gemäß § 8 (1) c) der Promotionsordnung der Universität Heidelberg für die Fakultät für Verhaltens- und Empirische Kulturwissenschaften / [Declaration in accordance to § 8 \(1\) c\) of the doctoral degree regulation of Heidelberg University, Faculty of Behavioural and Cultural Studies](#)

Ich erkläre, dass ich die vorgelegte Dissertation selbstständig angefertigt, nur die angegebenen Hilfsmittel benutzt und die Zitate gekennzeichnet habe. / [I declare that I have made the submitted dissertation independently, using only the specified tools and have correctly marked all quotations.](#)

Erklärung gemäß § 8 (1) d) der Promotionsordnung der Universität Heidelberg für die Fakultät für Verhaltens- und Empirische Kulturwissenschaften / [Declaration in accordance to § 8 \(1\) d\) of the doctoral degree regulation of Heidelberg University, Faculty of Behavioural and Cultural Studies](#)

Ich erkläre, dass ich die vorgelegte Dissertation in dieser oder einer anderen Form nicht anderweitig als Prüfungsarbeit verwendet oder einer anderen Fakultät als Dissertation vorgelegt habe. / [I declare that I did not use the submitted dissertation in this or any other form as an examination paper until now and that I did not submit it in another faculty.](#)

Vorname Nachname / First name Family name	Ulrike Neubauer
Datum / Date	22.10.2022
Unterschrift / Signatur	<i>Dem Dekanat der Fakultät für Verhaltens- und Empirische Kulturwissenschaften liegt eine unterschriebene Version dieser Erklärung vom 22.10.2022 vor.</i>