

Julia Breßler, Sophie Strobel (Hrsg.)

Soziale Innovation –
Beiträge aus der Innovationsforschung
der Technischen Universität Chemnitz

Julia Breßler, Sophie Strobel (Hrsg.)

Soziale Innovation –
Beiträge aus der Innovationsforschung
der Technischen Universität Chemnitz



TECHNISCHE UNIVERSITÄT
CHEMNITZ

Universitätsverlag Chemnitz
2017

Impressum

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Angaben sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Titelgrafik: Anja Weller
Satz/Layout: Sophie Strobel & Julia Breßler

Technische Universität Chemnitz/Universitätsbibliothek
Universitätsverlag Chemnitz
09107 Chemnitz
<http://www.tu-chemnitz.de/ub/univerlag>

readbox unipress
in der readbox publishing GmbH
Am Hawerkamp 31
48155 Münster
<http://unipress.readbox.net>

ISBN 978-3-96100-015-9

<http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:bsz:ch1-qucosa-220178>

Vorwort

Die Einheit von Forschung und Lehre ist an der Professur für Innovationsforschung und Technologiemanagement an der Technischen Universität Chemnitz nicht nur eine Idee, sondern gelebte Praxis. Im Sinne Humboldts wollen wir Studierende nicht nur als Lernende, sondern auch als Forschende sehen. Mit diesem Herausgeberband zum Thema „Soziale Innovation“ haben wir es uns zum Ziel gesetzt, Studierende des Masterstudiengangs „Management and Organisation Studies“ noch stärker als bisher an den Forschungsprozess heranzuführen, indem wir ihnen ermöglichen gute bis sehr gute Seminararbeiten durch einen integrierenden Peer-Review-Prozess aufzubereiten und im Rahmen eines Herausgeberbandes unserer Professur digital zu veröffentlichen. Der Veröffentlichungswert der Arbeiten wurde dabei nicht primär durch die vergebene Note, sondern insbesondere durch den Neuheitswert der wissenschaftlichen Untersuchung bestimmt. Kreativität und Innovationsgrad der Beiträge waren demnach unsere Leitlinie bei der Auswahl für Förderung zukünftiger Forschungsgenerationen. Ausgewählt wurden sowohl empirische Studien als auch Arbeiten, die sich der konzeptionellen Verortung des Themenfeldes widmen.

Diese freiwillige Mehrarbeit wurde durch eine zusätzliche Lernerfahrung belohnt, die in dieser Form eher in US-amerikanischen strukturierten Doktorandenprogrammen angeboten wird. Außerdem ergeben sich so frühe Veröffentlichungswege bzw. Möglichkeiten, die eine weitere Differenzierung des Ausbildungs- bzw. Absolventenprofils ermöglichen sowie Selbstselektionsprozesse zu unterstützen. Auf diese Weise sollte eine frühzeitige Brücke in eine weitere wissenschaftliche Tätigkeit aufgezeigt und der "Taste for Science" geweckt werden. In Abgrenzung zur (fach-)hochschulorientierten Praxisorientierung wollten wir so auch eine originäre Aufgabe der Universität im Sinne eines Alleinstellungsmerkmals herausarbeiten, welches uns in den Wirtschaftswissenschaften zu wenig Beachtung findet: Die Entwicklung der Wissenschaftler von Morgen.

Nach dem erfolgreichen Abschluss dieses Pilotprojektes („SInFonia“) planen wir diese Form der Verbindung von Lehre und Forschung in unser Professur-Portfolio zu implementieren sowie im Rahmen eines Studiengangs einzubinden. Dabei besteht die besondere Herausforderung, dass intrinsische

Motivation nicht durch extrinsische – notengetriebene – substituiert wird. Ich bin zuversichtlich, dass eine Lösung gefunden werden kann, um dieses Dilemma zu lösen. Letztlich soll damit auch verdeutlicht werden, dass wir versuchen zu leben, was wir sonst regelmäßig predigen: Innovationen auch in unserem eigenen Bereich vorantreiben und unsere Angebote beständig zu verbessern.

Innovationen, auch und gerade im akademischen öffentlichen Sektor leben von engagierten Promotoren, die aus eigenem Antrieb ihre Ideen zu Projekten in die Realität überführen. In diesem Fall gebührt diese Ehre den beiden hauptverantwortlichen wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen Sophie Strobel, M.A. und Dipl.-Hdl. Julia Breßler vom Professur für Innovationsforschung und Technologiemanagement, die die Initiative für dieses Pilotprojekt übernommen haben. Der daraus entstandene Herausgeberband „Innovationsforschung. Band 1: Social Innovation“ ist dem derzeit aktuellen Thema „Social Innovation“ gewidmet. Dieses Thema stand im Zentrum eines im Sommersemester 2015 angebotenen Seminars „Strategisches Innovationsmanagement – Innovation als sozialer Prozess“. Dieses Seminar wurde ein Jahr zuvor von Dipl.-Hdl. Julia Breßler und Sarah Langer M.Sc. gemeinsam entwickelt und konnte durch weitere Erfahrungen stärker forschungsorientiert durch die Herausgeberinnen fortgesetzt werden. So entstanden im September 2015 u.a. acht Seminararbeiten, die aus der Sicht der Herausgeberinnen einen wissenschaftlichen Mehrwert generierten und/oder eigene empirische Untersuchungen im Bereich sozialer Innovationen beinhalteten. Sie beschäftigen sich vor allem mit der begrifflichen Einordnung sozialer Innovation, der Entstehung und dem Verlauf dieser Art von Innovationen sowie der Steuerbarkeit und Evaluation dieses Phänomens. Natürlich lebt dieser Herausgeberband vor allem von den weiterentwickelten Beiträgen der studentischen Teilnehmer und Teilnehmerinnen des Seminars und des Pilotprojektes. Daher sei Ihnen an dieser Stelle für Ihr zusätzliches Engagement gedankt: Nadine Böhme, Alexandra Burkhardt, Bastian Deinert, Karla Gehde, Lisa Hegemann, Katharina Jaenisch, Philine Matthäus, Frederike Nülle, Franziska Zetzsche und Veronika Zschornack.

Ich wünsche dieser Veröffentlichung die verdiente Aufmerksamkeit und den damit zusammenhängenden Erfolg sowie eine weitere erfolgreiche Fortsetzung bzw. Zukunft.

Stefan Hüsig, Chemnitz am 20. Juli 2016.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort <i>Stefan Hüsig</i>	5
Soziale Innovation – eine diskursive Standortbestimmung! Zur Einleitung <i>Julia Breßler, Sarah Langer, Sophie Strobel</i>	9
Begriffliche Verortung, Konzeptualisierung: Soziale Innovation als ...	
Soziale Innovation als Steigerung des kategorischen Imperativs? <i>Philine Matthäus, Sophie Strobel</i>	25
Soziale Innovationen als Herausforderung des 21. Jahrhunderts <i>Lisa Hegemann</i>	41
Prozessualisierung der sozialen Innovation	
Modellierung eines Innovationsprozessmodells für soziale Innovationen – am Beispiel von Die Bürgerkommune Weyarn und am Exempel des Innovationsprozessmodells nach DIN <i>Katharina Jaenisch</i>	65
Die Entstehung Sozialer Innovationen <i>Frederike Nülle, Veronika Zschornack</i>	81
Herausforderungen sozialer Innovationsprozesse	
Evaluierung sozialer Innovationen <i>Alexandra Burkhardt</i>	121
Rahmenmodell zur Steuerbarkeit von sozialen Innovationen <i>Nadine Böhme, Bastian Deinert, Franziska Zetzsche</i>	147

Non Profit Organisation: Institutionalisierungsform sozialer Innovationen	
Die innovationsfreundliche NPO? <i>Nadine Böhme, Bastian Deinert, Franziska Zetzsche</i>	179
Lern- und Innovationsfähigkeit sozialer Innovatoren <i>Karla Gehde, Julia Breßler</i>	191
Soziale Innovation – quo vadis! Als Schluss <i>Julia Breßler, Sophie Strobel</i>	213
Die Autorinnen und Autoren	219
Danksagung	223

Soziale Innovation

– eine diskursive Standortbestimmung! Zur Einleitung

Breßler, Julia

Langer, Sarah

Strobel, Sophie

1 Soziale Innovation – Buzzword, Lückenfüller, Projektionsfläche?

Innovation – das Lebenselixier moderner Gesellschaften und Allheilmittel zur Lösung aktueller Probleme? Nicht selten wird mit der Verwendung des Begriffs „Innovation“ ein Credo für die Sicherung und Steigerung wirtschaftlichen Wachstums und gesellschaftlichen Wohlstands vergegenständlicht. Die gegenwärtige Innovationsforschung jedoch begibt sich allmählich auf den Weg eines Paradigmenwechsels im Zuge des Übergangs von der Industrie- zur Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft. Innovationen werden als soziale Prozesse erkannt und beschrieben. So gewinnt auch das Konzept sozialer Innovationen zunehmend an öffentlichem und wissenschaftlichem Interesse.

Nehmen wir die wachsende Aufmerksamkeit für soziale Innovation selbst als Anlass zur kritischen Reflektion, kann sie durchaus als Ausdruck eines zunehmenden wirtschaftlichen Interesses an der Ökonomisierung des sozialen Wandels interpretiert werden. Jene Subsumtion des sozialen Wandels unter dem Begriff der „Innovation“ als ökonomisch begründeter Begriff für Neuartigkeit und marktlichen Wachstums könnte ebenso auf die vorherrschende neoliberale Reorganisation des Non-Profit Sektors hinweisen. Im wissenschaftlichen Kontext impliziert dies, dass klassische, manageriale Perspektiven üblicherweise für unternehmerische Organisationen nun auf nicht-gewinnorientierte Praktiken und Organisationsformen übertragen werden.

Phänomene, die vormals unerkannt, nicht-gewinnorientiert aber fortschrittlich wirkten, werden nun von WissenschaftlerInnen als „soziale Innovationen“ erkannt oder beschrieben.

Auch wir sind nicht frei von dem Interesse an der Projektionsfläche „soziale Innovation“. Sie dient als Grundlage für wissenschaftliche Projektionen von innovativen Lösungen für die anhaltende Krise des kapitalistischen Gesellschaftssystems (Moldaschl 2010). Gleichzeitig impliziert das Trendthema „soziale Innovation“ neue, hohe gesellschaftliche Erwartungen an Innovationen insgesamt. Verbunden mit einem sozialen Gewinn haftet sozialen Innovationen ein Anspruch an, sozialen Herausforderungen fortschrittlich und besser zu begegnen als bisher. Mit diesem Buchbeitrag versuchen wir vor dem Hintergrund jener Interessen an sozialen Innovation den Begriff zu entschlüsseln, das Phänomen vielseitig zu beleuchten und damit einen Überblick für die eigene kritische Beschäftigung mit dem Thema zu ermöglichen.

Obwohl omnipräsent im aktuellen gesellschaftlichen Geschehen und zunehmend in der wissenschaftlichen Debatte, sind soziale Innovationen ein noch immer wenig systematisch behandeltes Thema in der Innovationsforschung. Das Feld der sozialen Veränderung wurde in erster Linie von PraktikerInnen entwickelt, die unterschiedliche soziale Aktivitäten voranbringen. Die historische oder theoretische Aufbereitung erfolgt erst seit kurzer Zeit in umfangreicher Form (siehe Abschnitt zwei in diesem Kapitel). Doch wie Mulgan (2012, 19) anhand seiner Betrachtung von Theorien sozialer Innovationen schlussfolgert, gibt es trotz vielversprechender Forschungsarbeiten in den letzten Jahren keine klar definierten Denkschulen, keine dauerhaften theoretischen Argumente und nur wenige holistische Forschungsprogramme. Soziale Innovationen scheinen noch schwerer zu begreifen als der ohnehin bereits strittige Begriff „Innovation“, da sich nun ein weiterer unscharfer Begriff dazugesellt. In ihrer Studie zu den verschiedenen Bedeutungen des Begriffspaares soziale Innovation kategorisieren Rüede & Lurtz (2012, 5) verschiedene bestehende Definitionen von insgesamt 318 wissenschaftlichen Arbeiten. Nach ihren Erkenntnissen fehlt trotz der zahlreichen Perspektiven auf das Thema ein systematisches und umfassendes Verständnis über die akademischen Disziplinen hinaus (Rüede und Lurtz 2012, 3).

2 Begrifflicher Termini und Abgrenzung

Im Zuge der grundlegenden Einordnung des Konzepts „soziale Innovation“ suchten wir zunächst nach Publikationen, die die Begriffspaare „Social Innovation“ bzw. „Soziale Innovation“ im Titel beinhalten. Dabei wurde deutlich, dass das Thema soziale Innovationen bereits in den 80ziger Jahren erforscht wurde. Wir begannen unsere Suche aufgrund der Definition von Conger im Jahr 1974. Hierbei fanden wir im Zeitraum von 1974 – 1988 81 Publikationen (siehe Abbildung 1). Darüber hinaus konnten wir einen Anstieg von Publikationen ab dem Jahr 2007 beobachten. Diese enorme aktuelle Entwicklung des Forschungsfeldes bestätigen auch die Erläuterungen von Howaldt und Schwarz (2014, 95 ff.).

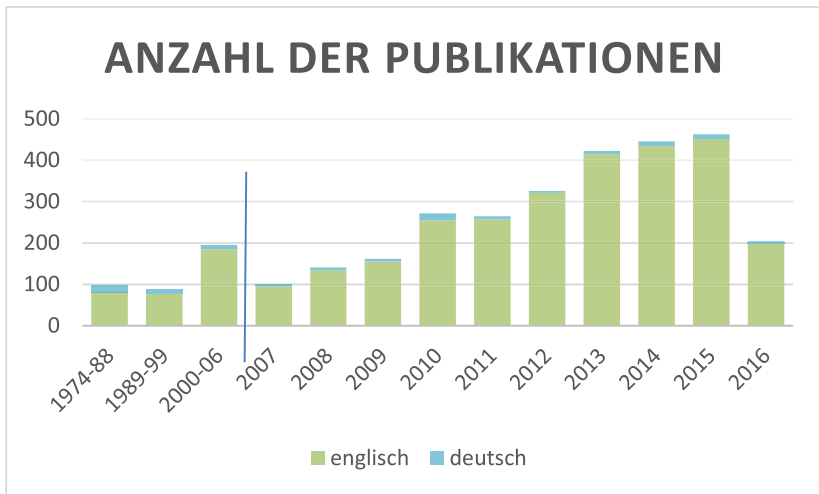


Abbildung 1: Übersicht der Publikationen zur sozialen Innovation¹

Die florierende Entdeckung als Forschungsthema spiegelte sich weiterhin in einer tieferen Literaturrecherche wieder: Wir konnten 17 Definitionen von sozialen Innovationen in der nachfolgenden Tabelle zusammenfassen.

¹ Aufgrund der Geringfügigkeit der Funde haben wir die betrachteten Zeiträume bis 2006 in drei Zeitabschnitten zusammengefasst.

Tabelle 1: Definitionen sozialer Innovation im Überblick

Definition	Quelle
„A social invention is a new law, organization or procedure that changes the ways in which people relate to themselves or to each other, either individually or collectively“	Conger 1974, S. 1
„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“	Zapf 1989, S. 177
„gesellschaftlich folgenreiche, vom vorher gewohnten Schema abweichende Regelungen von Tätigkeiten und Vorgehensweisen. Sie sind überall in gesellschaftlichen Systemen möglich, im Ergebnis Verhaltensänderungen und verwandt aber nicht gleich mit technischen Innovationen“	Gillwald 2000, S. 1
„innovative activities and services that are motivated by the goal of meeting a social need and that are predominantly developed and diffused through organisations whose primary purposes are social“	Mulgan et al. 2007, S. 8
„Elemente des sozialen Wandels, die neue soziale Tatsachen schaffen, d. h. das Verhalten von einzelnen Personen oder bestimmten sozialen Gruppen in erkennbarer Weise beeinflussen und auf anerkannte – nicht primär ökonomischer Rationalität folgende – Ziele ausrichtet“	Kesselring & Leitner 2008, S. 28

Definition	Quelle
„A novel solution to a social problem that is more effective, efficient, sustainable, or just than existing solutions and for which the value created accrues primarily to society as a whole rather than private individuals“	Phills et al. 2008, S. 39
„Social innovation is an initiative, product or process or program that profoundly changes the basic routines, resource and authority flows or beliefs of any social system“	Westley 2008, S. 1
„the development and application of new or improved activities, initiatives, services, processes, or products designed to address social and economic challenges faced by individuals and	Goldenberg et al. 2009, S. 5
„neue Konzepte und Maßnahmen, die von betroffenen gesellschaftlichen Gruppen angenommen und zur Bewältigung sozialer Herausforderungen eingesetzt werden“	Hochgerner 2009, S. 4
„an innovation is termed a social innovation if the implied new idea has the potential to improve either the quality or the quantity of life“	Pol & Ville 2009, S. 881
„Social innovation refers to the process of collective idea generation, selection and implementation by people who participate collaboratively to meet social challenges“	Dawson & Daniel 2010, S. 16
„Eine soziale Innovation ist eine von bestimmten Akteuren bzw. Akteurskonstellationen ausgehende intentionale, zielgerichtete Neukombination bzw. Neukonfiguration sozialer Praktiken in bestimmten Handlungsfeldern bzw. sozialen Kontexten, mit dem Ziel, Probleme oder Bedürfnisse besser zu lösen bzw. zu befriedigen, als dies auf der Grundlage etablierter Praktiken	Howaldt & Schwarz 2010, S. 54

Definition	Quelle
„technologisch induzierte neue Angebote, die zu Verhaltensänderungen führen und Organisationsprozesse/ Arbeitsstrukturen grundlegend verändern“	Klein 2010, S. 278
„new ideas (products, services and models) that simultaneously meet social needs and create new social relationships or collaborations. In other words, they are innovations that are both good for society and enhance society’s capacity to act“	Murray et al. 2010, S. 3
„mit sozialem Wandel einhergehende Neuerungen [verstanden], die die positive Beeinflussung der Möglichkeiten und Lebenssituationen einer Gesellschaft zum Ziel	Leitmeister & Peters 2012, S. 13
„neue Lösungen, die gesellschaftliche Herausforderungen kontextbezogen, zielgerichtet und das Gemeinwohl fördernd adressieren“	Müller et al. 2013, S. 8
„Soziale Innovationen lösen gesellschaftliche Herausforderungen, indem sie soziale Systeme verändern, dabei können sie auch ökonomische Mehrwerte generieren“	Bornstein et al. 2014, S. 37

Anhand der Tabelle lässt sich erkennen, dass die meisten AutorInnen soziale Innovationen als Vorteilsbringerinnen für die Gesellschaft betrachten: Sie bewältigen gesellschaftliche Herausforderungen besser als vorher, unterstützen benachteiligte Gruppen oder verbessern das individuelle Wohlbefinden (Rüede & Lurtz 2012, 10). Einige Andere konzeptualisieren den Entstehungsmoment sozialer Innovationen im modernen Versagen bestehender gesellschaftlicher Strukturen und somit als eine Lösung für die Bewältigung der drängenden Fragen der Gesellschaft (Murray et al. 2010, Mulgan 2007, Phills et al. 2008). Wiederum andere AutorInnen setzen soziale Innovation in einen Gegensatz oder einen Vergleich zu den eher dominanten technologischen oder ökonomischen Innovationen (Dawson und Daniel 2010, Howaldt und Kopp 2012). Weiterhin wird die „Neuheit“ sozialer Praktiken im Vergleich zu her-

kömmlichen Praktiken einer Gesellschaft von nahezu allen AutorInnen betont. Es besteht auch weitreichende Einigkeit unter den Konzepten über den Gegenstandsbereich sozialer Innovationen: die Änderung oder Neuerung sozialer Praktiken. Wenn auch im Fokus unterschiedlich, so ist allen wissenschaftlichen Erklärungen eines gleich: eine affirmative Vorstellung von sozialen Innovationen als neue Problemlösung zum Wohle der Gesellschaft (Hofwaldt und Schwarz 2014, 95-96). Interessanterweise bindet jene grundsätzliche Annahme zu sozialen Innovation die wissenschaftliche Konzeption des grundlegenden Phänomens Innovation wieder verstärkt an seinen Gebrauchswert. Schließlich ist die Innovation an sich noch nichts wert, erst ihr sozialer Gebrauch und ihr Beitrag zur Problemlösung weisen ihre Stärke aus. Die vermehrte Beachtung des Themas soziale Innovation ruft diesen zentralen, doch auch normativen Aspekt wieder in die Diskussion der Innovationsforschung zurück.

In diesem Band möchten wir sowohl jene normative als auch eine deskriptive Perspektive auf soziale Innovationen einnehmen. Wenn wir Moulaerts (et al. 2013) Hinweis ernst nehmen und versuchen soziale Innovationen nicht reduktionistisch nur als Mittel zur Bewältigung drängender gesellschaftlicher Probleme zu betrachten und wenn wir gleichsam soziale Innovationen nicht lediglich als Nebenprodukt, Voraussetzung oder Konsequenz technologischer Innovationen erkennen, bietet sich ein anderes Bild und neue Erkenntnismöglichkeiten. Mit diesem Buchbeitrag versuchen wir demnach einige neue Erkenntnismöglichkeiten aufzuzeigen.

Die klassische Perspektive der betriebswirtschaftlichen Rationalität herausfordernd, schlagen wir mit den folgenden Beiträgen eine sozialwissenschaftliche Perspektive auf soziale Innovation vor. Diese versteht Innovationen als Prozess und Produkt zugleich. Weiterhin können soziale Innovationen demnach nicht von ihrem gesellschaftlichen Entstehungshintergrund, zum Beispiel den gesellschaftlichen Widersprüchen losgelöst betrachtet werden. So kann es auch keine Theorie der sozialen Innovation geben, wohl aber den Versuch, jenes Phänomen mit Theorien zu verstehen, die sozialen Wandel in den Blick nehmen (Moldaschl 2010). Wir nehmen an, dass soziale Innovationen neue soziale Praktiken hervorbringen, die als Lösungen für aktuelle gesellschaftliche Herausforderungen wirken können. In unserer Konzeption haben soziale Innovationen somit die Stärke ein Aktivitätssystem zu schaffen, das versucht den eingebetteten gesellschaftlichen Widersprüchen innovativ zu begegnen (Langer & Breßler 2015). Ihre performative Praxis kann aber

auch eine grundsätzliche Kritik an der gesellschaftlichen Ordnung oder ein Ausdruck der Unzufriedenheit mit den zugrundeliegenden Widersprüchen sein.

Auch der vorliegenden Herausgeberband erwuchs schließlich aus der Unzufriedenheit mit der vorliegenden wissenschaftlichen Bearbeitung des Themas soziale Innovation und versucht hiermit einen kritischen Überblick und neue Perspektiven zu leisten. Die Entstehungsgeschichte sowie die Herangehensweise und paradigmatische Verknüpfungen der Beiträge werden wir im Folgenden erläutern.

3 Der Herausgeberband

Dieser Herausgeberband entstand als ein Pilotprojekt der Professur für Innovationsforschung und Technologiemanagement an der Technischen Universität Chemnitz. Die Vorgehensweise, wissenschaftliche Arbeiten von Studierenden gemeinsam in einem integrierenden Peer-Review-Verfahren (Gutknecht-Gmeiner 2008, S. 57ff) als Beiträge der Innovationsforschung aufzuarbeiten und zu veröffentlichen, verstehen wir als einen konsequenten Weg, Lehre und Forschung im Sinne Humboldts zu verbinden. Der angesprochene Reviewprozess umfasste hierbei drei Stufen: (1) Erstes Review der Herausgeber, (2) Double blind Review, (3) Zweites Review der Herausgeber.

Die ursprünglichen Arbeiten entstanden im August bis September 2015, der Review- und Veröffentlichungsprozess fand im Zeitraum April bis November 2016 statt. Die für diesen Band ausgewählten Beiträge ergänzen unseres Erachtens den wissenschaftlichen Diskurs rund um die soziale Innovation, bringen empirischen Untersuchungen in diesem Bereich ein, wenden unterschiedliche konzeptionelle Brillen auf das Phänomen an und lokalisieren somit zusätzliche Forschungslücken. Dabei arbeiten sie jenseits vom Rezeptwissen und Best-Practices Ansätzen mit einem Gespür für den Widerspruch und dem Anspruch der kritischen Reflexion. So richten sich die Beiträge an InnovationsforscherInnen, interessierte PraktikerInnen und im Besonderen an Studierende.

3.1 Beiträge des Bandes

Der Herausgeberband gibt einen holistischen Blick auf die soziale Innovation als eigene Innovationsart. Demnach finden sich im vorliegenden Band Beiträge, die sich mit den organisationalen Eigenschaften befassen sowie Beiträge, die die Pfadabhängigkeit sozialer Innovationen untersuchen. Ebenso sind Beiträge vertreten, die die Veränderungen in den Vordergrund rücken. Dem entsprechend haben wir den Band in vier Themenkomplexe eingeteilt:

1. Begriffliche Verortung, Konzeptualisierung
2. Prozesssicht auf soziale Innovationen
3. Spezifische Bestandteile sozialer Innovationsprozesse
4. Non Profit Organisation: Institutionalisierungsform sozialer Innovationen

Im ersten Abschnitt des Bandes stehen konzeptionelle Fragestellungen der sozialen Innovation im Vordergrund. So fragen Matthäus & Strobel nach Vorläufern im Geiste und konzentrieren sich dabei auf den Kategorischen Imperativ Immanuel Kants als gesellschaftsverändernden Impuls. Zunächst beleuchten sie die unterschiedliche Entstehungszeit, den gesellschaftlichen Kontext und die wissenschaftliche Entstehungsdisziplin. Nach einem Vergleich in den drei Kategorien (1) Rolle des Einzelnen, (2) Objektive Handlungskonsequenz und (3) Subjektive Handlungskonsequenz ordnen sie schließlich soziale Innovation mit dem gesellschaftsverändernden Fokus als Steigerung des Kategorischen Imperativs ein.

Im Beitrag „Soziale Innovationen als Herausforderung des 21. Jahrhunderts“ stellt Hegemann die Verortung sozialer Innovation durch die Unterscheidung von sozialen und technischen Innovationen in den Mittelpunkt. Nach anfänglicher Gegenüberstellung der beiden Innovationsarten wendet sie dies am Beispiel der Fließbandarbeit an und erforscht hierbei eine Wechselbeziehung zwischen Akzeptanz und Verbreitung von sozialen Innovationen zu technischen Artefakten.

Der zweite Abschnitt stellt die prozessuale Dimension der Innovationsart soziale Innovation in den Mittelpunkt. Die systematische Entwicklung eines Prozessmodells für soziale Innovationen erfolgt dabei in Jaenischs Beitrag. Anhand einer qualitativen Datenerhebung am Fallbeispiel der „Bürgerkommune Weyarn“ erschließt sie ein Prozessmodell für soziale Innovationen und erweitert damit sowohl die Forschung über diese Modelle als auch die Erkenntnisgrundlage über die praktische Umsetzung sozialer Innovationen.

Nülle & Zschornack nutzen in ihrem Beitrag empirische Daten zur Untersuchung der Entstehung sozialer Innovationen. Sie arbeiten anhand von drei Fallbeispielen in einem induktiven Verfahren Entstehungsgründe von sozialen Innovationen heraus. Vor dem konzeptionellen Hintergrund der Theorie der Pfadabhängigkeit extrahieren sie auf diese Weise soziale, ökologische und ökonomische Nachhaltigkeit und Wandel sowie Stakeholder-Interessen als Quellen für soziale Inventionen. Die anschließend formulierten Thesen können als Grundlage für weitere Forschung bzgl. Inventionsgründen sozialer Innovationen dienen.

Im dritten Abschnitt unseres Bandes stehen die Dimensionen Evaluierung und Steuerbarkeit der sozialen Innovation im Fokus.

Burkhardt beleuchtet dabei das Phänomen Evaluation im Zusammenhang mit sozialen Innovationen. Sie arbeitet dabei zunächst mögliche Kategorien der Evaluation anderer Innovationsarten heraus und verbindet diese mit der sozialen Innovation nach Howaldt & Schwarz (2010). Im Anschluss wendet sie diese anhand einer Fallstudie an, um nach dieser Prüfung ein Rahmenmodell der Evaluation sozialer Innovationen aufzustellen.

Böhme, Deinert & Zetzsche stellen die grundsätzliche Frage ob und wie soziale Innovationen steuerbar sind. Nach einer anfänglichen Einordnung und Abgrenzung der sozialen Innovation als Prozess widmen sie sich ihren Stellschrauben und führen Faktoren zusammen, welche den Prozess der sozialen Invention sowie die Diffusion von sozialen Innovationen beeinflussen können. Als Kernbeitrag entwickeln sie ein Modell zur Steuerbarkeit von sozialen Innovationen, welches die verschiedenen Ebenen und Einflussvariablen integriert.

Ein weiterer Beitrag von Böhme, Deinert & Zetzsche leitet den vierten Abschnitt des vorliegenden Bandes ein, welche Organisationen im „non- bzw. without-profit“ (Howaldt & Schwarz, 2010, S. 54) Bereich als Institutionalisierungsform sozialer Innovationen betrachtet. Sie fragen in „Die innovationsfreundliche NPO?“, wie NPOs ein innovationsfreundliches oder -feindliches Umfeld darstellen. Sie formulieren einen Analyserahmen für die Innovationsfähigkeit einer NPO, der die Betrachtung eines Einzelfalls zu leisten vermag.

Gehde & Breßler stellen einen Zusammenhang zwischen dem organisationalen Lernen und Innovationsfähigkeit von NPOs in den Mittelpunkt ihrer Betrachtung zu sozialen Innovationen. Vor dem konzeptionellen Hintergrund

der Innovative Enterprise (Lazonick 2002) und der Theorie der Institutionellen Reflexivität (Moldaschl 2004) fragen sie nach den sozialen Gegebenheiten im Zusammenhang mit organisationalem Lernen und nach reflexiven Instrumenten, die in jenen Organisationen Anwendung finden. Diese Erkenntnisse wenden sie anschließend in einer Fallstudie an und identifizieren Unsicherheit als handlungsleitendes Phänomen in NPOs.

Die Beiträge lassen sich in unterschiedlichen Forschungsfeldern der sozialen Innovation nach Howaldt und Schwarz (2014, 95-97) verankern. Dies haben wir in Tabelle 2 visualisiert.

Tabelle 2: Forschungsfelder der Beiträge in Anlehnung an Howaldt & Schwarz 2014 (S. 95-97)

Forschungsfeld	Beiträge
Nachhaltigkeitsforschung	Nülle & Zschornack
Arbeits-, organisations- und management-bezogene Forschung	Hegemann
Soziale Ökonomie, soziale Unternehmen, Corporate Social Innovation	Böhme, Deinert & Zetzsche; Gehde & Breßler
Forschung zu regionalen und lokalen Entwicklungsprozessen	Jaenisch, Matthäus & Strobel
Dienstleistungsforschung	Burkhardt
Politisch institutionelle Veränderungen / Wandel der Bürgergesellschaft	Gesamte Beiträge
Forschungsfeld übergreifende konzeptionelle Beiträge	Matthäus & Strobel

3.2 Holistischer Blick auf die soziale Innovation

Die vorgestellten Buchbeiträge widmen sich ausschließlich dem Feld der sozialen Innovation sowie ihren Eigenarten. Im Besonderen wird so die Innovationsart soziale Innovation in den Fokus genommen. Sie wird hierbei u. a. in Referenz zur prozessualen Dimension gestellt sowie deren Treiber, Diffusion, Steuerbarkeit und Evaluierung empirisch erforscht. Des Weiteren werden Institutionalisierungsformen untersucht und zwei Beiträge rücken konzeptionelle und begriffliche Fragestellungen der sozialen Innovation in den Vordergrund.

Tabelle 3: Innovationsschulen in der Übersicht nach Fichter (2014, S. 61ff.)

	Voluntaristische Modelle	Kontextualistische Modelle	Interaktive Modelle
Erklärungshorizont	innovierendes System	Umfeld des betrachteten Systems	Umfeldveränderung und kreative Akteure als rekursive Beziehung
Analysefokus	Individuelle und organisationale Eigenschaften, Merkmale, Rollen, Kompetenzen	Branchen- und Organisationsstrukturen, dominante Designs, Pfadabhängigkeiten, Erfolgsfaktoren, externe Determinanten	Akteursinteraktionen, Wechselbeziehungen, Bezugnahme auf normative, mentale, organisationale Kontexte, Kontextveränderung
Buchbeitrag	Kapitel 3.1, 4.2, 5.1	Kapitel 3.2	Kapitel 4.1, 5.2

Folglich gibt der Herausgeberband einen holistischen Blick auf die soziale Innovation als Forschungsthema. Darüber hinaus bedienen sich die Beiträge unterschiedlicher konzeptioneller Ansätze und Innovationsmodelle (siehe Tabelle 2).

Demnach finden sich im vorliegenden Band Beiträge, die sich mit den organisationalen Eigenschaften befassen sowie Beiträge, die die Pfadabhängigkeit sozialer Innovationen untersuchen. Ebenso sind Beiträge vertreten, die die Veränderungen in den Vordergrund rücken. Darüber hinaus reflektieren die Beiträge des zweiten Abschnitts den wissenschaftlichen Diskurs.

Die Vielseitigkeit der versammelten Beiträge lädt somit ein, sich auf die Polymorphie der sozialen Innovation und die Einsicht in die unterschiedlichen Perspektiven einzulassen.

Literaturverzeichnis

- Bornstein, N., Pabst, S., & Sigrist, S. (2014). *Zur Bedeutung von sozialer Innovation in Wissenschaft und Praxis*. Forschungsbericht erstellt im Auftrag des Schweizerischen Nationalfonds (SNF). Zürich: Web for Interdisciplinary Research & Expertise. Abgerufen von http://www.snf.ch/SiteCollectionDocuments/Soziale_Innovation_Studie_SNF_W_I_R_E_2014.pdf
- Conger, S. (2009). Social Inventions. *The Innovation Journal*, 14.
- Dawson, P., & Daniel, L. (2010). Understanding social innovation: A provisional framework. *International Journal of Technology Management*, 51.
- Fichter, K. (2014). Interaktive Innovationstheorien als alternative "Schule" der Innovationsforschung. In W. Burr (Hrsg.), *Innovation: Theorien, Konzepte und Methoden der Innovationsforschung* (S. 61-94). Stuttgart: Kohlhammer.
- Gillwald, K. (2000). Konzepte sozialer Innovation. WZB paper: Querschnittsgruppe Arbeit und Ökologie. Abgerufen von <http://hdl.handle.net/10419/50299>
- Goldenberg, M., Kamoji, W., Orton, L., & Williamson, M. (2009). Social Innovation in Canada: An Update. *Canadian Policy Research Networks*, research report.
- Gutknecht-Gmeiner, M. (2008). *Externe Evaluierung durch Peer Review. Qualitätssicherung und -entwicklung in der beruflichen Erstausbildung*. Wiesbaden: VS.

- Hochgerner, J. (2009). Soziale Innovationen finden, erfinden und realisieren. XV. Tagung für angewandte Soziologie „Sozialwissenschaftliche Theorien und Methoden im Beruf“, 5. – 6. Juni 2009, Universität Hamburg.
- Howaldt, J., & Kopp, R. (2012). Shaping social innovation by social research. In H.-W. Franz, J. Hochgerner, & J. Howaldt (Hrsg.), *Challenge Social Innovation. Potentials for Business, Social Entrepreneurship, Welfare and Civil Society* (pp. 43-55). Berlin: Springer.
- Howaldt, J., & Schwarz, M. (2010). *'Soziale Innovation' im Fokus: Skizze eines gesellschaftstheoretisch inspirierten Forschungskonzepts*. Bielefeld: transcript Verlag.
- Howaldt, J., & Schwarz, M. (2014). *'Soziale Innovation' im Fokus: Skizze eines gesellschaftstheoretisch inspirierten Forschungskonzepts*. Bielefeld: transcript Verlag.
- Howaldt, J., & Schwarz, M. (2010). Soziale Innovation - Konzepte, Forschungsfelder und -perspektiven. In J. Howaldt, & H. Jacobsen (Hrsg.), *Soziale Innovation. Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma* (S. 87-108). Wiesbaden: VS.
- Kesselring, A., & Leitner, M. (2008). Soziale Innovation in Unternehmen. Abgerufen von https://www.zsi.at/object/publication/1444/attach/3Soziale_Innovation_in_Unternehmen_ENDBERICHT.pdf
- Klein, B. (2010). Neue Technologien und soziale Innovationen im Sozial- und Gesundheitswesen. In J. Howaldt & H. Jacobsen (Hrsg.), *Soziale Innovation: Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma* (S. 271-296). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Langer, S., & Breßler, J. (2014). *Understanding the Innovation Capability of Social Innovation*. XXV ISPIM Innovation Conference Dublin, 8. – 11. Juni 2014.
- Lazonick, W. (2002). Innovative enterprise and historical transformation. *Enterprise and Society*, 3-47.
- Leimeister, J. M., & Peters, C. (2012). *Gesellschaftlich notwendige Dienstleistungen – soziale Innovationen denken lernen*. Arbeitspapier im Auftrag der Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung. Abgerufen von <http://library.fes.de/pdf-files/wiso/09367.pdf>
- Moldaschl, M. (2004). *Institutionelle Reflexivität*. Wirtschaftswissenschaften. Chemnitz: Lehrstuhl für Innovationsforschung und nachhaltiges Ressourcenmanagement (BWL IX).

- Moldaschl, M. (2010). *Innovation in sozialwissenschaftlichen Theorien oder Gibt es überhaupt Innovationstheorien?* Papers and Preprints of the Department of Innovation Research and Sustainable Resource Management, working paper.
- Moulaert, F., Martinelle, F., Swyngedouw, E., & Gonzalez, S. (2005). Towards Alternative Model(s) of Local Innovation. *Urban Studies*, 42, 1669-1990.
- Mulgan, G. (2012). Social Innovation Theories: Can Theory Catch Up with Practice? In H.-W. Franz, J. Hochgerner, & J. Howaldt (Hrsg.), *Challenge Social Innovation: An introduction* (S. 19-42). Berlin: Springer.
- Müller, S., Lurtz, K., Rüede, D., Kopf, H., & Russo, P. (2013). Mechanismen Sozialer Innovationen I: Entstehung, Entwicklung und Verbreitung. Abgerufen von http://www.worldvision-inst-tut.de/_downloads/allgemein/Mechanismen_Sozialer_Innovationen_I%20%281%29.pdf?mysid=4f0u8gld09cdmn1850618ctkfpn56k6
- Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. (2010). *The open book of social innovation*. London: National endowment for science, technology and the art.
- Phills, J. A., Deiglmeier, K., & Miller, D. T. (2008). Rediscovering Social Innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 34-43.
- Pol, E., & Ville, S. (2009). Social innovation: Buzz word or enduring term? *The Journal of Socio-Economics*, 38, 878-885.
- Rüede, D., & Lurtz, K. (2012). *Mapping the various meanings of social innovation: Towards a differentiated understanding of an emerging concept*. Oestrich-Winkel: EBS Universität für Wirtschaft und Recht, Center for Social Innovation and Social Entrepreneurship.
- Vahs, D., & Brem, A. (2013). *Innovationsmanagement. Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung* (4. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Westley, F. (2008). *The social innovation dynamic*. Waterloo.
- Zapf, W. (1989). Über soziale Innovationen. *Soziale Welt*, 40, H. 1-2, 17-183.

Soziale Innovation als Steigerung des kategorischen Imperativs?

Matthäus, Philine

Strobel, Sophie

Abstract: Dem Phänomen der sozialen Innovation wird das Ziel zugeschrieben, durch veränderte Verhaltensweisen sowie neue Wege der Lebens- und Arbeitsgestaltung sozialen Wandel in der Gesellschaft zu beeinflussen sowie bestehende Probleme zu lösen. Als quasi gedanklichen Vorläufer nehmen wir den Grundsatz des Kategorischen Imperativs von Kant in den Blick. Dabei vergleichen wir beide Konstrukte anhand des gesellschaftlich-wissenschaftlichen Entstehungshintergrundes, der Rolle des Individuums sowie der objektiven und subjektiven Handlungskonsequenzen. Von erkenntnisleitendem Interesse ist für uns die grundlegende Frage: Ist die soziale Innovation eine Steigerung des Kant'schen Kategorischen Imperativs?

Die vorliegende konzeptionelle Auseinandersetzung leistet einen Beitrag zur theoretischen Einordnung des Konzepts der sozialen Innovation und bietet Denkanstöße zur gesellschaftsverändernden Wirkung und Diffusion sowie zur Inbezugsetzung des Konzepts zum sozialem Wandel.

Keywords: Soziale Innovation; Kategorischer Imperativ; Veränderung der Gesellschaft; soziale Bewegung

1 Einleitung

Was haben Kants kategorischer Imperativ und soziale Innovationen gemein? Dies ist keine rhetorische Frage, sondern Grundlage.

Veränderungen im Lebensstil oder sozialen Praktiken, die nicht auf der persönlichen Ebene bleiben, sondern eine gesellschaftsverändernde Wirkung entfalten, können als soziale Innovation eingeordnet werden. Diese Veränderungen beziehen sich vor allem auf die Verhaltensänderung von Individuen, die eine größere Zielgruppe erreichen und beeinflussen (in diesem Band:

Breßler et al., 2017, S. 15). Bereits 1912 erwähnte Schumpeter soziale Innovationen (Schumpeter, 2012), jedoch wurden sie erst Ende 1980er in wissenschaftliche Diskussionen konkretisiert, so formulierte Zapf (1989, S. 177) eine erste zielspezifische Definition. So lässt sich die soziale Innovation als Begriff des späteren 20. Jahrhunderts und des 21. Jahrhunderts einordnen. Uns stellt sich die Frage, ob es solche gesellschaftsverändernden Bewegungen bereits vorher gegeben hat? Gerade in Bezug auf persönliche Veränderungen eines Individuums erinnern sie an einen der wichtigsten Denker im 18. Jahrhundert Europas, Immanuel Kant. Er forcierte ein gesellschaftliches Umdenken mit Hilfe seiner Maxime des kategorischen Imperativs. Diese Verbindung lässt weitere Gemeinsamkeiten vermuten, welche im Folgenden untersucht und eingeordnet werden.

Wir intendieren hiermit eine Diskussion auf normativer Ebene sowie die Forderung nach einer Kontextuierung des Konstrukts der sozialen Innovation. Dabei beziehen wir uns auf ausgewählte Beispiele, die augenscheinlich unter den Begriff der sozialen Innovation subsumiert werden: Bioenergiedörfer, Reparaturcafés, Tauschbörsen, Urban Gardening, Car Sharing (Stiess, 2013).

2 Grundlegende Begrifflichkeiten

Zunächst fokussieren wir soziale Innovation und inwiefern sich diese von anderen Innovationen unterscheidet. Anschließend wird der kategorische Imperativ Kants erläutert und in seine Entstehungsgeschichte eingebettet.

2.1 Soziale Innovation

Mit den Worten von Minder (2001, S. 73) ist Innovation „ein aufgrund eines bestimmten Innovationsproblems auftretendes [...], eigens produziertes oder auch fremdbezogenes Innovationsobjekt [ist], das mit einem Innovationsziel [...] und unter Einsatz einer Innovationsstrategie über einen längeren Innovationsprozess hinweg, durch ein Innovationssubjekt [...] initiiert, von einem Innovationsadressaten [...] als Novum [...] wahrgenommen wird.“. Diese Definition lässt sich auf viele Arten von Innovationen beziehen, so auch auf soziale Innovationen.

Als Basisverständnis für unsere Betrachtung soll die Definition sozialer Innovation von Zapf (1989, S. 177) dienen: „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 es deshalb wert sind, nachgeahmt und institutionalisiert zu werden.“ Diese Definition ist eine der ersten, die eigens für soziale Innovation formuliert wurden. Natürlich wird aktuell ebenso der Versuch von beispielsweise Howaldt & Schwarz unternommen, soziale Innovation zu definieren. Diese unterliegen der Kontextuierung des 21. Jahrhundert. Auch nach Kant wurde sein kategorischer Imperativ neu formuliert und eingesetzt, dennoch wird sich auf seine Urfassung bezogen werden. Daher werden wir an dieser Stelle auch bei Zapfs Definition sozialer Innovation bleiben. Diese wiederum weist einige Begriffe auf, die einer genaueren Betrachtung bedürfen.

Eine Schwierigkeit beim Greifen des Phänomens soziale Innovation besteht in der schwierigen Abgrenzung vom Begriff des sozialen Wandels einerseits und allgemeinen Innovationsdefinitionen andererseits. Dies bezieht sich vor allem auf sachliche und funktionale Aspekte (Howaldt & Schwarz, 2010, S. 88), die unter anderem die Messbarkeit fokussieren. So stellt Gillwald (2000, S. 8) die Frage: „[Um] wieviel besser muss die Alternative, wie verbreitet innerhalb eines Landes, wie dauerhaft, wie folgenreich muss eine Regelung, eine Verhaltensänderung sein, um als soziale Innovation im Betracht zu kommen?“ Sozialen Wandel verstehen wir als die politische und strukturelle Veränderung von sozialen Systemen (Howaldt & Schwarz, 2010, S. 90ff.). Eine soziale Innovation kann Bestandteil, Voraussetzung oder auch Auslöser für einen solchen sein, sie ist dem Begriff des sozialen Wandels aber nicht gleichzusetzen (Zapf, 1989, S. 177). Eine technische Innovation wiederum geht oft einer sozialen Innovation voraus, begleitet oder folgt dieser, ebenso umgedreht (Zapf, 1989, S. 174). Es sollte jedoch nicht außer Acht gelassen werden, dass beide auch unabhängig voneinander existieren können (Howaldt & Schwarz, 2010, S. 90ff.). Das Aufeinanderfolgen von Innovationen erscheint nur logisch, da Handlungen grundsätzlich äußeren Einflüssen unterliegen und gleichsam beeinflussen. An dieser Stelle muss jedoch kritisch hinterfragt werden, wie kontrolliert diese Veränderung tatsächlich sein kann. In der allgemeinen Innovationsdefinition nach Minder wird Kontrolle vorausgesetzt, denn die „Innovationsadressaten“, welche mit der Innovation konfrontiert werden, sollen diese auch als „Novum“ wahrnehmen. Für technische Innovation ist dies unproblematisch, da der neue Computer, die neue Software und weitere technische Neuerungen zu einem bestimmten Zeitpunkt im

freien Handel verfügbar sein oder in Wirtschaftsunternehmen genutzt werden wird. Bei der Definition von sozialer Innovation hingegen wird die feste Formulierung insofern abgemildert, dass diese es lediglich „wert ist, nachgeahmt und institutionalisiert zu werden“ (Zapf, 1989, S. 177). Eine soziale Innovation birgt also eine gewisse Unberechenbarkeit und kann demnach auch nicht beabsichtigte oder absehbare Auswirkungen haben (Gillwald, 2000, S. 5).

Doch auch die beinhalteten „früheren Praktiken“ (Zapf, 1989, S. 177), welche in diesem Zusammenhang gleichgestellt mit sozialen Praktiken werden sollen, bedürfen einer kurzen Erklärung. Diese folgen einer Routine, die aus der Erfahrung, dem Wissen und Können und natürlichen, auch impliziten Handelns resultieren. Daher können sie für jeden Menschen verschieden sein (Reckwitz, 2003, S. 282ff.). Aus dieser Erkenntnis lässt sich dann wiederum schlussfolgern, dass jede soziale Innovation auch für jeden Einzelnen eine andere Veränderung bedeutet.

Es darf nicht vergessen werden, dass eine neue Idee erst dann zur Innovation wird, wenn sie auch verbreitet, also über verschiedene Diffusionswege (geplant oder ungeplant), beispielsweise über den klassischen Weg des Marktes, aber auch durch soziale Netzwerke und Bewegungen und gar Einzelpersonen (Howaldt & Schwarz, 2010, S. 93f.) in die Gesellschaft eingebracht wurde. Außerdem ist erst dann eine Institutionalisierung möglich. Unter Berücksichtigung der oben genannten, bereits definitorisch festgelegten Aspekte ist eine soziale Innovation also eine Aufforderung zur individuellen Handlungsveränderung oder auch Entwicklung, die in Form von neuen Dienstleistungen und Regelungen sowie gesellschaftlichen Erwartungen und vielem mehr.

Um eine Innovation in der Gesellschaft implementieren zu können, bedarf es ebenso der individuellen Akteure, die dies umsetzen. Die Besonderheit bei sozialen Innovation scheint, dass hier jeder Einzelne ein sozialer Innovator sein kann (Gillwald, 2000, S. 25). Ein sozialer Innovator ist also ein solcher, der eine soziale Innovation nach seinen Prinzipien anderen nahebringt und so in die Gesellschaft implementiert. Eben diese Prinzipien führen uns zu Kants kategorischem Imperativ.

2.2 Kants kategorischer Imperativ

Um die Gemeinsamkeiten einer sozialen Innovation und Kants kategorischem Imperativ untersuchen zu können, soll dieser nun erläutert werden. Kant ist Philosoph und hat in seinen Maximen sein Bild eines Individuums dargestellt (Kant, 1785). Dabei geht er vor allem auf das Verhalten dieser ein und dessen Unvollständigkeit. Mit seinen Grundsätzen wurde er so Teil der stattfindenden gesellschaftsverändernden Entwicklungen. Es ist fraglich, ob diese Art der Erwartung an das Verhalten von Individuen, welche der kategorische Imperativ beschreibt, im Zusammenhang mit sozialer Innovation gesehen werden kann.

Als Basis seiner Theorie sieht Kant den guten Willen. Dieser habe als einziger die Beschaffenheit als gut befunden werden zu können. Alle weiteren Eigenschaften und Charakterzüge eines Menschen können nicht klar in „gut“ und „böse“ getrennt werden (Kant, 1785, S. 393). Dieser gute Wille leite sich einzig aus dem Wollen, also der Vernunft, ab (Kant, 1785, S. 394). Hier scheint Kant das heute weitverbreitete Sprichwort „der (gute) Wille zählt“ geprägt zu haben. Kritisch zu betrachten ist an dieser Stelle die unterschiedliche Auffassung von moralisch richtig und damit auch dem guten Willen, selbst wenn sich hier auf soziale Normen berufen werden würde. Doch auch hierfür hat Kant eine Lösung im von ihm definierten vollkommenen und unvollkommenen Vernunftwesen gefunden (Kant, 1785). Der Mensch gehört demnach zum größten Teil zu den Unvollkommenen. Dies begründet sich daraus, dass ein Mensch nahezu nie vollständig vernünftig (oder auch rational) handeln könne, sondern in den meisten Fällen von seinen Neigungen beeinflusst wird. An dieser Stelle soll darauf verwiesen werden, dass Kant durchaus anerkennt, dass es Neigungen gibt, die zu moralisch richtigen Handlungen führen, dann aber nur als Mittel zum Zweck (Kant, 1785, S. 397f.). Bestimmt die Neigung jedoch nicht den Willen, so habe dieser nach Kants sittlichem Gesetz gleichermaßen für vernünftige Wesen zu gelten. Dies würde bedeuten, dass jeder in gutem Willen gleich handle, da er moralisch richtig handle (Kant, 1785, S. 390).

Doch was ist nun diese Maxime, nach der im kategorischen Imperativ gehandelt werden soll? In der Grundlegung zur Metaphysik der Sitten definiert Kant diese als subjektives Prinzip des Wollens. Es handelt sich dabei um moralische Handlungsregeln, die sich jeder selbst auferlegt. Wenn diese

dann noch mit dem moralischen (sittlichen) Gesetz übereinstimmen, können sie sogar objektive Gültigkeit erlangen (Kant, 1785, S. 400).

Die Befehlsform des Imperativs ist in der deutschen Grammatik verankert. Bei Kant ist das beinahe ebenso. Sein Imperativ stellt die Formel der Vernunft dar, also das Sollen zum Wollen. Eine solche Formel ist nur notwendig, da der Mensch, wie bereits beschrieben, ein unvollkommenes Vernunftwesen ist und daher eine Richtung benötige, was er wollen sollte (Kant, 1785, S. 413). Kant unterscheidet nun zwei Imperative, den hypothetischen und den kategorischen. Wir fokussierten uns in der vorliegenden Betrachtung auf letzteren. Kategorisch soll hier mit dem Wort „unbedingt“ gleichgesetzt werden – der kategorische Imperativ als unbedingtes ethisches Gesetz¹.

„Endlich gibt es einen Imperativ, der, ohne irgendeine andere durch ein gewisses Verhalten zu erreichende Absicht als Bedingung zum Grunde zu legen, dieses Verhalten unmittelbar gebietet. Dieser Imperativ ist kategorisch. Er betrifft nicht die Materie der Handlung und das, was aus ihr erfolgen soll, sondern die Form und das Prinzip, woraus sie selbst folgt, und das Wesentlich - Gute derselben besteht in der Gesinnung, der Erfolg mag sein, welcher er wolle. Dieser Imperativ mag der der Sittlichkeit heißen.“ (Kant, 1785, S. 416)

Diesen kategorischen Imperativ betrachtet Kant als ein Naturgesetz (Gesetz der Sittlichkeit), welches jedem gegeben ist. Die bekannteste Formel, und ebenso die unserer Betrachtung zu Grunde gelegte, ist die Universalisierungsformel wonach „[d]er kategorische Imperativ [...] also nur ein einziger [ist], und zwar dieser: handle nur nach derjenigen Maxime, durch die du zugleich wollen kannst, das sie ein allgemeines Gesetz werde [...].“ (Kant, 1785, S. 420f.) Diese Leitformel, oder auch Verhaltensparadigma, fordert demnach dazu auf nur so zu handeln, wie man es für richtig halte - allerdings unter der Prämisse, dass die Folgen dieser Handlungen auch einen selbst betreffen können. Im Umkehrschluss zielt er ebenso darauf ab, nur so viel zu erwarten, was jeder selbst auch umsetzen würde.

Nachdem Kant mit seinen Erläuterungen sich auf einen jeden Einzelnen bezieht, könnte diese Maxime ebenso sozialen Innovatoren zugrunde liegen. Dies wird folgend anhand der Akteure und deren Verhalten untersucht.

¹ Eine Gleichsetzung die ebenfalls der Duden (2015) vorschlägt.

3 Eine diskursive Gegenüberstellung

Im vorangegangenen Kapitel wurden sowohl die soziale Innovation als auch der kategorische Imperativ nach Kant begrifflich bestimmt und eingeordnet. Nun gilt es, diese aneinander zu legen und miteinander in Verbindung zu bringen.

Wie bereits in der Einleitung beschrieben, haben die soziale Innovation als wissenschaftlich beschriebenes Phänomen seit Ende des 20. Jahrhunderts und Kants kategorischer Imperativ aus dem 18. Jahrhundert verhaltensändernde Paradigma als Grundlage oder können selbst als solche aufgefasst werden. Hierbei werden wir die Beziehung herausarbeiten. Wo gibt es Gemeinsamkeiten und Unterschiede? Kann der Lehrsatz Kants als Grundlage für die Entwicklung von sozialen Innovationen gesehen werden? Kann die soziale Innovation gar als Steigerung des kategorischen Imperativs gesehen werden?

Bei der zusammengestellten Argumentation soll kein Anspruch darauf erhoben werden als Grundlage zukünftiger empirischer Forschung dienlich zu sein. Es soll lediglich einen Weg darstellen, mit dieser Problematik umzugehen. Hilfsweise soll hier zur besseren Gegenüberstellung eine Kategorienbildung stattfinden. Als erste Kategorie soll *die Rolle des Einzelnen* dargestellt werden. Welche Bedeutung hat das Individuum für die beiden Themenkomplexe und welche Wichtigkeit nimmt es somit ein? Sie beziffert außerdem die „Exekutive“, also den Innovator, der Theorien.

In Bezug zu dieser Kategorie stehen die beiden nachfolgenden: *objektive Handlungskonsequenz* und *subjektive Handlungskonsequenz*. Diese setzen sich dann mit den Folgen der Umsetzung des kategorischen Imperativs und sozialer Innovation auseinander. Zunächst objektiv, also von außen, aus mehr oder minder gesellschaftlicher Sicht und dann subjektiv, aus Sicht des handelnden Individuums betrachtet werden.

3.1 Die Rolle des Einzelnen

Ausgangspunkt für die erste Kategorie bildet die Kontextuierung von Kant sowie der Erschaffung des kategorischen Imperativs. Das 18. Jahrhundert in Europa ist vor allem von Herrschaftskriegen geprägt. Zwischen dem siebenjährigen Krieg 1756-1763 und der Französischen Revolution 1789-1799 formulierte Kant seine Grundlegung zur Metaphysik der Sitten und damit den kategorischen Imperativ. Dies geschah also in einer Zeit des Umbruchs, in

der die Menschen vor allem weg von der Unterjochung hin zur Mitbestimmung kämpften. Zu jener Zeit erfuhren – im Gegensatz zu heute² – individuelle Erwartungshaltungen an das Leben kaum gesellschaftliche Akzeptanz oder Aufmerksamkeit in der öffentlichen Auseinandersetzung (Gall, 2012). Von daher nimmt der kategorische Imperativ hier auch eher eine Hilfestellung zum Nachdenken und Umdenken der bisherigen Lebensweise ein. Er scheint so auch den revolutionären Gedanken widerzuspiegeln.

Die Verknüpfung von sozialer Innovation und Revolution beschreibt z. Bsp. Zapf (1989, S. 177): “Soziale Innovationen sind keine Revolutionen, wenn wir diesen Grundbegriff für wenige radikale und rapide historische Veränderungen reservieren, die eine etablierte Sozialordnung insgesamt verändern. Allerdings finden wir in revolutionären Situationen ganze Cluster von sozialen Innovationen“. Eine soziale Innovation unterliegt folglich einer anderen Ausgangsproblematik. Wirtschaft, Gesellschaft, Kultur und Umwelt sind einer ständigen Dynamik ausgesetzt (Die Zeit, 2005). Es geht nicht mehr nur um die Lösung von technischen Hindernissen oder Technologieentwicklung. Hier haben wir es mit einer Detailarbeit zu tun, deren Potentiale die derzeitigen Steuerungs- und Problemlösungsmöglichkeiten überschreiten. Dies steht in direkter Verbindung des sozialen Wandels von einer Industrie- zu einer Wissensgesellschaft. Howaldt und Schwarz sehen hier die unwidersprechliche Notwendigkeit sozialer Innovationen (2010, S.88).

Wir werden dies am Beispiel des Konsums konterkarieren. Während es zu Zeiten der Formulierung des kategorischen Imperativs vor allem um den Konsum des Lebensnotwendigen ging, ist derzeit - im Sinne der sozialen Innovation gedacht - nachhaltiges Konsumentenverhalten en vogue (Umweltbundesamt, 2014, S. 6 sowie Jaeger-Erwin et al. 2017). Dies manifestieren Nülle & Zschornack in diesem Band ab Seite 81.

Die hier zu erkennende Steigerung vom kategorischen Imperativ zur sozialen Situation lässt sich mit der Perspektive beziffern. Kant sah das Individuum und dessen Verhalten auf sich selbst bezogen im Fokus. Eine Verhaltensänderung zum Besseren stellt in diesem Zusammenhang die eigene Position in der Gesellschaft dar, die opportunistisch so gut wie möglich sein soll.

² So kann für die heutige Gesellschaft das Menschenbild des complex man angebracht werden, welches die inter- und intraindividuelle Variation eines Menschen darstellt, so Schein im Jahre 1980. Dies signalisiert, dass es nicht mehr genügt Schemen für Verhaltensweisen oder Reaktionen zu erstellen, sondern je nach Individuum und Situation neu gedacht werden muss, dass heißt alle Aspekte mit denen ein Mensch bedacht werden kann, in Frage kommen können (Schweitzer, 2004, S. 46f.).

Die soziale Innovation hingegen bezieht sich vor allem auf das Miteinander, ohne den Einzelnen außer Acht zu lassen. Natürlich kommt es immer noch auf die Verhaltensänderung an, doch kann unterstellt werden, dass das nötige Bewusstsein für „gutes“ Handeln bereits vorhanden ist (Die Zeit, 2016).

3.2 Objektive Handlungskonsequenz

Als nächste Kategorie soll die objektive Handlungskonsequenz beleuchtet werden. Bei dem kategorischen Imperativ gestaltet sich diese sehr simpel, denn es lässt sich keine tatsächliche Folge ableiten. Die Form des Imperativs soll zwar eine Aufforderung oder gar Befehl darstellen, mit dem Ziel gut und richtig zu handeln, doch ist die Schwachstelle hier die persönliche Neigung und die damit verbundene Unkontrollierbarkeit von außen. Selbst wenn sich an die sittlichen Gesetze gehalten werden würde, könnte dennoch unterstellt werden, dass sich nur zum Zwecke so verhalten worden ist. Denn es wäre nicht feststellbar, ob eine tatsächliche Veränderung die Handlungskonsequenz ist.

Bei sozialen Innovationen ist die objektive Wahrnehmung stärker gegeben. Es lässt sich schlichtweg erkennen, ob jemand an einer zum Beispiel neuen Dienstleistung partizipiert oder eben nicht. Wenn wir die Nutzung von Carsharing betrachten, lässt sich erkennen, dass von der Bevölkerung durchaus eine Notwendigkeit wahrgenommen und akzeptiert wurde, diese auch in das eigene Leben einzubinden. So hat die Automobilbranche ihre Hochzeit, zu der jeder ein eigenes Fahrzeug besitzen wollte, hinter sich gebracht. In Großstädten ist es teilweise sogar hinderlich geworden, ein Auto zu besitzen. Mit der Entwicklung des Carsharings blieb die gewünschte Mobilität erhalten und gleichzeitig Nachhaltigkeit umgesetzt und gewinnt stetig an Zuspruch. Dies zeigt auch eine Statistik aus 2015, so waren es 2012 noch 0,38 Millionen Menschen die Carsharing nutzten und 6,11 Millionen die sich dafür interessierten, während es 2015 bereits 0,57 Millionen sind die Carsharing nutzen und 7,73 Millionen die sich interessieren (Statista, 2015). Nicht abzustreiten ist jedoch, dass auch hier unterschiedliche Zwecke und Interessen verfolgt werden können. Diese werden jedoch durch die jeweilige Ausformulierung einer Innovation sehr offen dargelegt, wodurch unterscheidbar ist, ob sie als gut oder eben nicht gut empfunden werden kann (Howaldt & Schwarz, 2010, S. 91). Zudem sind Urban Gardening, Bioenergiedörfern und Carsharing (Umweltbundesamt, 2014, S.11 und 33) soziale Innovationen, die in ihrer

Umsetzung eine klare Messbarkeit in der Verbreitung aufzeigen. Eine starke Verbreitung kommuniziert so eine ebenso ausgeweitete objektive Handlungskonsequenz.

Hier ist eine eindeutige Ausweitung und auch Aufbesserung vom kategorischen Imperativ zur sozialen Innovation zu benennen. Gerade für die Gesellschaft lässt sich unterstellen, dass es von großer Bedeutung ist zu erkennen, ob eine Maßnahme, Innovation, Entwicklung und Empfehlung auch angenommen wurde. Im Sinne des kategorischen Imperativs ist es nicht analysierbar, ob eine nach außen gezeigte Handlung auch der innerlichen Haltung entspricht. Eine Beteiligung an einer neuen Dienstleistung im Sinne einer sozialen Innovation ist hingegen klar messbar.

3.3 Subjektive Handlungskonsequenz

Für einen tatsächlichen Veränderungs- bzw. Weiterentwicklungsprozess ist die subjektive Handlungskonsequenz ebenso, wenn nicht sogar stärker als die objektive Handlungskonsequenz, entscheidend und soll daher eine letzte Kategorie bilden. Hier stößt der kategorische Imperativ nun gänzlich an seine Grenzen. Schon Kant selbst sagte, dass der Mensch ein unvollkommenes Vernunftwesen sei, ausschließlich Gottheiten könnten vollkommen sein. Es ist anzunehmen, dass der bereits angesprochene „gute Wille“ zwar bis heute einen tugendhaften Charakterzug darstellt. Jedoch ging Kant von einem solch rationalen Menschenbild aus, dass dieser entsprechend dessen Auffassung immer nur im guten Willen und sonst nie handle.

Zukunftsgedanken, der reflexive Umgang mit dem eigenen Handeln und Nachhaltigkeit spielen eine größer werdende Rolle in der Gesellschaft (Die Zeit, 2012). Auch die bestehende Dysfunktionalität einiger bisheriger sozialer Praktiken führt zu einem besseren Bewusstsein, welche Handlungen in Zukunft eingeschlagen werden sollen (Howaldt & Schwarz, 2010, S. 90). Wie bei so vielen Innovationen sind es natürlich gerade diese, die auch einen hohen Veränderungsnutzen zum bisherigen aufweisen (Howaldt & Schwarz, 2010, S. 89). Das solches vor allem im Bereich der sozialen Innovationen gegeben ist, wird durch ihren Erfolg kenntlich.

Ein weiterer Punkt, der auch eine subjektive Handlungskonsequenz nachweisen lässt, ist die Vielzahl an neuen Ideen und auch Umsetzungen sozialer Innovationen durch eine Vielzahl verschiedener Innovatoren. Solche Ideen gehen von Tausch- und Verleihbörsen bis hin zu alternativen Schrebergärten

zum Mitmachen, ebenso wie Näh- oder Reparaturcafés (Umweltbundesamt, 2014, S. 24 und 29). Sie beinhalten einen Freiwilligkeitsaspekt, den wir zwar in unseren Ausführungen hier implizit unterstellen, welcher jedoch im subjektiven Handlungskonsequenzbereich einen Beweis für dessen Existenz liefert. So kann vor allem das subjektive Empfinden (etwas Gutes zu tun) Individuen zur Partizipation antreiben (Stiess, 2013, S. 39).

Auch in der Kategorie der subjektiven Handlungskonsequenz ist eine Steigerung, also eine solche Veränderung, ein Umdenken zu unterstellen. Soziale Innovationen lassen eine Partizipation im Gegensatz zum kategorischen Imperativ, der nur einen bloßen Vorschlag bildet, zu. Vor allem gesellschaftlichen Herausforderungen kann mit sozialen Innovationen begegnet werden, da diese eine Basis zur Bewältigung bilden können und wollen (Gillwald, 2000, S. 8).

3.4 Vergleich der Konzepte

Nachdem wir das Konzept der sozialen Innovation und des kategorischen Imperativs aneinandergelegt und Verbindungen aufgedeckt haben, werden wir im Folgenden eine Zusammenfassung unserer Argumentation in tabellarisch übersichtlicher Form anbieten.

Tabelle 1: Verknüpfung der Konzepte des kategorischen Imperativs und der sozialen Innovation

	Kategorischer Imperativ	Soziale Innovation
Zeit der Entstehung des Konzepts	Kant (1785)	Erste Erwähnung bei Schumpeter (1912), Beginn der expliziten Begriffsdiskussion mit Zapf (1989)
Gesellschaftlicher Kontext (in Europa)	18. Jahrhundert: Unterjochung der Bevölkerung durch Herrschaft der Königshäuser	Ab 1989: Wandel von Kontrolle und Disziplin hin zur individuellen Handlungsfähigkeit und Auslebung der Individuen
Wissenschaftliche Disziplin	Philosophie (Metaphysik)	Soziologie, Wirtschaftswissenschaften
1. Kategorie: Die Rolle des Einzelnen	Keine gesellschaftliche Akzeptanz individueller Erwartungshaltung; Stimme des Einzelnen irrelevant	Fokus auf individuelle Bedürfnisse mit dem Bezugspunkt zur Nachhaltigkeit (Rückert-John, 2013)
2. Kategorie Objektive Handlungskonsequenz	Handeln nach Gesetz der Sittlichkeit	Steigende Teilhabe an bspw. nachhaltigen Dienstleistungen, sozialen Netzwerken zur Wissensvermittlung
3. Kategorie: Subjektive Handlungskonsequenz	Mensch als unvollkommenes Vernunftswesen; „gute Wille“	Wahrnehmung des Individuums Teil eines Ganzen; Beitrag leisten zu können → Wichtigkeit / Anerkennung zu erlangen; Möglichkeit der Umsetzung eigener Ideen.

4 Fazit:

Die Steigerung des kategorischen Imperativs durch soziale Innovation

Kants kategorischer Imperativ kann dazu anleiten, sich gesellschaftlich besser, fairer oder angepasster, also nach dem Gesetz der Sittlichkeit zu verhalten. Die ist schlichtweg eine Frage der Auslegung. Es dreht sich dabei jedoch immer um die Person an sich. Soziale Innovationen konzeptualisieren hingegen die Lösung gesellschaftlicher Probleme. Da es für ein Problem bekanntlich nicht nur eine Lösung gibt, setzen verschiedene Projekte und Initiativen Impulse zur Veränderung (Umweltbundesamt, 2014, S. 7). Wie auch anhand der genannten Beispiele erkennbar war, ist eine nachhaltige Entwicklung für die Gesellschaft von großer Bedeutung. Hierzu sind Neuerungen in Form von Dienstleistungen, Politik und im Bereich des Sozialen notwendig. Eine Chance diese Notwendigkeit zu erfüllen können soziale Innovationen sein (Leimeister, 2012, S. 5). Durch sie wird die Denk- und Handlungsweise von Menschen verändert. Außerdem kommt es zu einem stärkeren Miteinander, anstatt einem Aneinander vorbei wie zu Immanuel Kants Zeiten. Eine bedarfsgerechte Lebensgestaltung kann mit sozialer Innovation ebenso auf den Weg gebracht werden. Bei Kant wurde zwar auch dazu aufgefordert, allerdings fehlt es da an einer praktischen Taktik (Leimeister, 2012, S. 14). Die soziale Innovation als Konzept beinhaltet eine solche Taktik ebenso wenig, kommt es allerdings zur Institutionalisierung wird diese zur Notwendigkeit.

Dies erlaubt zwei Schlussfolgerungen:

1. Die Kontextuierung ist ein entscheidendes und beschneidendes Faktum für die Konzeptualisierung der sozialen Innovation.
2. Soziale Innovation stellen die Realisierung und Institutionalisierung des kategorischen Imperativs dar.

Eine der größten und wichtigsten Gemeinsamkeiten bildet die gewollte und gewünschte Verhaltensänderung des Individuums. Bei Kant richtet sich diese nach dem Gesetz der Sittlichkeit, während sie bei der sozialen Innovation einen komplexen Rahmen annehmen, in dem sich verschiedene Möglichkeiten zur Veränderung, besonders der Entwicklung, hervortun. Es zeichnet sich klar ab, dass Kants kategorischer Imperativ sich auf ein persönliches

Wohl des Einzelnen richtet, hingegen die soziale Innovation eine Veränderung sozialer Praktiken der Gesellschaft herbeiführen möchte. Letzteres intendiert die Verhaltensänderung vieler Individuen.

So kann weiterhin geschlussfolgert werden, dass:

3. soziale Innovationen schlussendlich auf die Verhaltensänderung vieler Einzelner setzt.

Mit der vorgenommenen Kategorienbildung konnten Unterschiede herausgearbeitet und Gemeinsamkeiten offenbart werden. Diese zeigen mit Hilfe der unterlegten Beispiele und den Schlussfolgerungen eine Steigerung vom kategorischen Imperativ zur sozialen Innovation.

Die normative Diskussion liefert des Weiteren Forschungsdesiderata für die wissenschaftliche Konkretisierung sozialer Innovationen sowie die empirische Forschung. Wir konnten Nachhaltigkeit als Treiber sozialer Innovationen ausmachen. Dies erfordert u.E. weitere Forschung. Darüber hinaus erscheint uns das individuelle Bewusstsein als erste Stufe der sozialen Innovationen aktiv zu werden. Uns stellt sich hier die Frage: Ist Reflexivität der individuelle Ausgangspunkt sozialer Innovation? Ebenso ist Partizipation ein entscheidender Begriff, den es einzubinden gilt. Zugleich sind u. E. die Denkmuster und Hintergrundannahmen des zugrundeliegenden Menschenbilds für soziale Innovationen zu prüfen. Erweiternd könnten unsere Erkenntnisse an die Nutzendimensionen von Gillwald (2000, S. 6ff.) angelegt werden, um so eine Messbarkeit und gezielte Vergleichbarkeit zu anderen Innovationsarten zu schaffen.

Die Frage, ob der Lehrsatz Kants als Grundlage für die heutige Entwicklung von sozialen Innovationen gesehen werden kann, drängt sich an dieser Stelle erneut auf. Kant prägte mit seiner Maxime ein ganzes Jahrhundert, er ist heute noch in der allgemeinen Schulbildung verwurzelt. Soziale Prozesse anzuschieben und gesellschaftliche Lücken zu füllen steht im Fokus und ist stets auch der Beginn sozialer Innovationen. Die Wichtigkeit kann damit bestätigt werden, ein direkter Zusammenhang lässt sich jedoch weiterhin nur vermuten und würde an dieser Stelle weitere wissenschaftliche Forschung bedürfen.

Literaturverzeichnis

- Gillwald, K. (2000). Konzepte sozialer Innovation. *Papers des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung, Querschnittsgruppe Arbeit und Ökologie*. S. P00-519. Abgerufen von <http://stages-online.info/pdfs/soziale-innovationen.pdf>
- Greffrath, M. (21. Dezember 2005). Eine Revolutionstheorie für das 21. Jahrhundert. *Die Zeit*. Abgerufen von <http://www.zeit.de/>
- Howaldt, J. & Schwarz, M. (2010). Soziale Innovation – Konzepte, Forschungsfelder und -perspektiven. In: J. Howaldt, J. & H. Jacobsen (Hrsg.), *Soziale Innovation. Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma*, S. 87-108. Wiesbaden: VS.
- Jaeger, M.; Rückert-John, J. & Schäfer, M. (2017). *Soziale Innovationen für nachhaltigen Konsum: Wissenschaftliche Perspektiven, Strategien der Förderung und gelebte Praxis*. Wiesbaden: Springer
- Kant, I. (1785) [Re-Print Valentiner, T. (Hrsg.). (2012)]. *Grundlegung zur Metaphysik der Sitten*. Ditzingen: Reclam.
- Leimeister, J. M. & Peters, C. (2012). Gesellschaftlich notwendige Dienstleistungen – soziale Innovationen denken lernen. WISO Diskurs Oktober 2012. Abgerufen von <http://library.fes.de/pdf-files/wiso/09367.pdf>
- Minder, S. (2001). *Wissensmanagement in KMU: Beitrag zur Ideengenerierung im Innovationsprozess*. Schumpeter (1987): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, unveränd. Nachdr. St. Gallen: KMU Verlag HSG.
- Reckwitz, A. (2003). Grundelemente einer Theorie sozialer Praktiken. Eine sozialtheoretische Perspektive. *Zeitschrift für Soziologie*, 32 (4), 282-301.
- Rückert-John, J. (2013): Die Nachhaltigkeit der Debatte um soziale Innovationen – Innovationschub für den nachhaltigen Wandel. In: J. Rückert-John (Hrsg.), *Soziale Innovation und Nachhaltigkeit, Innovation und Gesellschaft*, S. 289-307. Wiesbaden: Springer.
- Schumpeter, J. A. (1912). *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. Leipzig: Juncker & Humblot.
- Schweitzer, M. (2004). Menschenbilder in der Betriebswirtschaftslehre. In: F. X. Bea & M. Schweitzer (Hrsg.), *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Bd. 1* S. 46-50. Stuttgart: Lucius & Lucius.

- Statista. (2015). Anzahl der Personen in Deutschland, die Carsharing nutzen oder sich dafür interessieren, in den Jahren 2012 und 2015 (in Millionen). Abgerufen von <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/257867/umfrage/carsharing--interesse-und-nutzung-in-deutschland/>
- Stehr, N. (16. Februar 2012). Heikle Balance, Darf Nachhaltigkeit nur auf die Umwelt zielen? Eine Erwiderung. *Die Zeit*. Abgerufen von <http://www.zeit.de/>
- Stiess, I (2013): Synergien von Umwelt- und Sozialpolitik – Soziale Innovationen an der Schnittstelle von Umweltschutz, Lebensqualität und sozialer Teilhabe. In: J. Rückert-John (Hrsg.), *Soziale Innovation und Nachhaltigkeit, Innovation und Gesellschaft*, S. 33-49. Wiesbaden: Springer.
- Umweltbundesamt. (2014). *Soziale Innovationen im Aufwind. Ein Leitfaden zur Förderung sozialer Innovationen für nachhaltigen Konsum, für Mensch und Umwelt*. Dessau-Roßlau: Rautenberg Media & Print Verlag KG.
- Welzer, H. (4. April 2016). Was ist nur aus uns geworden? *Die Zeit*. Abgerufen von <http://www.zeit.de/>
- Zapf, W. (1989). Über soziale Innovationen. *Soziale Welt*, 40 (1/2), 170-183.

Soziale Innovationen als Herausforderung des 21. Jahrhunderts

Hegemann, Lisa

Abstract: Die Konzepte der technischen und sozialen Innovation bestehen auf den ersten Blick aus vielen Gemeinsamkeiten wie z.B. der Verwendung der Begrifflichkeiten Invention, Innovation und Diffusion. Ziel des Buchkapitels ist es, den Stand der Forschung durch die Unterscheidung von sozialen und technischen Innovationen sowie ihrer jeweiligen betrachteten Gegenstände und Funktionalitäten an einem gemeinsamen Konstrukt zu verdeutlichen. Initiiert durch den Artikel von Gillwald, dient hierbei das Fließband und die *Fließbandarbeit* als Ansatz für die Differenzierung der beiden Innovationskonzepte.

Die durch Fords Innovation identifizierten Merkmale und Prozessabfolgen der beiden Innovationsarten sind Ausgangspunkt für die Analyse gesellschaftlicher Veränderungen unter Bezug auf zentrale Kriterien sozialer Praktiken und technischer Artefakte der industrierevolutionierenden Einführung der Fließbandarbeit. Das „Shadowing“ oder „Working out Loud“ sind exemplarisch für Arbeitssysteme der heutigen Zeit zu nennen, die auf dem Phänomen Lernen durch Beobachtung beruhen. Diese resultieren u.a. aus der Innovation der Fließbandarbeit.

Das Beispiel der Innovation der Fließbandarbeit eignet sich dazu, sowohl als technische als auch soziale Innovation bewertet zu werden. Die nachgewiesene bestehende Wechselbeziehung zwischen der Akzeptanz und der Verbreitung von sozialen Innovationen zu technischen Artefakten birgt ein bislang verkanntes Potential.

Keywords: Soziale Innovation; soziale Praktiken; technische Innovation; technische Artefakte; Fließbandarbeit;

1 Einleitung

Soziale Innovationen nutzen wir, ohne uns darüber bewusst zu sein, dass es sich um diese handelt, wie z.B. wechselnde Lebensstile oder nicht-eheliche Lebensgemeinschaften (vgl. Gillwald, K., 2000, S. 3; Rammert, W., 2010, S. 5). Im Gegensatz dazu benutzen wir technische Innovationen, wie z.B. das Telefon, Auto etc. (vgl. Deutsche Stars- 50 Innovationen die jeder kennen sollte, S. 10ff.), stets bewusst als technisches Artefakt. Soziale und technische Innovationen bestimmten somit unser tägliches Leben.

Ich möchte durch die nachfolgenden zwei Beispiele meine Ausgangsthese stützen und den Begriff der sozialen Innovation näher präzisieren.

Exemplarisch für eine soziale Innovation führt Gillwald die Entstehung und Verbreitung von Fast-Food-Ketten an (vgl. Gillwald, K., 2000, S. 1 ff.). Die Neuheit der sogenannten Systemgastronomie lag in der zeitlich verkürzten Essenszubereitung für die Nahrungsaufnahme „zwischendurch“. Die soziale Innovation besteht in der Rationalität und Funktionalität der Nahrungszubereitung und -aufnahme und nicht, wie es die „weitgehend technik- und technologiefixierte Innovationspolitik und -praxis im gesellschaftlichen Diskurs“ (Howaldt, J. & Schwarz, M., 2010, S. 88) vermuten ließe, in der Einführung oder der Kombination bereits am Markt verbreiteter Nahrungsmittel.

Ein weiteres Beispiel für eine soziale Innovation ist das „car-sharing“, welches von Firmen wie z.B. teilAuto, car2go etc. angeboten wird. Die hohe Anzahl der unterschiedlichen Anbieter des „car-sharings“ zeigt, dass sich die soziale Innovation, „das Teilen von Sachgegenständen“, in der Gesellschaft durchgesetzt hat. Die soziale Innovation besteht nicht in der Fahrzeugtechnik oder der Entwicklung einer App wie z.B. bei dem Anbieter car2go, die eine Reservierung und Öffnung des Autos durch das Handy ermöglicht. Es geht vielmehr um die Nutzung bzw. das Teilen von Autos, welches auf einem neuen Denkansatz des Konsumenten über die eigene Verantwortung des sozialen und nachhaltigen Wirtschaftens, basiert (vgl. ebd., S. 101).

Die Innovation sind die sozialen Praktiken, die sich hinter den technischen Artefakten verbergen. Soziale Praktiken sind die Beschreibung für geordnete, regelhafte Aspekte sozialer Aktivitäten, die über Raum und Zeit stabil sind (vgl. Giddens, A., 1976, S. 75). Sie setzen sich aus einem organisierten Bündel von Tätigkeiten aus Gesagtem und Getanem zusammen, die im Zusammenhang mit entsprechenden Handlungen stehen (vgl. Schatzki, T. R., 2002, S. 71).

Die angeführten Beispiele verdeutlichen, dass sich eine trennscharfe Differenzierung von technischen und sozialen Innovationen als Herausforderung erweist. Vor dieser Anerkennung bedarf es meines Erachtens zunächst der Offenlegung der Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Innovationen im Allgemeinen sowie der Beleuchtung beider Perspektiven anhand eines Beispiels.

Gillwald (2000, S. 6f.) führt in ihrer Publikation „Konzept von sozialen Innovationen“ die Fließbandarbeit als eine solche für den gesellschaftlichen Bereich der Wirtschaft an, die sich an interne und externe Adressaten richtet und Veränderungen im organisatorischen und prozeduralen Feld mit sich bringt. Gillwald (2000, S. 10 ff.) durchleuchtet diese durch den Zugang zu verschiedenen Konzepten, wie z.B. „Neuartigkeit“, „als Form gesellschaftlichen Handelns“. Das Ziel ihrer Arbeit ist es, eine handgreifliche Vorstellung von sozialen Innovationen zu vermitteln. Ich möchte an diesem Punkt ansetzen und die Fließbandarbeit als technische und soziale Innovation vorstellen und zeigen, dass die Gegenüberstellung und Differenzierung von technischen und sozialen Innovationen eine Herausforderung für die Innovationsforschung des 21. Jahrhunderts ist und nicht an Aktualität verloren hat.

Die Fließbandarbeit „hat bekanntlich die Fertigungstechnik auf Jahrzehnte hin bestimmt und gilt als einer der Meilensteine des Massenwohlstands“ (Gillwald, K., 2000, S. 16.). Gillwalds Begründung für ihre Auswahl der Fließbandarbeit als Beispiel für eine soziale Innovation, ist deren historische Entwicklung und die breite gesellschaftliche Anwendung. Vorteil bei der Beurteilung sozialer Innovationen historischer Art ist es, dass diese, wie z.B. die Fließbandarbeit, in ihren Anfängen weit zurückliegen (1913), dokumentiert und eine Beurteilung der Tragweite und des Wirkungsgrades erlauben (vgl. ebd., S. 3.). Gleiches belegt Druckers Zitat (1950, S. 13) über die Auswirkung der Fließbandarbeit: „Nichts hat solche Wandlungen im Gesellschaftsgefüge hervorgebracht, wie die Idee der Massenproduktion, die vor rund vierzig Jahren mit dem ersten Modell T von Henry Ford Gestalt gewann“. Daraus ergab sich die Frage: Wie kann die Fließbandarbeit bzw. die „Wandlungen im Gesellschaftsgefüge“ (ebd.) als soziale Innovation bewertet werden, wo sie doch als technische/ technologische Innovation geplant war?

In meiner Untersuchung versuche ich die Kernfrage und die Erwartungen an die Innovationsforschung des 21. Jahrhunderts durch die Gegenüberstel-

lung von technischen und sozialen Innovationen an einem Exemplar zu illustrieren. Das Kapitel endet mit einem Ausblick auf die Herausforderungen einer sozialwissenschaftlichen Innovationsforschung der Zukunft.

2 Technische versus soziale Innovationen

Soziale Innovationen können zu einer Verhaltensänderung der Gesellschaft und einer Abkehr von Handlungsrouinen führen (siehe Breßler et al., 2017, S. 15 in diesem Band). Rammert (2010, S. 21) verwendet den Begriff der sozialen Innovationen teils als Synonym für den Titel seiner Publikation „Die Innovation der Gesellschaft“. Der Veränderung vorausgesetzt ist die Reflexion der Gesellschaft und des Individuums (vgl. Howaldt, J. & Schwarz, M., 2010, S. 90) über das eigene (Konsum-) Verhalten, um sich über Handlungsalternativen im alltäglichen Leben bewusst zu werden.

Ogleich soziale Innovationen im gemeinschaftlichen Leben vorkommen und Veränderungen des gesellschaftlichen Verhaltens bewirken, sind sie weniger erforscht und stehen zum Teil im Schatten technischer Innovationen (vgl. ebd., S. 99). Gründe sieht Rammert in der einfacheren Abgrenzung der technischen Innovation zu anderen, dem wirtschaftlichen Interesse der Öffentlichkeit und der möglichen Messung an deren ökonomischem Erfolg (vgl. Rammert, W., 2010, S. 2). Auf diesem Phänomen beruht häufig der Versuch, soziale Innovationen als „nicht-technische Innovationen“ (Howaldt, J. & Schwarz, M., 2010, S. 96) zu definieren. Schumpeter, Nationalökonom, nahm diese Unterscheidung bereits im Jahre 1961 vor, indem er technische Innovationen von „Innovationen nicht-technischer Art“ (Schumpeter, J. A., 1961, S. 91) trennte.

Auf den ersten Blick scheint die einzige Verbindung zwischen sozialen und technischen Innovationen das gemeinsam verwendete Wort „Innovation“ zu sein. Schumpeter (1997, S. 100) verwendete diesen Begriff nicht explizit, jedoch beschrieb er bereits im Jahre 1931 das mit dem Wort einhergehende Handeln als Durchsetzung „neuer Kombinationen“. Der Begriff „Innovation“ stammt von den lateinischen Wörtern „*novus*“ = neu oder neuartig und „*innovare*“ = erneuern bzw. etwas neu Geschaffenes ab (vgl. Horsch, J., 2003, S. 1; Vahs, D. & Burmester, R., 2002, S. 45). Der Terminus Innovation wird seit den 1990er Jahren als Synonym für Lösungen vielfältiger Probleme verwendet. Der Artikel „Technik allein bringt's nicht - ohne soziale Innovationen wird der Klimawandel nicht zu beherrschen sein“ (Schneidewind, U.,

2012, o. S.), der 2012 in der Zeitung „Die Zeit“ erschien, thematisiert die Erwartungen der Gesellschaft, dass Herausforderungen, resultierend aus z.B. dem Klimawandel, durch „innovatives“ Handeln gelöst werden sollen.

Der unbestimmte Gebrauch des Innovationsbegriffs für verschiedenartige Erneuerungen führte dazu, dass eine Vielzahl von Definitionsversuchen, die einer allgemeingültigen Verwendung des Begriffes gerecht werden sollten, existiert.

Der folgende Abschnitt dient dazu, die beiden Innovationsarten näher vorzustellen sowie eine Differenzierung und inhaltliche Abgrenzung der beiden Konzepte anhand von Kriterien und Merkmalen vorzunehmen. Ziel ist es, weitere Gemeinsamkeiten zwischen technischen und sozialen Innovationen sowie deren Unterschiede hervorzuheben, um ein einheitliches Begriffsverständnis für die Anwendung des Innovationsbegriffes im Sinne dieser Arbeit zu schaffen.

2.1 Definition und Merkmale technischer Innovationen

Bei der Verwendung des Begriffes „Innovation“ ist häufig das Verständnis von technischen Innovationen, wie z.B. materiell greifbaren Dingen, Produkten, etc., vorherrschend (vgl. Gillwald, K., 2000, S. 1ff.; Rammert, W., 2010, S. 2). Der Evolutionsgeschichte der Innovationsforschung ist geschuldet, dass wir bei dem Begriff Innovation meist an technische Erfindungen denken und die Elemente des sozialen Prozesses vernachlässigen. Technische Erfindungen zeichnen sich zumeist durch eine erste, neuartige praktische Realisierung eines Problems mit dem Ziel eines ökonomischen Erfolges aus (vgl. Rammert, W., 2010, S. 21). Nach Helmedag & Weber und Woodli können die Erfindungen der mechanischen Uhr sowie des Buchdrucks beispielhaft für technische Innovationen des europäischen Mittelalters angeführt werden, die bis heute unser Leben prägen. Die revolutionierende Einführung der mechanischen Uhr (um 1300) in den europäischen Alltag ermöglichte den Menschen ein einheitliches Zeitverständnis und eine Veränderung des Lebensrhythmus. Die genau „bemessene Stunde disziplinierte die Arbeit“ (Woodli, O., 2016, S. 310) und führte zur Strukturierung der Arbeitsteilung (vgl. Helmedag, F. & Weber, U., 2004, S. 82). Die Erfindung des Buchdrucks (vgl. Deutsche Stars- 50 Innovationen die jeder kennen sollte, S. 16), als Medium der Volksaufklärung im 15. und 16. Jahrhundert, ermöglichte eine zügige und

günstige Verbreitung von Informationen (vgl. Helmedag, F. & Weber, U., 2004, S. 82).

Die beiden Beispiele von technischen Innovationen spiegeln zugleich die Gemeinsamkeiten der verschiedenen Definitionsansätze in der Literatur wider. Die Gemeinsamkeit der unterschiedlichen Definitionsbegriffe von Innovationen besteht in der Verwendung des konstitutiven Merkmals der Neuheit bzw. Erneuerung eines Produktes oder eines Prozesses, welches sich durch die eingangs in diesem Kapitel dargestellte lateinische Etymologie erklären lässt (vgl. Vahs, D. & Burmester, R., 2002, S. 44). Laut Pleschak & Sabisch (1996, S. 1) lässt sich eine Innovation wie folgt interdisziplinär definieren: „[...] Innovation [ist] die Durchsetzung neuer technischer, wirtschaftlicher, organisatorischer und sozialer Problemlösungen im Unternehmen. Sie ist darauf gerichtet, Unternehmensziele auf neuartige Weise zu erfüllen.“ Die Definition weist indirekt auf das Messinstrument der Wirtschaftlichkeit hin, anhand derer der Erfolg von technischen Erfindungen bestimmt wird.

Die Abbildung 1 des technischen Innovationsprozesses zeigt, dass sich grundsätzlich inhaltliche Abgrenzungen des Innovationsbegriffs in Abhängigkeit zur jeweiligen Prozessphase vornehmen lassen.

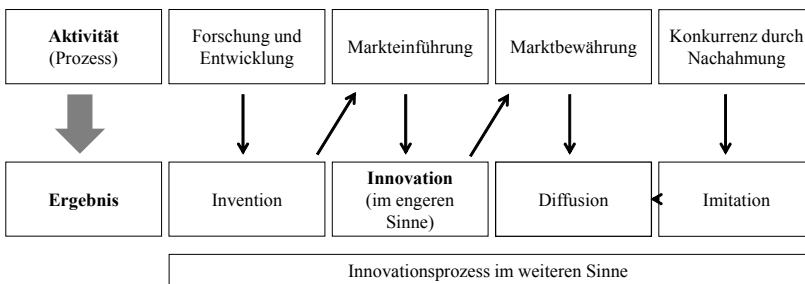


Abbildung 1: Der Innovationsprozess im weiteren Sinne (vgl. Brockhoff, K., 1999, S. 38).

Die Invention ist mit der Erfindung zu Beginn des Innovationsprozesses gleichzusetzen und als Ergebnis der Wissensgenerierung von Forschung und Entwicklung zu verstehen. Sie ist eine erstmalige technische Realisierung einer neuen Problemlösung (vgl. Gillwald, K., 2000, S. 31). Die Innovation ist die erste wirtschaftliche Anwendung dieser neuen Problemlösung, die durch die Markteinführung zum ökonomischen Erfolg führen soll (vgl. Brockhoff,

K., 1999, S. 36f.). Die Diffusion beschreibt das Ergebnis, wenn eine Marktausbreitung und Marktdurchdringung der Innovation stattgefunden hat (Vgl. Rogers, E. M., 1995, S. 5). Die Imitation beschreibt den Prozess der Nachahmung durch Wettbewerber (vgl. Moldaschl, M., 2010, S. 5).

Der Stand der Forschung zeigt, dass eine überwiegende Einigkeit über die zu verwendenden Inhalte besteht, um technische Innovationen zu definieren. Laut Gillwald (2000, S. 1) liegt die Begründung des einseitigen wirtschaftlichen und politischen Interesses für technische Innovationen in ihrer „[...] erklärte(n) Eignung als Konjunkturmotoren und Garanten wirtschaftlichen Wachstums“. Die exemplarisch zu Beginn des Kapitels erwähnten Herausforderungen an die Gesellschaft, resultierend aus klimatischen Veränderungen, werden nicht einzig durch technische Innovationen zu bewältigen sein (vgl. Enquete-Kommission, 1998, S. 16ff.). Diese benötigen die Unterstützung von gesellschaftlichen Verhaltensänderungen, resultierend aus der Durchsetzung sozialer Innovationen.

2.2 Definition und Merkmale sozialer Innovationen

Die steigende Nachfrage nach sozialen Innovationen besteht nach Howaldt & Schwarz (2010, S. 88) durch die „drastisch beschleunigte Veränderungsdynamik in Wirtschaft, Gesellschaft (und) Kultur [...]“. Rammert (2010, S. 3) sieht die wesentlichen Treiber für die wachsende Relevanz von sozialen Innovationen in der „Globalisierung des wirtschaftlichen Wettbewerbs, (der) Pluralisierung der an den verteilten Innovationsprozessen beteiligten Instanzen und (der) massiven Steigerung des Varianten-Pools durch neue generische Techniken“.

Vergleicht man die Definitionen von sozialen Innovationen in der Literatur, fällt auf, dass keine gleichartigen Definitionsansätze wie die des technischen Innovationsbegriffes und seines Innovationsprozesses existieren. Der Begriff der sozialen Innovationen ist „[...] sowohl begrifflich, konzeptionell als auch inhaltlich äußerst unscharf und diffus [...]“ (Howaldt, J. & Schwarz, M., 2010, S. 87). Es lässt sich jedoch ein gemeinsames Merkmal der Definitionen hinsichtlich der Wertbezogenheit von sozialen Innovationen festhalten (vgl. ebd., S. 90f.).

Nach Howaldt & Schwarz (ebd., S. 88) werden soziale Innovationen als eigenständiges Phänomen oder als ein spezifischer Fachbegriff selten thematisiert „[...]“, sondern vielmehr als eine Art deskriptive Metapher im Kontext von Phänomenen des sozialen und technischen Wandels“ verwendet.

Zapf (1989, S. 177) fokussiert sich in seiner Definition von sozialen Innovationen auf die Zielsetzung und die Veränderung des sozialen Gefüges als Resultat der Innovation. „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“. Zapf brachte 1994 den Begriff der sozialen Innovation im Rahmen seines modernisierungstheoretischen Ansatzes wieder in die sozialwissenschaftliche Diskussion ein. Die Definition Zapfs bietet sich für die vorliegende Arbeit als Ausgangspunkt, aufgrund seiner in wissenschaftlichen Werken zum Thema sozialer Innovationen oft zitierten Definition, wie z.B. bei Gillwald 2000, Howaldt 2010 oder Rammert 2010, an (vgl. Gillwald, K., 2000, S. 14; Howaldt, J. & Schwarz, M., 2010, S. 92; Rammert, W., 2010, S. 19). Die Verwendung des Zitates bildet die Basis für ein einheitliches Begriffsverständnis von sozialen Innovationen. Es findet seine Anwendung durch den Versuch Zapfs, soziale Innovationen von technischen zu unterscheiden und ein Bewusstsein für die gegenseitige Wechselwirkung zu schaffen.

Gillwald (2000, S. 1) hebt in ihrem „Konzept von sozialen Innovationen“ den gesellschaftlichen Wandel hervor, der aus sozialen Innovationen resultieren kann: „Soziale Innovationen sind, kurzgefasst, gesellschaftlich folgenreiche, vom vorher gewohnten Schema abweichende Regelungen von Tätigkeiten und Vorgehensweisen. Sie sind überall in gesellschaftlichen Systemen möglich, im Ergebnis Verhaltensänderungen und verwandt aber nicht gleich mit technischen Innovationen“.

Soziale Innovationen sind (mögliche) Voraussetzungen oder Bestandteile sozialen Wandels, aber nicht mit diesem identisch. Technischen Innovationen geht sozialer Wandel voraus bzw. begleitet oder folgt diesem. Soziale Innovationen bedeuten Gestaltung von Teilprozessen des sozialen Wandels auf unterschiedlichen Ebenen (vgl. Howaldt, J. & Schwarz, M., 2010, S. 92). Neben den geplanten und beabsichtigten Wirkungen können auch nicht geplante bzw. beabsichtigte Nebenwirkungen entstehen (vgl. Gillwald, K., 2000, S. 21).

Kesselring & Leitner betonen in ihrer umfangreichen Studie aus betriebswirtschaftlicher Sicht, ebenso wie Gillwald in ihrer Publikation, den Unterschied von sozialen und technischen Innovationen in der Weise, dass soziale Innovationen nicht rein an wirtschaftlichen Erfolgskriterien gemessen werden sollten. Diese, so ihr Ansatz, seien im Vergleich zu technischen Innovationen weitaus mehr wertbezogen und weniger an der Wirtschaftlichkeit orientiert (vgl. Kesselring, A. & Leitner, M., 2008, S. 21 ff.).

2.3 „Versus“

Bei der Betrachtung und Analyse der Begrifflichkeiten und der sich dahinter verbergenden Prozesse, weisen beide Innovationstypen Gemeinsamkeiten und Unterschiede auf. Die Vielfalt unterschiedlicher Definitionen resultiert aus dem Phänomen der Beschaffenheit von Innovationen. Technische Innovationen scheinen sich zunächst leichter in Kategorien mit entsprechenden Merkmalen aufgrund ihres materiellen Charakters (vgl. Howaldt, J. & Schwarz, M., 2010, S. 89) einteilen zu lassen. So ist der Mehrwert des technischen Artefakts der Erfindung des Telefons für uns schneller visuell zu erfassen und anzuwenden, als die Ziele und Folgen der sozialen Innovation der sozialen Gesetzgebung aufgrund ihrer immateriellen Struktur (Tabelle 1). Ein weiterer Ansatzpunkt für die Differenzierung beider Innovationen bietet die Intention der Erfinder bzw. derer Antriebskräfte. Die zu Beginn erwähnte Erfindung des Buchdrucks von Johannes Gutenberg ermöglichte ein Medium zur schnelleren Veröffentlichung und Verbreitung von Gedanken und Informationen. Die technische Innovation und das Verfahren zur Aufklärung der Gesellschaft ermöglichen Neuerungen auf anderen Feldern (vgl. Rammert, W., 2010, S. 6).

Tabelle 1 verdeutlicht die bestehende Gemeinsamkeit beider Innovationstypen durch die prozessorientierte Perspektive des Innovationsverlaufes, jedoch unterscheiden diese sich in der Reihenfolge der einzelnen Phasen. Unter Inkaufnahme einer gewissen Verkürzung der oben genannten Definitionen relevanter Autoren, können folgende Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen sozialen und technischen Innovationen im Allgemeinen festgehalten werden:

Tabelle 1: Gegenüberstellung von sozialen und technischen Innovationen

Merkmale	Technische Innovation	Soziale Innovation
Beschaffenheit ¹	häufig materiell, greifbar	intangibel, immateriell
Mehrwert ²	technische Artefakte	soziale Praktiken
Markterfolg ³	individueller Nutzen	breite gesellschaftliche Anwendung
Prozessphasen ⁴	Invention- Innovation- Diffusion – Imitation	Invention - Diffusion- Kontrolle
Verwendung des Innovationsbegriffes ⁵	vor Diffusion	nach Diffusion
Einflussnahme ⁶	Wechselseitig	wechselseitig
Kontextbezug ⁷	geringer kontextabhängig	stärker kontextabhängig

Die Tabelle verdeutlicht die unterschiedlichen Herangehensweisen der Autoren verschiedener Disziplinen und ihre Schwerpunktsetzung bzw. Argumentationsstrukturen, so dass eine interdisziplinäre, differentielle Betrachtung des Begriffes einer sozialen Innovation möglich wird.

¹ Vgl. Howaldt, J. & Schwarz, M., 2010, S. 89; Rammert, W., 2010, S. 5.

² Vgl. Howaldt, J. & Schwarz, M., 2010, S. 89.

³ Ebd. S 89f.

⁴ Vgl. Moldaschl, M., 2010, S. 5ff.

⁵ Vgl. Gillwald, K., 2000, S. 31ff.

⁶ Vgl. Rammert, W., 2010, S. 6.

⁷ Vgl. Howaldt, J. & Schwarz, M., 2010, S. 93.

Für diesen Beitrag beruht das Innovationsverständnis sozialer Innovationen auf den Ergebnissen der tabellarischen Gegenüberstellung. „Sozial“ bedeutet in diesem Zusammenhang „gemeinschaftlich“ (Rammert, W., 2010, S. 17; Howaldt, J. & Schwarz, M., 2010, S. 91) bzw. als ein am Gemeinwohl orientiertes Konzept.

3 Fließbandarbeit als technische und/oder soziale Innovation?

In diesem Abschnitt werden die vorangegangenen Merkmale zu technischen und sozialen Innovationen anhand eines Praxisbeispiels zusammengeführt. Ziel ist es, anhand der Fließbandarbeit, die in der Literatur überwiegend aus dem Fokus der technischen Innovation betrachtet wird, beide Innovationsarten zu beleuchten. Das Beispiel eignet sich um zu zeigen, dass aus technischen Innovationen häufig gesellschaftlicher Wandel resultiert, welcher soziale Praktiken entstehen lässt.

Für den Forschungsprozess habe ich ausschließlich Sekundärliteratur verwendet, die ich im Zeitraum von vier Monaten gesichtet, analysiert und kategorisiert habe. Die Auswertung der Literatur fand durch eine deduktive Kategorienbildung nach Mayring statt (vgl. Mayring, P., 2001, o.S.). Die Analyse und Bewertung bestehender Literatur erfolgte durch eine problematisierend-kritische Methode mit dem Ziel, das Phänomen der sozialen Innovation durch kritisches Überdenken von Begriffen technischer Innovationen zu verdeutlichen und abzugrenzen. Ein problematisierend-kritisches Erklären und Reflektieren ermöglichte es mir, bestehende Definitionen mit neuen Denkanätzen zu füllen und Raum für neue innovative Lösungsvorschläge zu schaffen.

3.1 Rekonstruktion des Phänomens Fließbandarbeit

Im Jahre 2013 feierte die durch Henry Ford, Begründer der Motor Ford Company, perfektionierte Erfindung der Fließbandfertigung ihren 100. Geburtstag. In der Zeitung „Die Zeit“ wird das Jubiläum mit „Autos am laufenden Band“ betitelt (Nickel, W., 2013, S.1f.). Der Name der Zeitung „Die Zeit“ erinnert daran, „dass es die Zeit ist, die das Neue im Unterschied zum bekannten Alten schafft“ (Rammert, W., 2010, S. 8). Die Unterscheidung von

Altem zu Neuem ist für Rammert eines der wesentlichen Merkmale von Innovationen, dass er in seinem relational-reflexiellen Innovationskonzept durch die zeitliche Dimension erfasst (vgl. ebd. S. 8f.).

Die Fließbandfertigung wird für die Fabrikation von Massenprodukten genutzt, wie z.B. in der Automobilherstellung. Die Autos werden über einen langen Zeitraum in hoher Stückzahl im selben Fertigungsprozess hergestellt, ohne Unterbrechungen, die zur Umrüstung der Produktionsmaschinen genutzt werden. Heutzutage hat sich die Innovation in unterschiedlichen Branchen, wie z.B. der Tabakindustrie, Zementherstellung, etc. etabliert (vgl. Thommen, J.-P., 2008, S. 294).

Die von Taylor, amerikanischer Ingenieur, erfundene Lehre der in kleinste Schritte aufgegliederten Produktion, fand in den Autofabriken von Ford ihre Anwendung (vgl. Von Viering, J., 2009, S. 1f.). „Als Begründer des Scientific Managements stellte Frederick W. Taylor (1911) die Grundlagen für eine neue Betrachtung des Menschen als Produktionsfaktor und für eine neue Denkweise im Management auf“ (Thommen, J.-P., 2008, S. 695). Taylor legte zu Beginn des 20. Jahrhunderts mit dieser Annahme den Grundstein für eine rationelle Massenfertigung (vgl. ebd., S. 123f.).

Durch die Einführung der Fließbandarbeit wurden aufeinanderfolgende Arbeitsprozesse unterteilt und in einzelne Arbeitsschritte zerlegt, sowie die Anordnung der Betriebsmittel neu strukturiert. Eine daraus resultierende, zunehmende Arbeitsteilung bei differenzierterer Spezialisierung der Einzelaufgabe, bedeutete einen höheren Kommunikations- und Informationsaufwand für das Unternehmen. Eine der Herausforderungen an das Management bestand in der Festlegung und Zuteilung von Verantwortlichkeiten sowie den entsprechenden zu verrichtenden Arbeitsvorgängen der einzelnen Personen. Es galt, die sozialen Praktiken, die durch die beteiligten Akteure definiert und verbreitet wurden, so zu gestalten, dass diese zu Routine bzw. zu routinierten Handlungsabläufen der Fließbandarbeit wurden. Bei der Fließfertigung wird die Herstellung eines Produktes in aufeinanderfolgende Arbeitsprozesse unterteilt, die in einzelne Arbeitsschritte aufgeschlüsselt sind. Häufig handelt es sich um eine determinierte Handgriffolge, die aus wenigen einfachen Handgriffen besteht (vgl. DGUV, 2015, S. 1).

Die Fließbandfertigung ist eine Erweiterung der Fließfertigung. Die Anordnung der Betriebsmittel folgt dem technologischen Produktionsablauf. Die Anordnung der Maschinen und Werkzeuge am Arbeitsplatz wird durch die Reihenfolge der Arbeitsprozesse bestimmt. Bei der Fließbandfertigung

werden anschließend die Werkstücke zwischen den einzelnen Montagestationen auf Fließbändern transportiert, mit dem Ziel eines reibungslosen Produktionsablaufes. Der Vorteil der vorgegeben Taktzeit lag in einer genauen Bestimmung des Bedarfes an Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen. Dies führte zu einem auf die Produktion abgestimmten Bestellverfahren (Just-in-Time-Lieferungen), so dass die Lagerkapazitäten möglichst gering gehalten wurden (vgl. Jung, H., 2001, S. 465).

Die wesentliche Effizienz beider Verfahrensweisen bestand in der Erhöhung der Arbeitsintensität durch Vorgabe eines Arbeitstempos, der „Taktzeit“, sowie der daraus resultierenden Produktionssteigerung. Eine konsequente Umstrukturierung der Arbeitswelt war die Folge, z.B. unter dem Aspekt der Arbeitsverteilung nach Fähig- und Fertigkeiten des jeweiligen Arbeitnehmers (vgl. Scanlan, B. & Keys, J. B., 1979, S.74f.). Dem Arbeiter kam die Pflicht zu, die ihm zugeteilten Handgriffe in einer vorgeschriebenen Zeit zu erledigen. Die Produktivitäts- und Wettbewerbssteigerung hing somit von der Motivation der Mitarbeiter ab, ihre Arbeitsschritte schnellst möglich und so häufig wie möglich zu wiederholen.

Henry Ford setzte als erster Automobilhersteller 1913 das Fließband ein und entlohnte seine Arbeitnehmer danach, wie schnell sie bestimmte mechanische Arbeitsschritte durchführen konnten (Akkordlohn) (vgl. Jung, H., 2001, S. 943). Ford gelang es durch diese Revolution des Produktionsprozesses den Preis seines T-Modells "Tin Lizzy" zu verringern, die Absatzmenge zu steigern und infolgedessen die Löhne der Arbeiter zu erhöhen. Ford kam seinem Ziel, ein Auto für die Gesellschaft zu bauen, durch die Revolution der Automobilherstellung näher.

3.2 Interpretation I - Technische Innovation: Das Fließband als technisches Artefakt der Fließbandfertigung

In der nachfolgenden Tabelle stelle ich die Fließbandfertigung, deren Elemente und Funktionalitäten anhand der Merkmalskategorien aus Tabelle 1 als technische Innovation dar. Dabei richtet sich der Fokus auf das Fließband als einen wesentlichen Bestandteil der Fließbandfertigung, welches u.a. neue Arbeitsprozesse und Vorgehensweisen zu einer neuen Fertigungstechnologie in sich vereint.

Tabelle 2: Das Fließband als technische Innovation

Merkmale	Technische Innovation
Beschaffenheit	materiell: Fließband
Mehrwert	technische Artefakte: motorisierte Fahrzeuge
Markterfolg	individueller Nutzen: Kauf vs. Nicht-Kauf
Prozessphasen	Invention- Innovation- Diffusion- Imitation: durch den Einsatz des Fließbandes in anderen Industriezweigen befindet sich die Innovation in der 4. Phase
Verwendung des Innovationsbegriffes	vor Diffusion, da die technische Realisierung des Fließbandes ohne Anwendungsbezug die Innovation ist
Einflussnahme	wechselseitig (Mensch-Maschine)
Kontextbezug	gering, da durch wenige Umrüstungen branchenübergreifend einsetzbar

Die Annahme einer technischen Innovation resultiert einerseits aus der materiellen Beschaffenheit des Fließbandes bei der Fließbandfertigung und andererseits aus den dadurch gefertigten motorisierten Fahrzeugen. Der Mehrwert des technischen Artefaktes generiert sich aus dem Produkt des gestaltenden Handelns und dem Objekt des angewendeten Handelns.

Die Revolution der Wirtschaftlichkeit der Automobilproduktion erlaubt eine Analyse aus der Kostenperspektive. Die Vermutung von Howaldt & Schwarz (2010, S.89f.), dass individueller Nutzen als Antriebsmotor für technische Innovationen fungiert, kann durch die Ergebnisse der Kosteneinsparung und dem damit verknüpften wirtschaftlichen Interesse bestätigt werden.

Die technische Innovation des Fließbandes als ein wesentlicher Bestandteil der Fließbandfertigung befindet sich bereits in der 4. Phase des Innovationsverlaufes (siehe Abbildung 1). Der Prozess der Invention, Innovation und Diffusion kann durch die weite Verbreitung und Durchsetzung am Markt als abgeschlossen betrachtet werden. Im Gegensatz dazu ist die Phase der Imitation ein fortwährender Prozess. Die Nachahmung durch Konkurrenten und die Übertragung der Fertigungsart der Massenproduktion auf andere Branchen findet fernab der Automobilindustrie statt. Die Möglichkeit der Übertragung auf andere Geschäftszweige bestätigt eine weitere Annahme von Howaldt & Schwarz (2010, S. 93), dass technische Innovationen einen geringeren Kontextbezug erfordern als soziale Innovationen.

Die Erfindung des Fließbandes lässt sich zusammenfassend als technische Innovation der Fließbandfertigung definieren. Um die daraus resultierenden Veränderungen von Arbeitsabläufen, Ausbildungsniveaus, Verhaltensphänomene etc. erklären zu können, bedarf es einer weiteren Betrachtungsperspektive.

3.3 Interpretation II – Soziale Innovation: Soziale Praktiken als Resultat der Innovation der Fließbandarbeit

In der Tabelle 3 werden die Ergebnisse und Funktionalitäten der Fließbandarbeit als soziale Innovation dargestellt.

Die Erfindung des Fließbandes als essentieller Bestandteil der Fließbandfertigung verleiten zunächst dazu, ausschließlich eine technische Innovation anzunehmen. Grundsätzlich lässt sich eine Verwandtschaft der Innovationstypen nicht ausschließen. So resultieren die immateriellen sozialen Praktiken aus der vorangegangenen technischen Erfindung des Fließbandes und der Einführung der Fließbandarbeit in die Automobilproduktion.

Tabelle 3: Fließbandarbeit als soziale Innovation

Merkmale	Soziale Innovation
Beschaffenheit	immateriell: soziale Praktiken
Mehrwert	soziale Praktiken: Handlungsrouinen, veränderte Arbeitsanforderungen und –profile, Lernen durch Beobachtung etc.
Markterfolg	breite gesellschaftliche Anwendung: Akzeptanz der Abstufung des Menschen als Produktionsfaktor, Reflexion der Vor- und Nachteile, etc.
Prozessphasen	Invention – Diffusion - Kontrolle: die 3. Phase findet durch die Kontrolle von Nachbesserungen wie z.B. „verbesserte(n) Pausenregelungen und weitere(n) Regelungen zur ‚Humanisierung der Arbeit‘“ ⁸ statt
Verwendung des Innovationsbegriffes	nach Diffusion, da die breite gesellschaftliche Anwendung Voraussetzung für die Innovation der sozialen Praktiken ist, die von den Menschen gelebt werden
Einflussnahme	wechselseitig (Manager-Maschine-Arbeiter)
Kontextbezug	stark kontextabhängig, da die Handlungsrouinen spezifisch auf die organisationalen Abläufe abgestimmt werden müssen und von dem impliziten und expliziten Wissen der Organisationsmitglieder abhängig sind

⁸ Gillwald, K., 2000, S. 34.

Die sozialen Praktiken, wie z.B. das Lernen durch Beobachtung und die damit einhergehende Neustrukturierung und Herabsenkung des Ausbildungsniiveaus, stellen den Mehrwert der sozialen Innovation dar. Der Markterfolg generiert sich aus der gesellschaftlichen Akzeptanz der Neuerungen, die beispielsweise in einer Abstufung des Menschen als Produktionsfaktor münden. Anders als bei der technischen Innovation spricht man bei der sozialen Innovation der Fließbandarbeit erst von einer Innovation, wenn diese am Markt diffundiert ist. Die Diffusion erfolgt durch die Ausführung der Fließbandfertigung und durch die Akzeptanz einer Fremdbestimmung und Kontrolle des Menschen durch Maschinen (Taktzeit). Anreiz für die Akzeptanz der Neuerungen könnten die von Ford in Abschnitt 3.1 dargestellten Lohnerhöhungen gewesen sein. Diese wechselseitige Kontrolle zwischen Mensch und Maschine kann durch die vorgegebene Taktzeit illustriert werden und durch eine verringerte Arbeitskraft oder Arbeitsausfälle können ganze Produktionsstrecken zum Stillstand kommen (siehe Abschnitt 3.1). Die Einflussnahme der Arbeiter auf die Maschinen dient zugleich als Beispiel dafür, warum soziale Innovationen wie die Fließbandarbeit einen höheren Kontextbezug erfordern als technische Innovationen. Die sozialen Praktiken, wie z.B. Aufgabenzuteilung nach Fähig- und Fertigkeiten, stehen in Abhängigkeit zu den in einer Organisation beschäftigten Menschen, deren Wissen und Interaktion. Somit erfordert die Implementierung von sozialen Innovationen einen höheren Kontextbezug und Abstimmungsaufwand auf zwischenmenschlicher Interaktionsebene als die Implementierung von technischen Innovationen.

4 Interpretation und Diskussion der Ergebnisse

Als wesentliche Merkmale der Fließbandarbeit als soziale Innovation können nach Gillwald soziale Praktiken festgehalten werden, die zu einer Verbesserung des allgemeinen Lebensstandards führten, unter Inkaufnahme einer Abwertung des Menschen als Produktionsfaktor.

Die Tabellen 2 und 3 des technischen und des sozialen Innovationsprozesses unterstreichen durch die Verwendung drei gleicher Begriffe (Invention, Innovation und Diffusion) die Gemeinsamkeit der Innovationstypen. Die inhaltliche Bestimmung zum Zeitpunkt der begrifflichen Anwendung unterscheidet sich in der Reihenfolge und im Ergebnis des jeweiligen Prozessabschnittes. Die Fließbandarbeit löst Probleme besser als frühere Praktiken,

wie z.B. den Ausstoß einer höheren Produktionsmenge, die Möglichkeit minder qualifizierte Arbeiter einzustellen oder eine leistungsorientierte Vergütung einzuführen. Nach der Definition von Pleschak & Sabisch⁹, die im Abschnitt 2.1 hergeleitet wurde, lässt sich die Fließbandarbeit als technische Innovation erklären. Nach Zapfs Zitat¹⁰ über soziale Innovationen, welches in Abschnitt 2.2 angeführt wurde und als Ausgangspunkt für die vorliegende Arbeit dient, ist die Fließbandarbeit eine solche. Grund für eine Zuteilung zu beiden Innovationsarten ermöglicht der Aspekt der Ergebnismessung. Die Einführung der Fließbandarbeit wird den Anforderungen einer technischen Innovation gerecht, da sie zu einer Durchsetzung von neuen technischen Problemlösungen im Unternehmen führte. Mit ihrer Hilfe konnten Unternehmensziele der Effizienz, Effektivität und Produktivitätssteigerung realisiert werden.

Die Definition Zapfs stellt Anforderungen wie z.B. die Nachahmung oder Institutionalisierung von sozialen Innovationen auf, wenn sich diese als eine bessere Problemlösung zu früheren Praktiken herausgestellt haben. Diese Anforderungen Zapfs werden durch die Übertragung der Fließbandfertigung in andere Branchen wie z.B. der Textilindustrie erfüllt. Resultierend aus der Anwendung seiner Definition, handelt es sich bei der systematischen Strukturierung von Arbeitsschritten durch eine vorgegebene determinierte Handgrifffolge um veränderte soziale Praktiken. Das in der Einleitung erwähnte „Teilen von Sachgegenständen“ als Trend der derzeitigen Reflexion des eigenen Handels, wird bei der sozialen Innovation der Fließbandarbeit durch Wissensteilung impliziert. Durch die Aufzeichnung des impliziten Wissens einzelner Arbeiter werden sie zu organisationalem Wissen. Henry Ford konnte somit geringer qualifizierte Arbeitnehmer einstellen, die keine Vorkenntnisse aus der Ausbildung benötigten, sondern die reine Abfolge von sich wiederholenden Arbeitsschritten beherrschen mussten. Laut Steinmann, Schreyögg & Koch (2013, S. 529) „sind die Einstellung zur Arbeit keine

⁹ „...Innovation [ist] die Durchsetzung neuer technischer, wirtschaftlicher, organisatorischer und sozialer Problemlösungen im Unternehmen. Sie ist darauf gerichtet, Unternehmensziele auf neuartige Weise zu erfüllen.“ Pleschak, F. & Sabisch, H., 1996, S. 1.

¹⁰ „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.“

Zapf, W., 1989, S. 177.

stabilen Persönlichkeitsdispositionen, sondern häufig Ergebnis von in einem bestimmten Umfeld erworbenen Erfahrungen und den in Bezugsgruppen entwickelten Normen“. Dieses Zitat belegt die vorangegangene Annahme über den Übergang von individuellem, implizitem Wissen in organisationales, kollektives Wissen durch Beobachtung und Transkription der Handgriffolge am Fließband. Ungelernte Arbeitskräfte konnten durch Beobachtung eines Facharbeiters benötigte Kenntnisse erwerben und später am Fließband eigenständig ausführen. Dieser Prozess des Beobachtens findet heutzutage in vielerlei Hinsicht in den Abteilungen von Unternehmen zur Wissensgenerierung, -verbreitung und -modifikation Beachtung. Als Synonym für das Lernen durch Beobachtung werden Programme wie z.B. das „Shadowing“ oder „Working out Loud“ (Pawlowsky, P., 2008, S. 54f.) benannt. Die Daimler AG beispielsweise entwickelte ein technologiebasiertes Produktions-Lernsystem (PLS), welches dem Prinzip des „voneinander Lernens“ folgt. Die Mitarbeiter der Nutzfahrzeugproduktion können ihre Arbeitsschritte und Problemlösungsverfahren in einen an der Produktionsstrecke installierten Computer eintragen. Eine weltweite Vernetzung aller Arbeitsstationen in dem entsprechenden Funktionsbereich ermöglicht, dass die Mitarbeiter sich die „Best-Practice“-Verfahren anderer jederzeit anschauen, zur Problemlösung hinzuziehen oder eigene Eingaben in das System vornehmen können (vgl. Engert, V. & Sebold, K., 2005, S. 357ff.). Dies sind Beispiele für weit verbreitete nachgeahmte und institutionalisierte soziale Praktiken.

Die gesellschaftliche Verbreitung bzw. Diffusion durch Akzeptanz als wesentliches Merkmal von sozialen Innovationen nach Howaldt & Schwarz (vgl. Howaldt, J. & Schwarz, M., 2010, S. 93), spiegelt der Zeitungsartikel der „Zeit“ aus dem Jahr 2009 mit dem Titel „Taylors stille Rückkehr“ (von Viering, J., 2009, S. 1f.) wider. Thieme, Betriebsrätin der IG Metall, bemängelt darin die „Verkümmerung des Geistes“ (ebd.). Nach Gillwald (2000, S. 21) könnte es sich hierbei um eine nicht beabsichtigte Nebenwirkung von sozialen Innovationen handeln, die Schumpeter (1946, S. 134) bereits unter dem Phänomen der „schöpferischen Zerstörung“ von bzw. durch Innovationen zusammenfasste.

Ein wichtiger Aspekt, den es künftig verstärkt zu betrachten gilt, ist die Frage, inwieweit eine Wechselbeziehung zwischen der Akzeptanz und der Verbreitung von sozialen Innovationen zu technischen Artefakten besteht. Dies könnte durch einen Vergleich beider Prozessabläufe sowie deren Voraussetzungen erfolgen. Soziale Innovationen (Praktiken) sind nicht eindeutig von

technischen Innovationen (Artefakten) zu trennen, so dass Howaldt & Schwarz (2010, S. 92) dafür plädieren, dass man sich vorhandener Technologien bedienen darf, um die Verbreitung (Diffusion) sozialer Innovationen voranzutreiben.

5 Fazit

Eine Analyse der Erfindung der Fließbandarbeit aus Sicht von technischen und sozialen Innovationen ermöglicht(e) eine Beleuchtung wesentlicher Aspekte, wie z.B. die Annäherungen an eine einheitliche Definition von sozialen Innovationen, die unterschiedlichen Herangehensweisen von Autoren verschiedener Disziplinen sowie eine Abgrenzung von sozialen und technischen Innovationen. Zusammenfassend treffen Howaldt & Schwarz (2010, S. 87) mit der Aussage, „dass der Begriff der sozialen Innovation „[...] sowohl begrifflich, konzeptionell als auch inhaltlich äußerst unscharf und diffus [...]“ ist, den Kern des zukünftigen Strebens der Innovationsforschung auf dem Weg zu einem einheitlichen, allgemeingültigen Begriff sozialer Innovationen.

Dieses Kapitel liefert einen entscheidenden Beitrag auf dem Weg zu einem einheitlichen Begriffsverständnis sozialer Innovationen, durch die Unterscheidung von technischen und sozialen Innovationen an einem Konstrukt. Die Verwendung eines Beispiels, das als technische und als soziale Innovation bewertet werden kann, verdeutlicht das Verständnis beider Innovationsarten und ihrer jeweiligen betrachteten Funktionalitäten und Gegenstände. Der Versuch einer trennscharfen Abgrenzung der verwandten Innovationsgebiete kristallisiert sich als Herausforderung heraus. Am Beispiel der Fließbandarbeit konnte gezeigt werden, dass die soziale Innovation bzw. die sozialen Praktiken aus der technischen Innovation des Fließbandes resultieren. Ein Blick in die Zukunft sowie die einhergehende alternde Gesellschaft machen einen Verzicht auf soziale Innovationen unmöglich. Diese setzen an, wo „kommerzielle und bereits bestehende Organisationen versagt haben“ (ebd., S. 91). Howaldt & Schwarz (2010) führen das Versagen öffentlicher Institutionen z.B. in den Bereichen der „häuslichen Pflege“ oder dem „aktiven Altern“ an, die als zukünftiger Nährboden für die Etablierung und Erfindung sozialer Innovationen für die Funktionalität der Gesellschaft gelten. Dies ist einer der Gründe für die Empfehlung Rammerts (2010, S. 2) einer differenti-

ellen Betrachtung des Innovationsbegriffes, „der nicht nur auf die neue Relationierung technischer Elemente fixiert ist und der neben der Referenz auf die Ökonomie auch andere Referenzen der Gesellschaft einschließt“.

Die Herausforderung an die Politik wird darin bestehen, soziale Innovationen als gesellschaftliches Ziel in Deutschland zu verstehen, zu akzeptieren und durch bedingte Steuerungsmöglichkeiten zu etablieren. Denn soziale Innovation ist mehr „als nur Voraussetzung, Begleiterscheinung und Folge technischer Innovationen“ (Howaldt, J. & Schwarz, M., 2010, S. 97).

Für das 21. Jahrhundert stellt sich damit die Herausforderung einer „grundlegende(n) konzeptionelle(n) Neuausrichtung der Innovationsforschung“ (ebd., S. 103).

Literaturverzeichnis

- Brockhoff, K. (1999): Forschung und Entwicklung: Planung und Kontrolle. München; Wien: Oldenbourg.
- Partner für Innovationen (2006): Deutsche Stars- 50 Innovationen, die jeder kennen sollte.
- DGUV Fachbereich Holz und Metall (2015). Fließbandarbeit- Gefährdungsbeurteilung und Maßnahmen bei physischen und psychischen Belastungen. Mainz: http://www.dguv.de/medien/fb-holzundmetall/publikationen-dokumente/infoblaetter/infobl_deutsch/078_fliessbandarbeit.pdf (Abrufdatum: 23.08.2015).
- Drucker, P. F. (1950): Gesellschaft am Fließband. Eine Anatomie der industriellen Ordnung. Frankfurt a.M.: Verlag der Frankfurter Hefte.
- Engert, V. & Sebold, K. (2005): Das Produktions-Lern-System (PLS: Schlüssel zu Know-how-Sicherung und Know-how-Transfer. In: zfo praxis, 6/2005, 74. Jg., S. 357-363.
- Enquete-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt – Ziele und Rahmenbedingungen einer nachhaltig zukunftsverträglichen Entwicklung“ des 13. Deutschen Bundestages (1998) Konzept Nachhaltigkeit. Vom Leitbild zur Umsetzung. Bonn: DBT.
- Gaugler, E., Kolb, M. & Ling, B. (1977). Humanisierung der Arbeitswelt und Produktivität (2.Aufl.). Ludwigshafen: Friedrich Kiehl Verlag.
- Giddens, A. (1976): New rules of sociological method: a positive critique of interpretative sociologies. New York: Basic Books.

- Gillwald, K. (2000): Konzepte sozialer Innovation. WZB paper: Querschnittsgruppe Arbeit und Ökologie. Berlin: <http://hdl.handle.net/10419/50299> (Abrufdatum 14.08.2015).
- Helmedag, F. & Weber, U. (2004): Entwicklungslinien und Schwankungen des Sozialproduktes im Überblick. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt), 33. Jg., S. 80-87.
- Horsch, J. (2003): Innovations- und Projektmanagement: Von der strategischen Konzeption bis zur operativen Umsetzung. Wiesbaden: Gabler.
- Howaldt, J. & Schwarz, M. (2010): Soziale Innovation – Konzepte, Forschungsfelder und -perspektiven. In: Howaldt, J. & Jacobsen, H. (Hrsg.), Soziale Innovation. Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma (S. 87-108). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Jung, H. (2001). Allgemeine Betriebswirtschaft (7. Aufl.). München; Wien: Oldenbourg.
- Kesselring, A. & Leitner, M. (2008): Soziale Innovationen in Unternehmen. Studie, erstellt im Auftrag der Unruhe Stiftung Wien: https://www.zsi.at/attach/Soziale_Innovation_in_Unternehmen_ENDBERICHT.pdf (Abrufdatum 16.08.2015).
- Kleinbeck, U. (1996). Arbeitsmotivation: Entstehung, Wirkung und Förderung. München: Juventa.
- Kleinbeck, U. & Kleinbeck, T. (2009). Arbeitsmotivation: Konzepte und Fördermaßnahmen. Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Mayring, P. (200): Qualitative Inhaltsanalyse [28 Absätze]. Forum Qualitative Sozialforschung 1 (2). <http://qualitative-research.net/fqs/fqs-d/2-00inhalt-d.htm> (Abruf: 06.07.2016).
- Moldaschl, M. (2010): Innovationen in sozialwissenschaftlichen Theorien oder Gibt es überhaupt Innovationstheorien? In: Papers and Preprints of the Department of Innovation Research and Sustainable Resource Management (BWL IX), Chemnitz University of Technology, 8/2010.
- Nickel, W.: Autos am laufenden Band- 100 Jahre Fließbandfertigung. In: Die Zeit online (27.04.2013), S. 1-2. <http://www.zeit.de/auto/2013-04/ford-fließband-massenproduktion> (Abrufdatum 16.08.2015).
- Pawlowsky, P. (2008): Wissensmanagement Lehrbrief 1. Wissensgesellschaft und Trends in Wirtschaft und Arbeit. Lehrstuhl "Personal und Führung", TU Chemnitz: FOKUS prints.
- Pleschak, F. & Sabisch, H. (1996): Innovationsmanagement. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

- Rammert, W. (2010): Die Innovationen der Gesellschaft. In: Howaldt, J. & Jacobsen, H. (Hrsg.). Soziale Innovation. Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma (S. 21-51). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Rogers, E. M. (1995): Diffusion of innovations. New York: The Free Press.
- Scanlan, B. & Keys, J.B. (1979). Management and organizational behavior. Kanada: John Wiley & Sons, Inc.
- Schatzki, T. R. (2002): The Site of the Social: A Philosophical Account of the Constitution of Social Life and Change. Pennsylvania: Penn State University Press.
- Schumpeter, J.A. (1946). Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie. Bern: Francke.
- Schumpeter, J. A. (1961): Konjunkturzyklen. Eine theoretische, historische und statistische Analyse des kapitalistischen Prozesses. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schumpeter, J. A. (1997): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung: Eine Untersuchung über Unternehmerrgewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus. Berlin: Duncker & Humblot.
- Steinmann, H., Schreyögg, G. & Koch, J. (2013). Management- Grundlagen der Unternehmensführung Konzepte- Funktionen- Fallstudien (7.Aufl.). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Taylor, F. W. (1911). The Principles of Scientific Management. New York
- Thommen, J.-P. (2008): Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre (8. Aufl.). Zürich: Versus Verlag.
- Vahs, D. & Burmester, R. (2002): Innovationsmanagement: Von der Produktidee zur erfolgreichen Vermarktung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Von Viering, J. Taylors stille Rückkehr. In: Die Zeit online (15.01.2009), Nr.4, S. 1-2. <http://www.zeit.de/2009/04/Taylorismus> (Abrufdatum 28.08.2015).
- Woodli, O. (1993): Die Geschichte der Stunde. Uhren und moderne Zeitordnungen. BookReview In: Schweizerische Zeitschrift für Geschichte. Online: <http://www.e-periodica.ch/cntmng?var=true&pid=szg-006:1993:43::890> (am 09.04.2016) □ Originalquelle: Dohrn-van Rossum, G. (1992): Die Geschichte der Stunde. Uhren und moderne Zeitordnungen. München: Hanser.
- Zapf, W. (1989): Über soziale Innovationen. In Soziale Welt, 40 (1/2), S. 170-183.

Modellierung eines Innovationsprozessmodells für soziale Innovationen

– im Rahmen der Fallstudie *Die Bürgerkommune Weyarn* und am Exempel des Innovationsprozessmodells nach DIN

Jaenisch, Katharina

Abstract: Die systematische Entwicklung eines Prozessmodells für soziale Innovationen steht im Mittelpunkt dieses Kapitels. Hierbei werden die einzelnen Elemente chronologisch inklusive ihrer Ausprägungen erschlossen und im Zuge des Dienstleistungsprozessmodells nach DIN interpretiert.

Vorgehen: Im Anschluss an eine Literaturrecherche zur Erfassung des Wissens über Innovationsprozessmodelle und bestehende Forschungslücke erfolgt eine qualitative Datenerhebung. Diese wurde im Rahmen eines Fallbeispiels Die Bürgerkommune Weyarn erhoben.

Ziel des Kapitels ist die Entwicklung eines Prozessmodells für soziale Innovationen und die Erweiterung der Forschung über diese Modelle. Darüber hinaus liefert das Modell Erkenntnisse über die praktische Umsetzung sozialer Innovationen.

Keywords: Innovationsprozessmodell; Dienstleistungsmodell; Bürgerkommune Weyarn

1 Einleitung

“Es sollte eine Methodik entwickelt werden, die Innovatoren im Sport möglichst optimal unterstützt.“ (Moritz, 2009, S. 4)

Diese Aussage von Moritz beschreibt seinen Wunsch nach einer systematischen Vorgehensweise zur Entwicklung von sozialen Innovationen im Sport. Da in Haags Definition von Sport „als Teilsystem der Gesellschaft und als Bestandteil der Kultur der Menschheit ein sehr komplexes und vielfältiges Phänomen“ (Haag, 1996, S.8 zit. nach Moritz, 2009, S.15) das Wort Sport auch durch Innovation ersetzt werden kann, sind Parallelen in den beiden Definitionen für mich zulässig und nicht nur aus diesem Grund wurde das Zitat

für den Beginn dieses Buchkapitels gewählt. Auch weil Sport „nicht nur ein an Bewegung gekoppeltes subjektives Phänomen, sondern auf vielfache Weise in das ökonomische und psychosoziale Umfeld integriert [ist]“ (Moritz, 2009, S.18) wird der Vergleich zwischen Innovation und Sport gezogen. Des Weiteren stellt eine Innovation im Sport eine gemeinschaftliche Aktion und ein „äußerst vielgestaltiges und kaum einfach kategorisierbares Phänomen“ dar (ebd., S. 6). Eine Innovation im Sport kann nicht nur in einem neuen Produkt münden, sondern auch in einem neuen Prozess, Service, Event oder allem gleichzeitig (ebd., S. 11). Ein Innovationsprozessmodell sollte laut Moritz Teil eines jeden Innovationsvorhabens sein (ebd., S. 4), um Innovatoren mit Fragen Hilfestellung anbieten zu können. Die zahlreichen Ansätze und Überlegungen zu Produktinnovationsprozessmodellen machen den derzeitigen Mangel eines Prozessmodells für soziale Innovation in Literatur und Praxis nur noch deutlicher (ebd., S.3; Kropp, 2013).

Im Folgenden wird auf den Begriff soziale Innovation näher eingegangen. Obwohl der Term soziale Innovation bis auf die Ursprünge der Innovationsforschung um 1912 zurückgeht und seitdem verstärkte Aufmerksamkeit seitens Forschung und Wirtschaft erfahren hat, repräsentiert seine Definition eine Herausforderung (Schumpeter, 2006) (siehe Einleitung des Buchbandes). Verschiedene Ansätze, Diskussionen und Working Paper zum Thema sind bislang entstanden (Howaldt und Jacobsen, 2010; Verworn und Herstatt, 2000; Gillwald, 2000), in Verbindung mit einem Innovationsprozessmodell wurden sie jedoch kaum gebracht.

An dieser Stelle sei eine Publikation erwähnt, die für dieses Kapitel als Fallstudie herangezogen wird. Es beschreibt den Prozess einer sozialen Innovation anhand verschiedener Bausteine und nennt sich die *Bürgerkommune Weyarn* (Pelzer, 2012). Es handelt sich um eine soziale Innovation, die sich mit der Bürgerbeteiligung in der Gemeinde Weyarn im oberbayrischen Landkreis Miesbach beschäftigt (Pelzer, 2012). Die Anfänge der eben beschriebenen sozialen Innovation der [...] *Bürgerkommune Weyarn* datieren sich auf das Jahr 1993 (ebd., S. 121). Ein Innovationsprozessmodell hierzu wurde bislang noch nicht entwickelt.

Ich fokussiere mich darauf, einen Beitrag zur systematischen Entwicklung von Innovationen zu leisten. Mein Ziel liegt darin, ein Prozessmodell für soziale Innovationen anhand des beschriebenen Fallbeispiels zu konzipieren. Besonders die bislang kaum vorhandenen Aspekte der Nachvollziehbarkeit

sowie der Abfolge der Phasen in der Entstehung von sozialen Innovationen sind für mich von Relevanz. Zudem ist es die Aktualität des Themas und die Verknüpfung dieses mit dem gedanklichen Konstrukt eines Modells mit der Sozialwissenschaft, welche den Anstoß für die folgende Untersuchung gab. Diese Arbeit adressiert Innovatoren, Berater, Prozessmanager und Aktivisten, die Erkenntnisse für die praktische Umsetzung liefern.

Zuerst werde ich den Forschungsstand sowie die angewandte Methodik erläutern und folglich die Begriffe *Soziale Innovation* und *Innovationsprozessmodell* definieren. Anhand des Dienstleistungs-innovationsprozessmodells nach dem Deutschen Institut für Normung e.V., nachfolgend abgekürzt als DIN, wird die Entwicklung der sozialen Innovation *Die Bürgerkommune Weyarn* untersucht und ein Modell entwickelt. Schlussfolgerungen werden gezogen und eine kritische Reflektion dieses Beitrags sowie zukünftige Forschungsmöglichkeiten bilden den letzten Abschnitt dieses Kapitels.

2 Konzeptionelle Rahmenbedingungen

Ein Innovationsprozessmodell beinhaltet die Abläufe zur Erstellung von Leistungen im Unternehmen – unabhängig davon, ob es sich um einen internen oder externen Prozess handelt (Wagner und Patzack, 2015). Häufiges Ziel ist die Entstehung einer Innovation am Markt (Beise, 2006). Teil eines Innovationsprozesses ist der Entstehungs- sowie Entwicklungsprozess. Hierbei werden einzelne Prozesse analysiert, bezüglich Aktivitäten strukturiert und Organisationseinheiten sowie Mitarbeitern zugeordnet (Koch, 2011). Als Merkmale eines Prozessmodells lassen sich „die immateriellen Abbilder von Prozesstypen charakterisieren“ (zit. nach Rosemann, 1996, S.39), die oft zum Einsatz kommen zur Darstellung der Ablauforganisation. Als Teil der Prozessmodellierung beinhalten Innovationsprozessmodelle die Analyse bestehender Prozesse sowie die Darstellung der Soll- und auch Idealprozesse (Fink, 2003). Durch ihre Standardisierung wird das Ziel verfolgt, Unsicherheit und Komplexität zu minimieren und Prozesse transparenter darzustellen (ebd.).

Der Begriff Innovationsprozessmodell ist nach Hauschildt und Salomo (2010) inhaltlich verknüpft mit dem Innovationsmanagement. Die Mehrheit der Innovationsprozessmodelle fokussiert und basiert „auf den klassischen Produktentwicklungsprozessen“ (zit. nach Scherer und Brügger, 2008, S. 14).

Das Ziel dieser initiiert die Auswahl einer Projektidee aus zahlreichen, verfügbaren Ideen allein zur Bedürfnisbefriedigung (Müller, 2014). Jedoch wird der Innovationserfolg auch von der Ausgestaltung der Modelle abhängig gemacht, was nach Zhang (2009) aufgrund der zahlreichen Innovationsmodelle in der Forschung, eine Herausforderung darstellt.

Ein geringer Teil von Innovationsprozessmodellen bezieht sich auf Dienstleistungen (Scherer und Brügger, 2008). Laut Schmidt, Gleich und Richter (2007, S. 63) erhöht sich in der heutigen “wissenszentrierten Dienstleistungsgesellschaft [...] die Geschwindigkeit von Produkt-lebenszyklen und Innovationsabfolgen”, sodass die Dienstleistungsinnovation aufgrund von Netzwerkstrukturen und Kundenorientierung zunehmend an Bedeutung gewinnt (Scherer und Brügger, 2008). Die Gestaltung von Dienstleistungsinnovationen unterscheidet sich kaum von einem Produktinnovationsprozess (Scherer und Brügger, 2008), jedoch sind deutlich “weniger ausgereifte Methoden und Vorgehensweisen vorhanden” (zit. nach Schmidt, Gleich und Richter, 2007, S. 164). Das Dienstleistungsmodell nach DIN ist „ein generisches Phasenmodell für die Entwicklung von Services“ (zit. nach ebd., S. 113). Es dient für diese Arbeit als Exempel und besteht aus sechs Schritten, die in drei unterschiedliche Phasen namens *Service Creation*, *Service Engineering* und *Service Management* gegliedert werden können (ebd.). Das Modell beginnt mit der Ideenfindung und -bewertung einer neuen Dienstleistung (Scherer und Brügger, 2008). Ausgewählte Vorschläge werden anhand festgesetzter Anforderungen beurteilt und zu innovativen Leistungen weiterentwickelt. Hierbei werden Design und Einführung der Innovationen mitbetrachtet (Schmidt, Gleich & Richter, 2007). In die letzte Phase fällt die Dienstleistungserbringung, ihre Evaluierung sowie Ablösung. Durch systematisches Wissensmanagement kann der Nutzen des Dienstleistungsinnovationsprozesses verbessert werden (ebd.). Eine Studie von Scherer und Brügger (2008) zeigt die Formalisierung von Entwicklungsprozessen in Dienstleistungsunternehmen auf. Aus ihr geht hervor, dass erfolgreichen Unternehmen ein schriftlich formalisierter Innovationsprozess innewohnt, während weniger erfolgreiche Unternehmen dies nicht aufweisen. Formalisierung, erzielbar in Form eines Innovations-prozessmodells, ist somit nach Scherer und Brügger (2008) mit Erfolg gleichzusetzen. Ob dies auch für soziale Innovation gilt und inwieweit Erfolg in diesem Fall von den Autoren definiert wird, bleibt offen. Die Begriffe Dienstleistungsinnovation und soziale Innovation

vereint viele Gemeinsamkeiten, wie zum Beispiel zahlreiche Ansätze zur Definition, diverse und unterschiedliche Ausführungen sowie vorhandene Defizite und Forschungslücken bezüglich der Methodik und unterstützender Instrumente (DIN - Deutsches Institut für Normung e.V., 2005; Schmidt, Gleich & Richter, 2007; Murray, Caulier-Grice & Mulgan, 2010). Letzteres zeigt die Aktualität und Relevanz des Themas auf. Für dieses Buchkapitel wird auf die Definition von Zapf (1989, S. 177) zurückgegriffen: „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 es deshalb wert sind, nachgeahmt und institutionalisiert zu werden“. Während die Literatur einige Innovationsprozessmodelle für Dienstleistungen aufweist, die sich in Umfang, Vorgehensweise, Strukturierung und Zielsetzung unterscheiden (Becker, Gora & Michalski, 2014; Bruhn & Stauss, 2007; Innerhofer, 2012), ist dies bezüglich sozialer Innovationen bislang kaum vorhanden. Auch wenn der Begriff in der letzten Dekade an Bedeutung gewonnen hat, so sind die Grenzen seines Prozesses noch nicht komplett definiert (Cajaiba-Santana, 2013). Für zukünftige Beiträge aus Theorie und Praxis ist somit noch genügend Raum zur Verbesserung (ebd.).

Murray, Caulier-Grice und Mulgan (2010) sind als Stellvertreter derer zu nennen, die sich mit dem Design, der Entwicklung und dem Wachstum von sozialen Innovationen beschäftigt haben. Ihr Modell weist sechs Phasen auf, die eine soziale Innovation durchläuft. Beginnend mit Ansatzpunkten über Ideen beziehungsweise Konzepte und Prototypen bis hin zur nachhaltigen Implementierung, Verbreitung sowie dem Systemwandel (Murray, Caulier-Grice & Mulgan, 2010). Dieses Prozessmodell wurde bereits mehrfach zitiert und ähnelt dem entwickelten Modell von Nomura und Kobuta (u. a. zit. bei de Souza João & Galina, 2015). Während Murray, Mulgan und Caulier-Grice (2010) mit ihrem Modell die Entwicklung der Instrumente für eine soziale Innovation fokussieren, setzen Nomura und Kobuta den Schwerpunkt auf Wissen und die Kreation eines Umfelds als Basis für die Entwicklung von sozialer Innovation (de Souza João & Galina, 2015). Auch für zukünftige Prozessmodelle für soziale Innovationen gilt, dass unterschiedliche Analyselevel und Schwerpunkte gesetzt werden (Monteiro Martins & de Souza Bermejo, 2015), wobei hierbei nicht vergessen werden sollte, dass die Leistung der sozialen Innovation es nicht ist, etwas Neues hervorzubringen, sondern viel mehr eine Auswirkung zu erzeugen (de Souza João & Galina, 2015).

3 Empirische Untersuchung

3.1 Forschungsfragen und Forschungsvorgehen

Die zugrunde gelegte Forschungsfrage teilt sich in Haupt- und Unterfragen, die im Weiteren ausformuliert sind.

Forschungsfrage: Welche Phasen eines Innovationsprozessmodells können für eine soziale Innovation, am Beispiel der Fallstudie *Die Bürgerkommune Weyarn*, entwickelt werden?

1. Was bedeutet der Begriff Innovationsprozessmodell? Welche Bedeutung kommt einem Innovationsprozessmodell bei sozialen Innovationen zu?
2. Wie ist soziale Innovation zu definieren?
3. Welche Phasen eines Innovationsprozessmodells sollten beachtet werden bezüglich sozialer Innovationen?
4. Welche Schlussfolgerungen ergeben sich für soziale Innovationen?

Aufgrund der Forschungsfrage habe ich eine induktive Vorgehensweise gewählt (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009). Dabei habe ich qualitative Daten mit einer geringen Stichprobengröße erhoben, diese in eine Übersicht übertragen, Zusammenhänge zwischen den Erkenntnissen hergestellt und ein Modell für die grundlegende Struktur entwickelt (Thomas, 2006). Das induktive Vorgehen führt dazu, die Bestandteile des zu erarbeitenden Prozessmodells für soziale Innovationen herauszuarbeiten, ohne sich auf vorab formulierte Theoriekonzepte zu beziehen (Mayring, 2007).

Da für mich die Erreichbarkeit und Nähe der Stichprobe im Fokus gestanden haben (Marshall, 1996), diente das Convenience Sampling als Auswahlmethode (Schreier et al., 2008).

3.2 Beschreibung der Fallstudie und Datenkollektion

Als Forschungsstrategie (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009, S. 12) dieser Untersuchung wurde die Fallstudie gewählt. Nach Yin (2009, S. 18) ist eine

Fallstudie “an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon in depth and within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident”.

Das Fallbeispiel *Die Bürgerkommune Weyarn* habe ich gewählt, da es prägnant und verständlich den Entstehungsprozess einer spezifischen, sozialen Innovation beschreibt. Auch die Zugänglichkeit und die für mich leichte Lesbarkeit des Textes führten zu meiner Selektion. Zudem stimme ich mit Moritz (2009) überein, dass ein Innovationsprozessmodell Teil eines jeden Innovationsvorhabens sein sollte – zumal die formalisierte Verschriftlichung von Innovationsprozessen zu Unternehmenserfolg führt (siehe Abschnitt 2; Scherer und Brügger, 2008). Inhaltlich bezieht sich die Fallstudie auf die Bürgerbeteiligung in der Gemeinde Weyarn im oberbayrischen Landkreis Miesbach. Der vom Autor erläuterte Wunsch der *Bürgerkommune Weyarn* nach Veränderung und besseren Praktiken geht einher mit der Definition von sozialer Innovation nach Zapf (Pelzer, 2012). Neben dieser Kongruenz beeinflusste mich positiv die Erscheinung dieses Fallbeispiels in einem Sammelband, aus dessen Titel *Gesellschaft innovativ – Wer sind die Akteure?* bereits die Beziehung zwischen gesellschaftlicher Veränderung und ihrer Wissenschaft hervorgeht. Die Anfänge des gewählten Fallbeispiels datieren sich auf 1993 und der Autor ordnet die Entstehung der sozialen Innovation nicht in Phasen, sondern in Bausteine ein (Pelzer, 2012). Ein Innovationsprozessmodell hierzu wurde jedoch noch nicht entwickelt. Bezüglich des Forschungsvorgehens habe ich nach der Auswahl der Fallstudie eine manuelle Analyse durchgeführt und diese zusammengefasst gemäß dem Vorgehen der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2000). Demnach ist die Reduktion in der Prozessmodellentwicklung bei sozialen Innovation von Belang.

Für die Datenkollektion sowie Datenanalyse wurde ausschließlich Sekundärliteratur verwendet. *Soziale Innovation, Innovationsprozessmodell, Prozessmodell und Dienstleistung* dienten mir als Schlagwörter.

4 Analyse: Innovationsprozessmodell für soziale Innovationen

Im folgenden Abschnitt werden die fünf Elemente des erarbeiteten Innovationsprozessmodells für soziale Innovationen vorgestellt und anhand des Fallbeispiels *Die Bürgerkommune Weyarn* erläutert. Das Innovationsprozessmodell kann im Anschluss an diesen Abschnitt eingesehen werden.

Das erste Element des Innovationsprozesses heißt *Impulse*. Zu Beginn des Fallbeispiels werden die Beweggründe der Entwicklung einer sozialen Innovation deutlich. Die unermessliche Suche und die Annahme, der Weg ist das Ziel, prägen dieses Element. Auch wird den Beteiligten die aktuelle Situation bewusst. Im Fall *Die Bürgerkommune Weyarn* wird die Ratlosigkeit über die Politik beschrieben sowie die Neugier, der Mut und der Wunsch nach Gestaltung. Auch der deutlich werdende Verlust an der Infrastruktur in den Gemeindedörfern sowie die Zunahme des Verkehrs durch die nahe Autobahn als Ausgangspunkte kann dem ersten Element zugeordnet werden. Ebenso wird der Weg als Ziel beschrieben, der Beginn vor 20 Jahren erwähnt und somit die Dynamik der Langsamkeit betont.

Das Element *Methoden* ist das zweite des Innovationsprozesses. Es impliziert die Planung des Prozessvorgehens. Hierbei sind die Erstellung von Checklisten und die Ordnung von Aufgaben nach Prioritäten von Belang. All dies ist nur möglich mit einem vorher definierten Leitbild und dem Bewusstsein für die eigenen Qualitäten. Auch ist die aktive Informationsarbeit Teil des zweiten Elements. Aus *Die Bürgerkommune Weyarn* geht hervor, dass thematische Leitbilder sowie insgesamt ein Gemeindeleitbild entwickelt wurden. Es entstand eine Vision für das Vorhaben, die in einen Maßnahmenkatalog, Aufgaben und Prioritäten mündete. Nicht zuletzt war dies möglich, weil sich die Beteiligten über ihre eigenen Stärken und Schwächen bewusst waren. Bislang unbeteiligten Gemeindebürgern wurden durch die Vision und die Leitbilder das Wissen und die Intention der Beteiligten bewusstgemacht. Geprägt von stetiger Kommunikation und der Verbreitung von Information ist die Mitte des Innovationsprozesses für soziale Innovationen. Sie wird *Austausch* genannt. Neben der raschen Zuweisung, Teilung und Interpretation von Information, geht es auch um das Wissensmanagement der Beteiligten. Information dient als Voraussetzung für die weitere Beschreitung des Prozesses der sozialen Innovationen und ist als Pflicht anzusehen.

Pelzer (2012) beschreibt die ständige Information als vierten Baustein der Bürgerkommune. Als Ziel wird „die gleiche Augenhöhe des Wissens herzustellen“ genannt (Pelzer, 2012, S.124). Es geht darum, dass die Mandatsträger ihre Ideen mitteilen und ihrer Informationspflicht nachkommen, wobei die Politik nicht von allen angenommen werden kann, sie aber zuvor erreicht haben muss. *Die Bürgerkommune Weyarn* verweist auf schnelle Entscheidungen. Das vierte Element des Innovationsprozesses sozialer Innovationen ist die *Kontinuität*. Die Prozessarbeit wird durch erstellte Regeln sowie Pflichten

unterstützt und ein Anlaufpunkt übernimmt die Steuerung und Koordination der anfallenden Aufgaben. Es geht nicht nur um die Verwaltung der Aufgaben, sondern auch um die Motivation der Beteiligten. Dadurch wird der Prozess nachhaltig vorangetrieben. *Die Bürgerkommune Weyarn* etablierte Regeln und Pflichten für Arbeitskreise sowie die Gemeinde und errichtete eine Koordinationsstelle, die die Unterstützung der Arbeitskreise bei der täglichen Arbeit übernahm. Dadurch wird Kontinuität geschaffen, administrativ sowie emotional.

Der letzte Baustein des Innovationsprozesses für soziale Innovationen ist der *systematische Wandel*. Er ist geprägt von Partizipation, professioneller Begleitung und einem Netzwerk, da der Prozess dank Hilfe besser voranzutreiben ist. Nur schrittweise geht dieses Element voran, was die Langsamkeit des gesamten Innovationsprozesses zum Ausdruck bringt. Der Austausch, die Vernetzung und der Leistungsvergleich mit anderen Innovatoren in Wettbewerben steigert das Selbstbewusstsein der Beteiligten. Neben der Präzision der Arbeit ist die Klimaverbesserung innerhalb der Gruppe als positive Folge zu nennen. Nicht nur zuletzt genannte Aspekte führen zu einer Fortführung des Wandels und der Integration der sozialen Innovation, auch eine Anerkennungskultur trägt dazu bei. *Die Bürgerkommune Weyarn* verwob Partizipation und professionelle Begleitplanung, um den Schwachstellen der Politiker vorab vorzubeugen. Auf diese Weise wurde verhindert, dass sie sich hinter Herrschaftswissen und Fachgutachten verstecken konnten, um sich letztlich als gewählte Macher zu betrachten. Die Beteiligung der Ehrenamtlichen sowie die frühe Einbindung von Kindern und Jugendlichen wurden betont. Durch Kontakte gewann die soziale Innovation über fünf Jahre Unterstützung einer Stiftung, erschloss neue Ansätze und generierte Bestätigung für das eigene Vorhaben. Durch die Teilnahme an Wettbewerben wie dem Europäischen Dorferneuerungswettbewerb, dem Bayrischen Staatspreis, dem ÖGUT-Preis und dem Deutschen Engagementpreis wurde der Austausch mit anderen Innovatoren, die eigene Fehlerkultur sowie die Reflexion über die eigene Arbeit gefördert. Letztlich verwandelte sie Resignation zu Zuversicht und Wissen um die eigene Kraft. Einen wichtigen Teil des letzten Elements umfasst die Anerkennungskultur. Stetig ist der Bürgermeister von Weyarn gefragt, das Engagement der Menschen hervorzuheben, sodass es nicht als selbstverständlich gilt. Zentral für dieses Element ist das Bewusstsein, dass Zeit benötigt wird, um Verhaltensweisen zu ändern und zu integrieren.

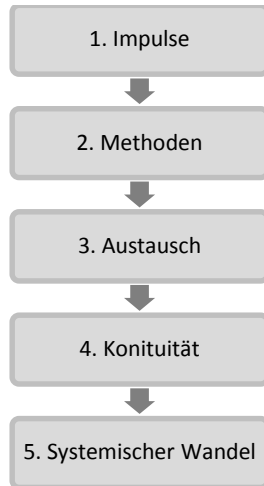


Abbildung 1: Innovationsprozessmodell für soziale Innovationen. Eigene Darstellung.

5 Schlussfolgerungen

Dieses Kapitel beschäftigte sich mit der Modellierung eines Innovationsprozessmodells für soziale Innovationen. Aufgrund der Literaturrecherche hinsichtlich des Forschungsstands wurde deutlich, dass das gewählte Thema von aktueller Relevanz ist. Dementsprechend existierten für die relevanten Begriffe dieses Buchkapitels verschiedene Definitionen, sodass sich auf die Erklärung bestimmter Autoren fokussiert wurde. Bei der Bearbeitung wurde die Verbindung der wirtschaftswissenschaftlichen und der sozialwissenschaftlichen Perspektive hergestellt. Prozessmodelle, nicht nur im Bereich der Innovationen angewandt, sind häufig Teil wirtschaftswissenschaftlicher Themen, während die Auseinandersetzung mit sozialen Innovationen als ein gesellschaftstheoretisches und politisches Konzept an Bedeutung gewinnt. Durch den Bezug zu einem Fallbeispiel namens *Die Bürgerkommune Weyarn* wurde Wert auf die Anschaulichkeit des Themas gelegt. Des Weiteren bleibt festzuhalten, dass von der Übertragbarkeit des Prozessgedankens des Modells nach DIN bei der Erarbeitung der Ergebnisse ausgegangen wurde.

Letztere fügen sich zu einem Prozessmodell für soziale Innovationen zusammen, das aus fünf Elementen besteht. Beginnend mit dem ersten Element

Impulse werden die Unzufriedenheit der Innovatoren über die aktuelle Situation und der Wunsch nach Veränderung deutlich. Fakten und Gründe für die soziale Innovation werden ersichtlich. Daraufhin folgt ein Konzept, bestärkt bestenfalls von einer Vision und dem Bewusstsein über die eigenen Fähigkeiten, im zweiten Element für das der Name *Methoden* Platzhalter ist. Der Innovationsprozess wird durch den *Austausch* vorangetrieben. Das dritte Element ist geprägt von Kommunikation, Informationsverbreitung und Wissensmanagement. Um das Vorhaben von der sozialen Innovation nachhaltig zu gestalten, ist nicht nur die Verwaltung der Aufgaben, sondern auch die Motivation der Beteiligten, Teil der *Kontinuität*. Letztlich geht es um den *systematischen Wandel*, bei dem die Beteiligung in Form von Netzwerken oder auch Wettbewerben verschiedenster Innovatoren von Bedeutung ist. Positive Effekte des zuletzt genannten Aspekts sind die Klimaverbesserung, die Präzision der Arbeit sowie eine erhöhte Anerkennungskultur.

Nicht alle Formen der sozialen Innovation werden sich in dem erarbeiteten Prozessmodell wiederfinden, sodass die Generalisierung der Ergebnisse kritisch zu betrachten bleibt. Ich sehe Raum für zukünftige Untersuchungen in der praktischen Tätigkeit. Weitere zukünftig mögliche Forschungsaspekte finden sich im folgenden Abschnitt.

6 Kritische Reflektion und Ausblick

Dieser Abschnitt betrachtet kritisch und mit Abstand die Entstehung dieses Buchkapitels. Beschränkt war es zeitlich sowie monetär. Somit wurde nur Gebrauch von freizugänglicher Literatur gemacht.

Als Folge der soeben genannten Limitationen wurde sich nur auf ein Fallbeispiel beschränkt, sodass die Generalisierung der Ergebnisse kritisch zu betrachten bleibt (Henrich, Heine und Norenzayan, 2010). Letzteres wird auch in Verbindung gebracht mit Kritik an dem gewählten convenience sampling (Powell, 1997). Des Weiteren sollte hinterfragt werden, ob solch ein Innovationsprozess in einem abstrakten Modell zusammengefasst werden kann. Beim Lesen und Schreiben dieses Kapitels bin ich mir bewusst gewesen über Paradigmen und ebenso darüber, dass die Bearbeitung dieses Themas zwei unterschiedliche Denkrichtungen, die sozialwissenschaftliche und wirtschaftliche, miteinander vereint. Ich habe die Schlussfolgerungen während des Schreibprozesses reflektiert, um Befangenheit zu vermeiden und sehe eine Vertiefung dieses Beitrags für zukünftige, wissenschaftliche Paper als

sinnvoll an. Hierbei sollte die Stichprobengröße ausgedehnt und über einen längeren Zeitraum betrachtet werden, um die Ergebnisse validiert zu generalisieren. Auch erscheint es mir interessant, sich nicht nur mit dem Dienstleistungsinnovationsprozessmodell nach DIN zu beschäftigen, sondern auch von anderen Produktinnovationsprozessmodellen zu lernen. Potenzial für weitere Forschung bieten die unterschiedlichen Betrachtungsweisen der für dieses Buchkapitel definierten Begriffe. Neben den genannten Aspekten sollte der Nutzen etablierter Innovationsprozessmodelle für soziale Innovationen in der Praxis Teil einer weiteren Untersuchung sein.

Literaturverzeichnis

- Becker, Lutz, Gora, Walter und Michalski, Tino (2014): Business Development Management. Von der Geschäftsidee bis zur Umsetzung. Düsseldorf: Symposion Publishing
- Beise, Marian (2006): Die Lead-Markt-Strategie. Das Geheimnis weltweit erfolgreicher Innovationen. Berlin Heidelberg: Springer Verlag
- Bruhn, Manfred und Stauss, Bernd (2007): Wertschöpfungsprozesse bei Dienstleistungen. Forum Dienstleistungsmanagement. Wiesbaden: Gabler Verlag / GWV Fachverlage
- Cajaiba-Santana, Giovany (2013): Social innovation. Moving the field forward. A conceptual framework. Technological Forecasting and Social Change. Amsterdam: Elsevier B.V.
- DIN – Deutsches Institut für Normung e.V. (2005): Wege zu erfolgreichen Dienstleistungen. Normen und Standards für die Entwicklung und das Management von Dienstleistungen. Berlin – Wien – Zürich: Beuth Verlag
- De Souza João, Iraci und Galina, Simone V. R. (2015): Understanding Social Innovation in the Context of Social Enterprises. In: Cagica Carvalho, Luisa, 2015: Handbook of Research on Internationalization of Entrepreneurial Innovation in the Global Economy. Hershey, Pennsylvania: IGI Global
- Fink, Carmen A. (2003): Prozessorientierte Unternehmensplanung. Analyse, Konzeption und Praxisbeispiele. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag GmbH
- Gillwald, Katrin (2000): Konzepte sozialer Innovation, WZB Discussion Paper, No. P 00-519. Berlin: WZB Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung
- Haag, Herbert (1996). Sportphilosophie. Ein Handbuch. Schorndorf: Hofmann.

- Hauschild, Jürgen und Salomo, Sören (2010): Innovationsmanagement. Fünfte Edition. München: Vahlen Verlag
- Henrich, Joseph, Heine, Steven J. und Norenzayan, Ara (2010): The weirdest people in the world? *Behavioral and Brain Sciences.*, 33, 61-135
- Howaldt, Jürgen und Jacobsen, Heike (2010): Soziale Innovation. Auf dem Weg zu einem post-industriellen Innovationsparadigma. Weinheim: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Innerhofer, Elisa (2012): Strategische Innovationen in der Hotellerie. Eine ressourcenorientierte Fallstudienanalyse touristischer Dienstleistungsunternehmen. Wiesbaden: Gabler Verlag
- Koch, Susanne (2011): Einführung in das Management von Geschäftsprozessen. Six Sigma, Kaizen und TQM. Berlin Heidelberg: Springer Verlag
- Kropp, Cordula (2013): Innovationsprozesse 2. Innovationsmanagement. München: Hochschule für angewandte Wissenschaften München
- Marshall, Martin N. (1996): Sampling for Qualitative Research. *Family Practice* 13: 522–526. doi:10.1093/fampra/13.6.522
- Mayring, Philipp (2000). Qualitative Inhaltsanalyse. *Forum Qualitative Sozialforschung*. Online Journal, 1(2). Abrufbar unter: <http://qualitative-research.net/fqs/fqs-d/2-00inhalt-d.htm> [Letzter Zugriff: 28.08.2015]
- Mayring, Philipp (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung: eine Anleitung zum qualitativen Denken. Weinheim: Beltz Verlag
- Mayring, Philipp (2007): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim: Beltz Verlag
- Monteiro Martins, Teresa Cristina und de Souza Bermejo, Paulo Henrique (2015): Open Social innovation. In: Johnston, Lindsay (2015): *Economics. Concepts, Methodologies, Tools and Applications*. Hershey, Pennsylvania: Business Science Reference
- Moritz, Eckehard Fozzy (2009): *Holistische Innovation. Konzept, Methodik und Beispiele*. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag
- Murray, Robin, Caulier-Grice, Julie und Mulgan, Geoff (2010): *The open Book of Social Innovation. Social innovator series: Ways to design, develop and grow social innovation*. The Young Foundation. London: Nesta Charity

- Müller, David (2014): Investitionscontrolling. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler Verlag
- Pelzer, Michael (2012): Die Bürgerkommune Weyarn. S.119-132. In: Kropp, Cordula und Beck, Gerald (2012): Gesellschaft innovativ. Wer sind die Akteure? Berlin: ResearchGate
- Powell, Ronald R. (1997): Basic Research Methods for Librarians. Dritte Auflage. Westport: Ablex Publishing
- Ramsenthaler, Christina (2013): Was ist „Qualitative Inhaltsanalyse?“ In: Schnell, Martin W., Schultz, Christian, Kolbe, Harald und Dunger, Christine (2013): Der Patient am Lebensende. Eine Qualitativ Inhaltsanalyse. Hamburg: Springer Verlag
- Rosemann, Michael (1996): Komplexitätsmanagement in Prozeßmodellen. Methodenspezifische Gestaltungsempfehlungen für die Informationsmodellierung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Verlag
- Saunders, Mark, Lewis, Philip und Thornhill, Adrian, 2009. Research Methods for Business Students. Fünfte Auflage. Harlow, England: Pearson Education Limited
- Scherer, Jiri und Brügger, Chris (2008): Innovationsmanagement für Dienstleistungsunternehmen. Ein praxisorientierter Leitfaden. Norderstedt: Books on Demand GmbH
- Schmidt, Klaus, Gleich, Ronald und Richter, Ansgar (2007): Innovationsmanagement in der Serviceindustrie. Grundlagen, Praxisbeispiele und Perspektiven. Freiburg i. Br.: Rudolf Haufe Verlag
- Schreier, Margit, Schmitz-Justen, Felix, Diederich, Adele, Lietz, Petra, Winkelhage, Jeannette und Heil, Simone (2008): Sampling in qualitativen Untersuchungen: Entwicklung eines Stichprobenplanes zur Erfassung von Präferenzen unterschiedlicher Stakeholdergruppen zu Fragen der Priorisierung medizinischer Leistungen. Working Paper. FOR 655 Nr. 12/2008. Bremen: Jacobs University
- Schumpeter, Josef (2006): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Nachdruck der 1. Auflage von 1912. Berlin: Duncker und Humblot
- Thomas, David R. (2006) A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data. American Journal of Evaluation. June 2006. Vol. 27 no. 2 237-246
- Verworn, Birgit und Herstatt, Cornelius (2000): Modelle des Innovationsprozess. Working Papers. Technologie- und Innovationsmanagement. Hamburg-Harburg: Technische Universität

- Wagner, Karl Werner und Patzack, Gerold (2015): Performance Excellence. Der Praxisleitfaden zum effektiven Prozessmanagement. Zweite Auflage. München: Carl Hanser Verlag
- Yin, Robert K. (2009): Case study research. Design and Methods. Vierte Auflage. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Zapf, Wolfgang (1989). Über soziale Innovationen. In: Rammert, W. (2010). Die Innovationen der Gesellschaft. In: Howaldt, J.; Jacobsen, H. (Hrsg.). Soziale Innovation. Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften: S. 21-51
- Zhang, Ning (2009): Effektive Innovationsprozesse - kritische Analyse von Entscheidungssituationen und Anforderungen an Bewertungsinstrumente. Hamburg: Diplomica Verlag GmbH

Die Entstehung sozialer Innovationen

Nülle, Frederike

Zschornack, Veronika

Abstract: Innerhalb dieses Kapitels werden Entstehungsgründe für soziale Innovationen induktiv erschlossen. Dabei verwenden wir die Theorie der Pfadabhängigkeit, im Besonderen der Pfadabweichung/-brechung als konzeptionellen Hintergrund. Im Fokus stehen hierbei drei Fallbeispiele, die als Ausgangspunkt für die Generierung von Entstehungsgründen fungieren. Somit fanden wir die soziale, ökologische und ökonomische Nachhaltigkeit sowie den Wandel und Stakeholder-Interessen als Quellen für soziale Innovationen. Darauf aufbauend werden diese durch Konzepte verdichtet und im Rahmen einer umfassenden Thesenbildung vergegenwärtigt. Mithilfe dieser Ursachenforschung können weiterführende Untersuchungen hinsichtlich der Theoretisierung von Inventionsgründen sozialer Innovationen durchgeführt werden.

Keywords: Pfadabhängigkeit/-kreation; Inventionsgründe; Nachhaltigkeit

1 Einleitung

Es sind nicht zwingend Neuheiten oder einzigartige Entwicklungen, welche soziale Innovationen charakterisieren, vielmehr ist es das gesellschaftliche Bedürfnis und der Wunsch nach Veränderung. Individuen versuchen mit kreativen Ideen die Gemeinschaft zum Handeln zu bewegen, um Umgestaltungen, im besten Fall Verbesserungen, hervorzurufen (Braun-Thürmann & John, 2010; Gillwald, 2000; Rammert, 2010; Zapf, 1994).

Es existieren bereits Umsetzungsbeispiele sozialer Innovationen in der Praxis. Soziale Innovation erlangt dahingehend Bedeutung, als dass es die Erzeugung und Implementierung kreativer Lösungen für Problemstellungen in der Gesellschaft darstellen (Deutsch, 1985; Gillwald, 2000; Schwarz & Howaldt, 2010; Zapf, 1994). Im weiteren Verlauf beleuchten wir drei Fälle, die bereits solche Lösungen zeigen. Hierbei handelt es sich um die Projekte

Prinzessinnengarten, Lose Dresden und MeinFernbus. Ziel ist es, neben der Art und Weise auch Mechanismen für die Entstehung sozialer Innovationen herauszuarbeiten. Unser Vorgehen ist durch eine induktive Herangehensweise gekennzeichnet. Wir haben aus den bereits genannten drei Fällen geschlussfolgert, warum soziale Innovationen entstehen und deren Charakteristika sowie Hypothesen für deren Bildung abgeleitet. Im Besonderen werden wir die Theorie der Pfadabhängigkeit aufführen und soziale Innovationen im Hinblick auf deren Pfadbrechung und Pfadkreation konzeptualisieren. Damit bewegen wir uns nach Fichter (2014) im Bereich kontextualistischer Modelle, welche unter anderem Schlüsseldeterminanten identifizieren – in unserem Kapitel die Entstehung bzw. Entstehungsgründe sozialer Innovationen. Die Arbeit ist dabei in vier Hauptabschnitte gegliedert. Zunächst werden wir uns im einleitenden und theoretischen Teil mit dem Basiskonzept der Pfadabhängigkeit auseinandersetzen. Die sich daraus ableitende Pfadabweichung ist für die vorliegende Arbeit Ausgangspunkt sozialer Innovationen. Im Anschluss daran wird auf die Methodik eingegangen. Der zweite Hauptabschnitt ist die Kennzeichnung der Fallbeispiele, wobei die einzelnen Institutionen vorgestellt und in Bezug auch ihre jeweilige Branche eingeordnet werden. Außerdem werden im zweiten Hauptabschnitt Kategorien abgeleitet und zu Oberkategorien gebündelt.

In Abschnitt 5, dem dritten Hauptabschnitt, werden wir diese ausführlich beschreiben und einordnen, um ihre Legimitation als Entstehungsursache sozialer Innovationen herzustellen. Die Oberkategorien werden anhand von vielfältigen Aussagen diverser Autoren dokumentiert. Resultierend aus dieser Beweisführung werden in Abschnitt 6 Hypothesen abgeleitet. Mit diesen können u.a. Lösungsansätze gegen das Scheitern sozialer Innovationen angebracht bzw. Entstehungsgründe formuliert werden. An die theoretische und konzeptionelle Ausarbeitung des Abschnittes schließt mit dem letzten Hauptabschnitt eine kritische Reflexion. Hierbei werden die ausgewählten Fallbeispiele sowie die Methodologie kritisch betrachtet und auf ihre Generalisierbarkeit hin in Frage gestellt. Abschließend folgen das Fazit und ein Ausblick der eruierten Ergebnisse. Die Beantwortung der Forschungsfrage und möglicherweise anknüpfende Forschungen werden gegeben.

Des Weiteren spielt der Begriff der sozialen Innovation im gesamten Kapitel eine große Rolle. Da es verschiedene Definitionen dieses Begriffes gibt, wird hier die Annahme von Zapf (1994) als Grundlage genommen und der Term, wie folgt, definiert:

„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.“ (S. 33)

Zusätzlich wurde auch der Entstehungsprozess sozialer Innovationen bisher nicht genau definiert, weswegen mit der Pfadabhängigkeit/-kreation eine Theorie eingeführt wird. Wir begründen damit die Annahme, dass durch das Abweichen von einem routinierten Pfad, d.h. einer Pfadabweichung, eine neue soziale Innovation entsteht.

2 Pfadabhängigkeit und Pfadkreation

Um die Entstehung sozialer Innovationen zu erklären, verwenden wir das Konzept der Pfadabhängigkeit. Wie bereits in der Einleitung erläutert, zielen soziale Innovationen auf gesellschaftliche Herausforderungen. Wir gehen davon aus, dass gesellschaftliche Pfade existent sind, die durch soziale Innovationen gebrochen werden können. Unter Pfadabhängigkeit wird ein analytisches Konzept verstanden, das Prozessmodelle beschreibt, deren zeitlicher Verlauf strukturell einem Pfad ähnelt. Es gibt Anfänge und Kreuzungen, bei denen entweder eine Alternative oder ein Pfad gewählt werden muss, was zu einer gewissen Stabilität führt. Der Pfad wird durch positive Feedback-Effekte eingehalten. Kleinere Störungen können bei Kreuzungspunkten zu großen Effekten führen, weswegen die Rückkopplungseffekte spätere Abweichungen vom Pfad zunehmend schwieriger machen. Dies führt zu einer Verhärtung eines eingeschlagenen Pfades. Dieser Punkt wird als Lock-in bezeichnet (Koch, 2009; Arthur, 1994). Zusätzlich sind pfadabhängige Prozesse durch ein nicht-deterministisches, eher chaotisches Verhalten und eine fehlende Selbstkorrigierbarkeit gekennzeichnet. Pfadabhängigkeiten gehen mit einer Routine einher (Ackermann, 2001; Arthur, 1994). Pfadabhängigkeit ist in unterschiedlichen Disziplinen verankert, z. B. der Wirtschaftswissenschaft (Arthur, 1994; David, 1986), den Politikwissenschaften (Pierson, 2000; North, 1990), sowie der Organisationstheorie (Beyer, 2005). Das traditionelle wirtschaftswissenschaftliche Verständnis basiert auf Gleichgewichtsmodellen (Sydow, Schreyögg, & Koch, 2009).

Beyer (2005) beschreibt sieben Mechanismen der Pfadabhängigkeit und dessen Destabilisierungsoptionen (s. Tab. 1) - Increasing Returns, Sequenzen, Funktionalität, Komplementarität, Macht, Legitimität und Konformität -

und stellt zusammenfassend dar, dass alle Pfadabhängigkeitsansätze eine Abhängigkeit zum Wandel aufweisen. Deswegen sind diese Pfade nicht nur brechbar, sondern weisen je nach Pfadabhängigkeitsursache verschiedene Anfälligkeiten auf. Diese Anfälligkeiten können gezielt genutzt werden, um pfadabhängige Entwicklungen zu erreichen (Beyer, 2005). Eine Pfadabhängigkeit, die auf „increasing returns“ basiert, kann gebrochen werden, wenn ein großer Vorteil im Pfadwechsel besteht, die Transaktionskosten klein sind bzw. als klein beurteilt werden und sich „negative adaptive Erfahrungen“ (Beyer, 2005, S. 16) entwickeln, die entweder selbstverstärkende Wirkungen auflösen oder den Effekt neutralisieren (Beyer, 2005). Bei einer auf der Sequenzierung von Ereignissen beruhenden Pfadabhängigkeit gilt, dass Sequenzen zwar nicht umkehrbar, jedoch unterschiedlich lange von Bedeutung sind. Trotzdem können andere Faktoren und eine neue Sequenzierung bzw. Abfolge von Ereignissen die entstehenden Effekte aufheben, überlagern oder umkehren (Beyer, 2005). Funktionsbasierte Pfadabhängigkeiten werden durch Dysfunktionen, die exo- oder endogene Ursachen haben können, zum Wechsel des Pfades geführt (Beyer, 2005).

Bei der Komplementarität ergeben sich Vorteile durch die Verbindung von Institutionen. Einzelne Institutionen können sich jedoch nur ändern, wenn sie ihren Vorteil offenlegen. Falls trotzdem Veränderungen auftreten, fallen alle komplementär verbundenen Institutionen unter einen Anpassungsdruck. Weitere Änderungen tauchen besonders auf, wenn sich der absolute oder relative Vorteil, aufgrund der Verbindung, verkleinert bzw. an Wichtigkeit verliert (Beyer, 2005). Machtbasierte Pfadabhängigkeit bietet diverse Möglichkeiten für grundlegende Veränderungen und die Art und Weise des Übergangs von Pfad zu Pfad weist eine Abhängigkeit vom geschicklichen und strategischen Vermögen der potentiellen Gegnergruppen und der etablierten Machteliten auf (Beyer, 2005). Auch bei legitimationsbasierten Pfadabhängigkeiten sind Pfadveränderungen nicht unmöglich. Die Änderung von Werten und Normen stellt einen längeren Prozess dar, der jedoch ständig passiert. Der Wechsel eines Pfades passiert, wenn die Objektivität bezweifelbar wird durch unterschiedliche Interpretation und auch wenn die Institutionalisierung aktualisierbar wird, bspw. durch das Wissen über eine andere Tradition (Beyer, 2005). Zusätzlich sind auch auf Konformität beruhende Pfadabhängigkeiten brechbar. Der Wechsel von Leitvorstellungen hat viele Gründe, z. B. Innovationen oder Krisen. So werden sie in Frage gestellt und durch neue Leitvorstellungen ersetzt. Dies ist ein normaler Vorgang, der zwar

mit einem hohen Risiko verbunden ist, aber für betreffende Akteure in besseren Lösungen enden kann (Beyer, 2005).

Tabelle 1: Übersicht Pfadabhängigkeitsmechanismen und Destabilisierungsoptionen (in Anlehnung an Beyer, 2005, S. 18)

Mechanismus	Destabilisierungsoptionen
Increasing Returns	Ausbildung adaptiver Erwartungen gegen Etabliertes; geänderte Konkurrenzsituationen; Transaktionskosten des Wechsels klein und/oder abschätzbar; Überschreiten von Schwellenwerten bei deutlichen Effizienzlücken; Übergang zu „decreasing returns“ wegen Änderung der „Umwelt“
Sequenzen	Überlagerung der Effekte; Gegensequenzen mit aufhebender Wirkung; Abbruch „reaktiver“ Sequenzen beim Auftreten von alternativen Handlungsoptionen
Funktionalität	Extern verursachte Änderung der Funktionserfordernisse; Dysfunktionen als Ergebnis der Funktionserfüllung; Auftreten bedeutsamer „Nebenwirkungen“, Ablösung durch funktionale Äquivalente
Komplementarität	„Domino-Effekt“ bei dennoch eingetretenen partiellen Änderungen; Auflösung der Komplementarität aufgrund von intervenierenden Faktoren; Relevanz-Verlust des Komplementaritätseffekts
Macht	Bildung von Gegenmacht; Unterwanderung bzw. „conversion“; auf Ergänzungen hinwirkende Beeinflussungen bzw. „layering“, Revolutionen
Legitimität	Divergierende Interpretationen und Traditionen; Delegitimierung aufgrund von Widersprüchen, z. B. mit der Zweckmäßigkeit
Konformität	Durchsetzung einer neuen Leitvorstellung, z. B. aufgrund von Innovationen oder einer Krise, die eine alte Leitvorstellung in Frage stellen

Beyer (2005) verweist auf sieben verschiedene Mechanismen, die auf Pfadabhängigkeitstheorien basieren, aber durch grundlegenden Wandel und aus verschiedensten weiteren Gründen zu einem Pfadabbruch bzw. -wechsel

führen können. In diesem Zusammenhang wollen wir im Laufe des Abschnittes unsere eigenen Gründe für die Entstehung sozialer Innovationen entwickeln. In den weiteren Abschnitten verfolgen wir dieses Ziel.

3 Forschungsstrategie

Im vorliegenden Abschnitt beschreiben wir den Forschungsprozess und Ablauf der Erarbeitung der Daten. Forschungsmethode für die Ausarbeitung und Analyse der Forschungsfrage ist dabei die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2005).

Für die Bearbeitung der in Abschnitt 1 beschriebenen Forschungsfrage: *Auf welche Art und Weise können soziale Innovationen entstehen?* haben wir drei Beispielunternehmen: Prinzessinnengarten, Lose Dresden und MeinFernbus, ausgewählt. Diese haben wir aufgrund ihrer zum Teil Aktualität, aber auch Individualität ausgewählt.

Unser Forschungsdesign basiert auf Case Studies in Anlehnung an Yin (2014). Hierbei haben wir die drei Projekte mit jeweils einer Analyseeinheit, dem Entstehungsprozess bzw. den Auslösern der sozialen Innovation erarbeitet. Dementsprechend haben wir ein holistisches multiples Fallstudiendesign inklusive der induktiven Kategorienanalyse nach Mayring (2015).

Die Fallbeispiele stehen exemplarisch für soziale Innovationen und stellen damit gemäß Abschnitt 2 eine Abweichung vom Pfad dar. Die drei Unternehmen werden in Abschnitt 4 der vorliegenden Arbeit inhaltlich nach ihrer Entstehung und ihrem Zweck dargelegt und mithilfe der induktiven Kategorienbildung (Mayring, 2015) zusammengefasst. Grundlage für die Kategorienbildung sind Artikel von den Websites der Morgenpost, dem Spiegel, der Welt und der Süddeutschen Zeitung, sowie Informationsmaterial der Welthungerhilfe und ein Thesenpapier der University of Wisconsin. Außerdem entstammen die Informationen der Onlineplattformen der Mitteldeutschen Zeitung, des MDR und Onlineartikeln aus VC-Magazin und Eurotransport. Anhand der Analyse der Unternehmenswebsites von Lose Dresden und MeinFernbus konnten ebenfalls zahlreiche Daten erhoben werden. Insgesamt wurden Daten aus mehr als zwölf Plattformen, in einem Zeitraum von fünf Wochen, mit relevanten Informationen gefunden und analysiert.

In Abschnitt 4.4 werden die Kategorien und die hieraus zusammengefassten Oberkategorien aufgezeigt. Die Oberkategorien unterliegen einem zweiten Verallgemeinerungsprozess. Außerdem werden nach dem Prozessmodell

nach Mayring (2015) die Kategorienbildung thematisiert und die Selektionskriterien hergeleitet.

In Abschnitt 5 schließen wir eine Beweisführung der Oberkategorien an. Anhand dieser werden in Abschnitt 6 anschließend Hypothesen zur Art und Weise sowie den Mechanismen der Entstehung sozialer Innovationen gebildet.

4 Vorstellung der Fallbeispiele

Im folgenden Abschnitt stellen wir die drei Fallbeispiele aus unterschiedlichen Branchen vor. Die relationalen Innovationen werden unter dem Aspekt beleuchtet, welche internalisierten Gründe oder aber externalisierten Bedingungen zur Entstehung beigetragen haben.

4.1 Urban Gardening - Prinzessinnengarten

Urban Gardening oder *Urbanem Gartenbau* beschreibt ein weltweites Phänomen. In den meisten Fällen ist eine kleinräumige, gärtnerische Verwendung einer städtischen Fläche innerhalb von Verbreitungsgebieten bzw. in deren direktem Umfeld gemeint. Es tritt in verschiedenen Formen auf, z.B. als Gemeinschaftsgarten oder *Guerilla Gardening*¹ (Ulrichs, 2006). Der städtische urbane Gartenbau gewinnt an Bedeutung, u.a. wegen der stetig wachsenden Bevölkerungszahlen, die zu einer Verminderung landwirtschaftlicher Flächen führen, oder aufgrund des Klimawandels (Brockmann, 2012). Urban Gardening wird in diesem Zusammenhang als soziale Innovation verstanden, weil es nach Zapf (1994) einen neuen Weg darstellt und nicht nur einen neuen Lebensstil kennzeichnet, sondern auch versucht bereits genannte Probleme (Brockmann, 2012) besser zu lösen als die herkömmliche Landwirtschaft. Darüber hinaus wird mit alten Pfaden, z. B. dem Einkaufen der Produkte im Supermarkt oder dem Anpflanzen auf landwirtschaftlichen Flächen gebrochen. Weltweit gibt es verschiedene Urban Gardening Projekte. Für dieses Kapitel wird gezielt das Beispiel des Prinzessinnengartens in Berlin verwendet.

¹ Ursprünglich Bezeichnung für die heimliche Aussaat von Pflanzen als subtiles Mittel politischen Protests und zivilen Ungehorsams im öffentlichen Raum, vorrangig in Großstädten oder auf öffentlichen Grünflächen. Offene Konfrontation wird vermieden und es werden heimliche „Überraschungspflanzungen“ mit Samenbomben (Kugeln aus Ton, Samen und Erde) durchgeführt, die auf entsprechende Flächen geworfen werden. Def. nach Guerilla Gardening.

Der Prinzessinnengarten ist ein mobiler Nutz- bzw. Gemeinschaftsgarten. Entdeckt wurde die Brachfläche 2009 von Marco Clausen und Robert Shaw, welche die gemeinnützige Gesellschaft *Nomadisch Grün* gründeten. Zusammen mit Anwohnern gestalteten sie die Brachfläche als urbane Gartenbauanlage. Es wird ausschließlich ökologischer Anbau betrieben. Die Fläche wird für eine Dauer von einem Jahr gepachtet, weswegen eine mögliche Privatisierung des Grundstücks jederzeit möglich ist und der Garten mobil sein muss (Prinzessinnengarten Website). Der Prinzessinnengarten generiert Einkommen durch den Verkauf des Angebauten sowie durch Spenden. Im Garten selbst werden diese Einkünfte für verschiedenste Bildungsprojekte verwendet. Es soll zu einem interkulturellen Lern- und Wissensaustausch kommen, weswegen der Prinzessinnengarten für jedermann zugänglich ist. So entwickelt er sich auch zu einem interkulturellen Treffpunkt für Menschen verschiedenster Generationen und aus allen Teilen Berlins. Ziel des Gartens ist also nicht nur der urbane Gartenbau oder die Nutzung von Brachflächen, sondern auch das Schaffen eines Lernorts für Kinder und Erwachsene gleichermaßen (Prinzessinnengarten Website; Urbane Landwirtschaft).

4.2 Tütenloses Geschäft - Lose Dresden

Das Unternehmen Lose Dresden zeigt als weiteres Beispiel eine Möglichkeit für die Entstehung sozialer Innovationen. Gemäß der Definition von Zapf (1994) handelt es sich hier sowohl um eine neue Organisationsform als auch eine neue Regulierung und Lebensstil. Es wird ein neuer Pfad eingeschlagen, um sowohl das Verhalten der Verbraucher als auch die Einstellung der Einzelhandels- bzw. Lebensmittelbranche langfristig zu verändern. So wird mit alten Praktiken gebrochen, bei welchen z. B. aufgrund der Verpackungsgröße oder des -materials, große Mengen weggeworfen werden mussten, da Alleinlebende nicht die gesamte gekaufte Menge konsumieren können. So mussten Lebensmittel und zu viel Verpackungsmaterial auf ein Produkt zwar gekauft, nachher jedoch aber entsorgt werden.

Berit Heller gründete am 1. April 2015 den Gemischtwarenladen „Lose“ in der Dresdner Neustadt. Das kreative Geschäftskonzept umfasst den Handel mit Lebensmitteln, Hygieneartikel sowie weiteren Produkten des täglichen Gebrauchs, welche ohne Verpackungen verkauft werden. Dies impliziert, dass der Konsument die gewünschte Produktmenge wiegt und in mitgebrachte oder vor Ort erworbene bzw. gemietete Gefäße abfüllt (Lose Dresden Website). Die bestehende Produktpalette soll planmäßig, in Abhängigkeit zu den Kundenbedürfnissen, erweitert werden. Mit eigenen Vorschlägen kann

sich so aktiv am Entwicklungsprozess des Geschäftes eingebracht werden (MDR Website).

Ziel ist es, vor allem eine umweltverträgliche und gesündere Lebensweise zu unterstützen und die Menge an Verpackungsmüll, insbesondere Plastik, zu reduzieren (Lose Dresden-Konzept). So soll u.a. die *Plastinierung* des eigenen Organismus und die Umweltbelastung verhindert werden (MDR Website). Ein weiterer Nutzen ergibt sich aus der Möglichkeit, die Warenmenge entsprechend dem eigenen Bedarf anzupassen, was wiederum finanzielle Ersparnisse mit sich bringt, aber auch der Verschwendung von Lebensmitteln entgegenwirkt, was sich auch im Konzept des Geschäftes wiederfindet (Lose Dresden Website).

Finanziert wurde dieses Projekt durch eine Crowdfunding-Kampagne (Neustadt-Ticker Website) und diese verpackungslose Einkaufsmöglichkeit ist bislang einzigartig in Ostdeutschland (MDR Website). Drei ähnliche Geschäfte, wie das hier beschriebene Modell, existieren bundesweit nur in Berlin, Bonn und Kiel. Die Unternehmung ist derzeit, mit einer Quote von bis zu 70 Kunden pro Tag, erfolgsversprechend aufgestellt (MZ Website).

4.3 Fernbusse - MeinFernbus

Fernbusse sind in den letzten Jahren zunehmend auf den deutschen und europäischen Autobahnen zu finden (Spiegel Online-Wettbewerb). Wir haben MeinFernbus als solches als soziale Innovation eingeordnet, da auch hier von einer Art neuen Lebensstil gesprochen werden kann (Zapf, 1994). Unserer Einschätzung nach wird versucht, alte Praktiken zu verbessern, also von alten Pfaden abzuweichen und das Denken der Verbraucher zu ändern, insbesondere bzgl. des umweltbewussten Handelns. MeinFernbus bricht mit der alten Praktik des Selberfahrens bzw. Alleinefahrens statt Fahrgemeinschaften zu gründen und somit nicht nur Benzin zu sparen, sondern auch die Umwelt durch geringere Abgasentwicklung zu schonen. Weitere Motive zur Nutzung von MeinFernbus sind uns durchaus bewusst, stehen für die Einordnung als soziale Innovation hier jedoch nicht im Fokus.

Das Start-Up Unternehmen MeinFernbus wurde im Juni 2011 in Berlin von Torben Greve und Panya Putsathit gegründet. Sie formulierten die Vision und das Ziel: „[...] der bekannteste und beliebteste Fernbusanbieter Deutschlands zu sein und zu bleiben!“ (MeinFernbus Website-Unternehmen). Das im Herbst 2012 verabschiedete Gesetz zur Liberalisierung der Fernbuslinien eröffnete die Möglichkeit im Fernverkehr tätig zu sein (Spiegel Online-Wachs-

tum). Die *Konsumgemeinschaft*² MeinFernbus bietet seinen Kunden laut Eigendarstellung frei verfügbares WLAN und Steckdosen in allen MeinFernbussen und Verkauf von Getränken sowie Snacks während der Fahrt (MeinFernbus Website-Unternehmen). Das grüne Logo und die grünen Busse sollen Wiedererkennungswert haben und Auskunft über die umweltbewusste Denkweise der Firma geben. Nach eigenen Angaben vollzieht das Unternehmen diese Philosophie durch alle Bereiche der Wertschöpfungskette, vom Kraftstoffverbrauch über den eingesparten Platz auf Autobahnen bis hin zur geringeren Lärmbelästigung, gemessen an der Anzahl der sonst mit dem Auto fahrenden Mitreisenden (MeinFernbus Website-Fahrgruen).

4.4 Auswertung und Kategorienbildung

Nach erfolgter Vorstellung der Projekte können durch die Analyse diverser Materialien Kategorien gebildet werden, welche wir nachstehend in Oberkategorien zusammengefasst haben. Die Analyse der Materialien haben wir im Hinblick auf die Definitionen von sozialen Innovationen und Pfadabhängigkeit eingegrenzt. Die drei Säulen von Nachhaltigkeit, Wandel und Stakeholder-Interessen haben wir dabei als Oberkategorien erarbeiten können. Diese werden in Abschnitt 5 ausführlich erläutert.

Am Beispiel I konnten neun Kategorien herausgearbeitet werden (siehe Tab. 2), welche die Entwicklung und Entstehung, aber auch bestimmte Charakteristika des Prinzessinnengartens als Exempel für Urban Gardening belegen. Es konnten die Kategorien Zuverdienst, Biodiversität, schadstofffreie Nahrung, Selbstversorgung und zukünftige Herausforderungen als Kategorien für Nachhaltigkeit bzw. nachhaltiger Entwicklung auf der einen und sozialer Wandel, Verschönerung/Bepflanzung, Gemeinschaft/Interkulturalität und Bildung auf der anderen Seite gebildet werden. Letztere sind Kategorien, die verschiedene Akteure und sich verändernde Werte betreffen.

² Innovationstyp, bei welchem sich Gemeinschaften zusammenfinden, um zu Teilen und Tauschen. Def. nach Rückert-John (2014, S. 23).

Tabelle 2: Kategorientabelle - Beispiel I: Urban Gardening - Prinzessinnengarten

Kategorie		Ankerbeispiel
Ökologische Nachhaltigkeit	Bio-diversität	„Bestückt mit Nutzpflanzen, erfüllen die Grünflächen gleich mehrere Aufgaben: Die größere Pflanzenvielfalt bewahrt die Biodiversität.“ (Spiegel Website)
	Schadstoff-freie Nahrung	„Ein anderer Gedanke ist die Selbstversorgung mit ökologisch gewonnenen Lebensmitteln in der Stadt: kurze Transportwege, keine Pestizide, keine Gentechnik. Vielleicht spielt auch die heimliche Sehnsucht der Städter nach dem bodenständigen Landleben hierbei eine Rolle.“ (Food RightNow)
Soziale Nachhaltigkeit	Selbst-versorgung	„Die Selbstversorgung boomt angesichts ständig neuer Lebensmittelskandale“ (Spiegel Website) „Und auch bei den unzähligen privaten Urban-Gardening-Projekten geht es meist eher um eine Zusatzversorgung: Sie liefern das, was man selbst direkt verbrauchen kann.“ (Spiegel Website)
	Zukünftige Herausforderungen	„Der Garten ist auch ein Experiment, wie wir mit Herausforderungen umgehen, die uns im Detail noch gar nicht bekannt sind“ (Spiegel Website) „Die Forschung setzt auf urbanes Grün, um den ökologischen Fußabdruck von Städten zu verkleinern und die Ernährung ihrer Bewohner zu sichern.“ (Spiegel Website)
Ökonomische Nachhaltigkeit	Zuverdienst	„Nicht zuletzt hat Urban Farming inzwischen auch ökonomischen Reiz. Erste Systeme für einen professionellen Anbau von Obst und Gemüse in der Stadt sind bereits in Produktion gegangen.“ (Spiegel Website) „Was die Amateur-Gärtner über den Eigenbedarf hinaus ernten, wird verkauft - etwa Jungpflanzen oder Selbstgekochtes [...]“.“ (Spiegel Website)

Kategorie		Ankerbeispiel
Wandel	Sozialer Wandel	„Die Bewegung ist viel mehr als eine Sommerlaune. Sinn und Bestimmung des öffentlichen Raumes verändern sich - und auch die Art, wie Städter sich selbst sehen.“ (Spiegel Website) „Aus vernachlässigten "Nicht-Orten" wurden so wieder Gegenden, in denen Menschen sich begegneten.“ (Spiegel Website)
	Verschönerung/ Bepflanzung	„Depending on location, a community garden or urban farm can enhance the aesthetic environment“ (Wisc) „Sie schaden niemandem und übernehmen durch die Stadtbegrünung Aufgaben, die früher die Grünflächenämter erledigt haben - bevor Sparmaßnahmen der Kommunen die öffentlichen Mittel für Parkanlagen und Blumenrabatten kürzten“ (Welthungerhilfe)
Stakeholder-Interessen	Gemeinschaft/ Interkulturalität	„Ein Jahr später kamen dann bosnische Flüchtlingsfrauen hinzu.“ (Morgenpost Website) „Im Prinzessinnengarten bearbeiten alle alles gemeinsam.“ (Süddeutsche Zeitung Website) „Der Prinzessinnengarten ist für alle offen [...] Jeder kann hereinkommen, soll hereinkommen. (Süddeutsche Zeitung Website) „Der Prinzessinnengarten ist ein Begegnungsort in der Betonwüste.“ (Spiegel Website)
	Bildung	„Der Garten ist auch ein Experiment, wie wir mit Herausforderungen umgehen, die uns im Detail noch gar nicht bekannt sind: der Umgang mit Lebensmitteln, die biologische Vielfalt der Natur und ihre Ressourcen, der soziale Zusammenhang in einem Bezirk.“ (Spiegel Website)

Aus dem Beispiel II wurden fünf Kategorien zusammengefasst (siehe Tab. 3), welche auf Basis von Zitaten aus Berichten über das Geschäft Lose Dresden gefiltert wurden. Entscheidend waren Kriterien darüber, wie *Lose* entstanden ist, was diesen Laden charakterisiert und welche Merkmale ihn so

einzigartig machen. Somit ergaben sich die Kategorien Kostenreduktion, Einzigartigkeit/Nische, Umweltbelastung verringern, Recycling, Konsumverhalten, Regionalität/Lifestyle, Gesundheit/individueller Nutzen sowie Kundenorientierung.

Tabelle 3: Kategorientabelle - Beispiel II: Tütenloses Geschäft - Lose Dresden

Kategorie		Ankerbeispiel
Ökonomische Nachhaltigkeit	Kostenreduktion	„Vorteil, dass ihr alle Waren auf eure Bedürfnisse zugeschnitten portionieren könnt und somit nicht auf die industriellen Verpackungsgrößen angewiesen seid. Das schont somit auch euren Geldbeutel.“ (Lose Dresden Website)
	Einzigartigkeit/Nische	„Innerhalb von zwei Monaten sammelte sie mithilfe von Crowdfunding 28.000 Euro, um sich mit ihrem eigenen kleinen Unternehmen am Markt zu etablieren. Sie ist die Vierte in Deutschland und die Einzige im Osten, mit solch einem Angebot.“ (MDR Website)
Ökologische Nachhaltigkeit	Umweltbelastung verringern	„Lose ist ein Laden, in dem gänzlich auf Einwegverpackungen verzichtet wird. Die Waren werden in mitgebrachten, vor Ort gekauften oder gemieteten Behältern abgepackt.“ (Lose Dresden Website) „In Röhren, Glasdosen und Flaschen sind die Lebensmittel und Alltagsprodukte abgefüllt. Wer keine Dosen von daheim mitbringt, kann auch welche mieten oder kaufen.“ (MDR Website)
	Recycling	„Alle technischen Geräte wurden größtenteils gebraucht erworben, die Einrichtung selbst gebaut.“ (Lose Dresden Website)
Soziale Nk	Gesundheit/Indiv. Nutzen	„[...]völlig frei von jeglicher Hülle sind, hat den Vorteil, dass man weniger in Kontakt mit Plastik kommt, erzählt Berit Heller. Einer so genannten „Plastinierung“ des Körpers wird so vorgebeugt.“ (MDR Website)

Kategorie		Ankerbeispiel
Wandel	Konsumverhalten	„[...] geht es auch darum, weniger Lebensmittel wegzuerwerfen. Wie oft kaufen wir viel zu große Verpackungen und leeren diese nicht?! Die Lebensmittel verderben und werden weggeworfen. Im „Lose-Laden“ nimmst sich jeder einfach so viel, wie er braucht.“ (MDR Website)
	Regionalität/Lifestyle	„Außerdem ist das Ziel, alle Waren biologisch und regional zu beziehen. Letzteres so gut es machbar ist.“ (Lose Dresden Website)
Stakeholder-Interessen	Kundenorientierung	„Getränke hat Berit Heller noch nicht im Sortiment, die 46-Jährige will erst einmal sehen, wie ihr Geschäft anläuft und was die Kunden verpackungslos kaufen wollen. Einige Röhren sind momentan noch leer. Darunter hat die „Lose“-Gründerin Zettel angebracht, auf denen „Wünsch dir was“ steht. Die Kunden können das Sortiment mitbestimmen und erweitern.“ (MDR Website)

Das Beispiel III, MeinFernbus, steht kennzeichnend für die Fern- und Nahverkehrsmittel. Es konnten sieben Kategorien festgestellt werden (siehe Tab. 4). Aus den einzelnen Ankerbeispielen wurden die Kategorien Kostenreduktion, Expansion, geringe Umweltbelastung, rechtliche Rahmenbedingung, Kundenorientierung und Mobilität/Internationalität abgeleitet. Angesichts der vereinzelter Kategorien aus den Beispielen Prinzessinnengarten, Lose Dresden und MeinFernbus wurden diese in Aussicht auf die Beantwortung der Forschungsfrage zu Oberkategorien zusammengefasst. Die Selektionskriterien ergaben sich entsprechend der Relevanz und Aktualität des Themas, wobei der Fokus auf gemeinschaftlich erwirkte, positive Veränderungsprozesse gelegt wird. Entsprechend der drei Fallbeispiele lassen sich fünf Oberkategorien zusammenfassen, namentlich: ökonomische, ökologische und soziale Nachhaltigkeit, Wandel und Stakeholder-Interessen.

Tabelle 4: Kategorientabelle - Beispiel III: Fernbusse: MFB, MeinFernbus GmbH

Kategorie		Ankerbeispiel
Ökonomische Nachhaltigkeit	Kosten-reduk-tion	„Die Preise der Langstrecken sind weiter attraktiv: so kostet die Strecke Berlin-Kopenhagen zwischen 22 - 45 Euro, von Frankfurt/M. kommt man für 33 - 69,50 Euro schon nach Mailand.“ (Die Welt Artikel)
	Expansion	„Wir werden die Liberalisierung nun nutzen, um deutlich zu wachsen und ein dichtes gesamtdeutsches Netz aufzubauen.“ (MeinFernbus Website)
Ökologische Nachhaltigkeit	Geringe Umweltbelastung	„Fernbusse sind zwar meist länger unterwegs als die Züge der Deutschen Bahn, jedoch deutlich günstiger und gelten als ebenso umweltfreundlich wie die ICEs oder ICs.“ (Die Welt Artikel) „MeinFernbus schreibt nachhaltiges Wirtschaften in jeder Phase seiner Wertschöpfungskette fest: Vom Ressourcen schonenden Umgang mit Roh- und Betriebsstoffen bis hin zum energieeffizienten Büroalltag.“ (MeinFernbus Website)
Wandel	Rechtl. Rahmenbedingungen	„Seit der Streikankündigung haben wir viermal mehr Buchungen als gewöhnlich, insgesamt sind das mehr als 300 Prozent Steigerung“ (Eurotransport Artikel) „Als wir festgestellt haben, dass die Bahn in Bereich Fernbusse nicht aktiv wird, haben wir uns gesagt: „Dann machen wir es““ (VC-Magazin)
Stakeholder-Interessen	Kunden-orientierung	„Der Fokus bei den Fahrzeugen liegt dabei neben der absoluten Abgasarmut und der hohen Sicherheit vor allem auf Komfortthemen wie WLAN, Steckdosen am Platz oder auch den vergrößerten Toiletten.“ (Eurotransport Artikel)
	Mobilität/Internationalität	„Bereits im Sommer soll es eine ganze Reihe neuer Verbindungen ins Ausland geben. Vor allem Städte in Italien, Frankreich, den Beneluxländern und Dänemark werden dabei angefahren.“ (Die Welt Artikel)

5 Beweisführung der Oberkategorien

Im nachfolgenden Abschnitt schließt sich eine Beweisführung der gebündelten Oberkategorien: Ökonomische, ökologische und soziale Nachhaltigkeit, Wandel und Stakeholder-Interessen an. Die Argumentation basiert auf Aussagen einer Auswahl einzelner Autoren und dient somit der Beantwortung der Forschungsfrage, indem Ursachen und Charakteristika für die Entstehung sozialer Innovationen aus der Praxis abgeleitet werden.

5.1 Nachhaltigkeit

Die erste Oberkategorie ist Nachhaltigkeit, welche sich aufgrund des Materials in seine drei Hauptsäulen Ökonomie, Ökologie und Soziales unterteilt.³ Diese werden einzeln anhand des folgenden Abschnitts definiert und im Zusammenhang erläutert.

Der Brundtland-Bericht (Littig & Grießler, 2004) ist bekannt für seine Definition des Begriffes nachhaltige Entwicklung und entfachte eine breite Diskussion über deren Operationalisierung. Die Debatten gipfelten 1992 im United Nations Conference on Environment and Development (UNCED) Weltgipfel in Rio de Janeiro, in welchem erstmals verbindliche Vereinbarungen zur Umsetzung getroffen wurden. Dieses Aktionsprogramm enthält Ziele, Maßnahmen und Instrumente, u.a. die sozioökonomische Zusammenarbeit verändern, Akteure stärken und Ressourcen gerechter verteilen. Zusammen führten beide Konferenzen zu einer Veränderung in den Denkweisen bezüglich Nachhaltigkeit und deren Folgen, was gleichzeitig mit einer Pfadabweichung verglichen werden kann, weil Menschen ihre Ansichten aufgrund der neuen Kenntnisse ändern und somit von alten Denkweisen abweichen (Littig & Grießler, 2004).

Spangenberg (2003) bezeichnet Nachhaltigkeit im Ganzen als „vielleicht anspruchsvollstes Politikkonzept, das je als Leitlinie für staatliches Handeln formuliert wurde“ (S. 649) und betont, dass soziale Nachhaltigkeit in Deutschland nun mehr diskutiert wird. Er sieht soziale Nachhaltigkeit als normatives Konzept, aus dem Wertevorstellungen, Bevorzugungsbildungen und Wahrnehmungsmuster hervorgehen. Auch Optionalität bzw. Wahlfreiheit der zukünftigen Generationen werden als variable Elemente angenommen, die langfristig gesichert werden müssen.

³ Gleichberechtigte Verwirklichung ökologischer, ökonomischer und sozialer Zielsetzungen. Def. nach Littig & Grießler (2004), S. 3.

Schwarz & Howaldt (2013) argumentieren, dass Veränderungen sozialer Praktiken in allen gesellschaftlichen Bereichen nötig sind und deswegen soziale Innovationen an Bedeutung gewinnen, weil diese als „intentionale Neukombination sozialer Praktiken“ (S. 53) angesehen werden. Ohne dies ist ein Übergang zu einer nachhaltigen Entwicklung nicht möglich. Zusätzlich schlagen sie vor, dass sich die Rolle der Soziologie hinsichtlich der Definition von Problemen und der Entwicklung bzw. Umsetzung von Lösungsbeiträgen oder dem Organisieren von Pfadwechseln verändert und die Hauptthemen der Sozialforschung in den Fokus gerückt werden. Damit gewinnt die Sozialforschung nicht nur an Bedeutung ihres analytischen Potenzials bezüglich der Reflexion von Strukturen und Prozessen von gesellschaftlichem Handeln, sondern auch bei der Mitgestaltung sozialer Diskurse und Prozesse. Dadurch steigen mit der Bedeutungszunahme sozialer Innovationen im Bezug zu nachhaltiger Entwicklung auch die Chancen der Sozialforschung (Schwarz & Howaldt, 2010).

Ökonomische Nachhaltigkeit

Ökonomische Nachhaltigkeit wird als Ursprung sozialer Innovationen gesehen. So geht Gillwald (2000) davon aus, dass wirtschaftliche Probleme wie Massenarbeitslosigkeit, Regierungskrisen, Rezessionen oder fehlerhafte soziale Sicherungssysteme nicht ohne weitgreifende soziale Innovationen beherrschbar sind. Kennzeichnend ist, dass diese Entwicklungen nachhaltige Veränderungen in gesellschaftlichen Tätigkeiten bzw. Verhaltensweisen nach sich ziehen. Darüber hinaus sieht Gillwald (2000) u. a. positive sowie negative ökonomische Auswirkungen als mögliche Folgen sozialer Innovationen. Weitere Konsequenzen betreffen kulturelle, soziale, ökologische oder politische Belange. Wenn wir diese Aussagen in Zusammenhang zur vorab erstellten Definition aus Abschnitt 2 von sozialen Innovationen sehen, kann die Behebung wirtschaftlicher Probleme, in Abhängigkeit vom gewählten Instrument, eine Abweichung manifestierter Pfade beinhalten. Dies wiederum kann eine soziale Innovation bedeuten.

Kesselring & Leitner (2008) stellen einen Bezug zwischen sozialen Innovationen und Ökonomie her, indem sie sagen, dass gesellschaftliche Probleme sowie deren Lösungsansätze zumeist an der Schnittstelle Wirtschaft zu anderen gesellschaftlichen Teilbereichen zu finden ist. Somit soll, entsprechend des Standpunktes von Kesselring und Leitner, die Forschung über soziale Innovationen an eben jener Schnittstelle angesetzt werden (Kesselring & Leitner, 2008).

Die Corporate Social Responsibility (CSR) Debatte orientiert sich allein an Wirtschaftsunternehmen und wird im Rahmen sozialer Unternehmen erweitert. Unter CSR wird zumeist das ökologische beziehungsweise soziale Engagement eines Unternehmens auf freiwilliger Basis verstanden. Dieser gesellschaftliche Einsatz einer Firma überschreitet in der Regel die rechtlichen Rahmenbedingungen. Hieraus schlussfolgernd kann gesagt werden, dass CSR auf wirtschaftlicher Basis einem normativen Rahmen für soziale Innovationen bildet. Diese verbinden wirtschaftliche Effizienz mit sozialen Zielsetzungen. Wirtschaftlich handelnde Firmen erkennen soziale Belange als sogenannte *Nische* und entwickeln professionelle Lösungsvorschläge.

Schwarz & Howaldt (2014) relativieren zunächst die Bedeutung sozialer Innovationen als Ursprung gesellschaftlicher Triebkräfte und Dynamiken. Zwar sei diese Form der Innovation partizipiert, jedoch übernehmen technische Innovationen die Hauptrolle im Rahmen des gesamtgesellschaftlichen Wandels. Darüber hinaus konkretisieren sie den betrachteten Sachverhalt mit ihrer Aussage, dass Technik sowie technische Innovationen soziale Konstrukte darstellen beziehungsweise als sozialer Prozess zu verstehen sind. Dem gegenüber stellen sie dar, dass zunehmend über eine Kompetenzverteilung von sozialer Verantwortlichkeit zwischen Staat, Wirtschaft und Gesellschaft diskutiert wird. Mit diesem Blickwinkel wird die Bedeutung sozialer Innovationen erneut fokussiert.

Diese Position greifen Then, Scheuerle & Schmitz (2013) in ihrer Arbeit auf, indem sie auf die Relevanz von Sozialunternehmern verweisen, welche sich die eben beschriebene Kompetenzverteilung zur Aufgabe gemacht haben. Sie verdeutlichen mit der Position des Sozialunternehmers eine Form der sozialen Innovation, indem marktbezogene Probleme auf unkonventionelle Weise von Unternehmern gelöst werden, wo reguläre Instanzen, wie Staat oder Gesellschaft, ihre Grenzen sehen. Die hier angesprochenen Organisationseinheiten kombinieren Ressourcen und Handlungslogiken. Hierzu zählt z.B. das marktbasierende Einkommen, das auf Freiwilligkeit basierende Engagement von Individuen oder der politisch geleitete Lobbyismus. Mit diesen Maßnahmen wird angestrebt, Märkte in den Problemlösungsprozess einzubeziehen und somit einen Übergang vom Verursacher zum Korrektor sozialer bzw. ökologischer Widrigkeiten einzuleiten. Diese Rollenverschiebung führt, neben dem erneuerten Verantwortungsbewusstsein, laut Then, Scheuerle & Schmitz (2013), zu einer Entlastung des *Wohlfahrtsstaates*. Die hier aufge-

fürten Perspektiven werden von ihnen erweitert, indem sie auf CSR als Instrument sozialer Innovationen eingehen und somit die zuvor getroffenen Aussagen zur CSR Debatte, im Sinne des Sozialunternehmers, ihre Anwendung finden. Dieser eher von der Norm abweichende Typus des wirtschaftlichen Handelns, zeigt eine Form ökonomischer Nachhaltigkeit und kann laut Definition zur sozialen Innovation führen.

Ökologische Nachhaltigkeit

Ökologischen Risiken lassen sich laut Gillwald (2000) u.a. mit Hilfe sozialer Innovationen entgegenwirken. Mittels ökologischer Anliegen sollen Veränderungen herbeigeführt werden, die sowohl auf gesellschaftlicher als auch politischer Ebene greifen. Entsprechend der zuvor angeführten Definition der Pfadabweichung kann hierbei von einer sozialen Innovation gesprochen werden, da es sich bei diesen Aktionen um Abweichungen von der *Norm* handelt und ein Umdenken auf unterschiedlichen gesellschaftlichen Ebenen angestrebt wird (Beyer, 2005, S. 17). Darüber hinaus sieht Gillwald (2000) u.a. ökologische Auswirkungen als mögliche Folgen sozialer Innovationen. Wir interpretieren es dennoch als Ursache für die Entstehung einer sozialen Innovation - gerade im Rückblick auf die Fallstudie vom Urban Gardining.

Laut Rückert-John (2013) lassen sich Umweltprobleme, wie Klimawandel, nicht mit technologischen Innovationen begegnen. Sie vervollständigt diese Perspektive und verweist darauf, dass Umweltveränderungen in einem gesamtgesellschaftlichen Kontext gesehen werden können. Hierbei sollen sowohl ökonomische, wie auch soziale Gesichtspunkte berücksichtigt werden. Dies verdeutlicht wiederum den Ansatzpunkt für das Konzept der sozialen Innovation. Dies zeigt des Weiteren die Verschiebung der Akzentuierung von Innovationen. Neben technologischen Innovationen werden soziale bzw. kulturelle Innovationen als Schrittmacher zur Verwirklichung nachhaltiger Entwicklungen gesehen (Rückert-John, 2013).

Ebenso können Ornetzeder & Buchegger (1998) als Beweisführung herangezogen werden. Sie formulieren eine Abhängigkeit zwischen Nachhaltigkeit und sozialen Innovationen. Demnach ist eine nachhaltige Entwicklung nur in Zusammenhang mit sozialen Innovationen möglich. Es bedarf also einer gerichteten, schnellen und drastischen Erneuerung, um die Konsumgewohnheiten von Industrie, Staat, Handel und darüberhinausgehend Individuen zu verändern. Dies übersteigt die notwendigen technischen Innovationen, da laut Schwarz & Howaldt (2013) hier explizit eine fundamentale Umwälzung im Bereich politischer Steuerung sowie sozialen Praktiken erforderlich ist. Im

Rahmen der Brechung gesellschaftlicher Pfadabhängigkeit könnten durch das Verlassen traditioneller Pfade und Beschreiten neuer Wege Lösungen ökologischer Probleme gefunden werden. Sie verweisen in ihren Ausführungen auf den seit 1990 geführten internationalen sowie interdisziplinär geführten Diskurs über Nachhaltigkeit. Jener fordert die Pflicht zur Etablierung eines multidimensionalen Handlungskonzeptes mit Fokus auf Rationalitätsüberschneidungen. Zu diesen zählen sowohl Ökonomie, als auch Soziales und Ökologie, wobei, laut Schwarz & Howaldt, besondere Obacht bei den sozialen Innovationen liegt. Ziel ist es somit, existierende Bedürfnisse der Gesellschaft adäquat zu befriedigen und darüber hinaus die unberücksichtigten Auswirkungen industriegesellschaftlicher Tendenzen zu berücksichtigen. Hier nennen Schwarz & Howaldt (2013) als Beispiel den Klimawandel. In diesem Zusammenhang sei auf das Konzept des verpackungslosen Geschäfts in Dresden⁴ hingewiesen. Die hier aufgeführten Ziele greift eben jener Einzelhandel auf und versucht damit nachhaltig die individuellen Einstellungen zu adressieren.

Die hier angeführten Perspektiven verdeutlichen eine Verbindung von sozialen Innovationen mit ökologischer Nachhaltigkeit. Demnach führen die Autoren Beispiele ins Feld, welche soziale Innovationen zur Behebung bestehender Umweltproblemen fokussieren. Explizit wird die soziale Verantwortung der Gesellschaft zur ökologischen Nachhaltigkeit in den Vordergrund gestellt, welcher mit weitreichenden, auf allen Ebenen des gesellschaftlichen Lebens angesiedelten Veränderungen, Rechnung getragen werden kann.⁵ Zur Erfüllung ökologischer Belange bedarf es, entsprechend der hier erfolgten Beweisführung, in der Regel soziale Innovationen.

Soziale Nachhaltigkeit

Soziale Nachhaltigkeit als Teildisziplin der Nachhaltigkeitsforschung, die allgemein die sozialen Aspekte der Nachhaltigkeit betrifft, wird im *Drei-Säulen-Modell*⁶ neben der ökonomischen und ökologischen Ebene aufgeführt (Littig & Griebler, 2004).

⁴ Siehe Abschnitt 4.2.

⁵ Verweis auf das zugrunde gelegte Verständnis zur Entstehung sozialer Innovationen. Siehe Abschnitt 2.

⁶ Gleichberechtigte Verwirklichung ökologischer, ökonomischer und sozialer Zielsetzungen. Def. nach Littig/Griebler (2004, S. 3).

Laut *Brundtland-Bericht*⁷ wird unter sozialer Nachhaltigkeit das Verbot verstanden, irreversible Veränderungen an der Welt vorzunehmen, die von kommenden Generationen nicht gewollt sind. Dies betrifft sowohl die Generationengerechtigkeit, Sicherung der Grundbedürfnisse, Armutsbekämpfung, gerechte Ressourcenverteilung und Geschlechterverhältnisse (Bildung für nachhaltige Entwicklung; Bauer, 2008). Soziale Nachhaltigkeit umfasst also eine grundlegende Suche nach Lösungsansätzen. Im Folgenden wird untersucht, ob das Abweichen vom Pfad in dieser Oberkategorie tatsächlich als Ursprung sozialer Innovationen verstanden werden kann (Littig & Griefler, 2004).

Die soziale Nachhaltigkeit fordert laut Spangenberg (2003) eine Erweiterung des Blickfeldes und die Ausweitung der vor allem politischen Verantwortung auf räumlich und zeitlich entfernte Personen und Ereignisse. Hier hebt er die generationenübergreifende Verantwortung hervor, damit zukünftige Generationen frei ihre Lebensstile wählen können und Handlungsorientierungen gegeben werden. Das oberste Ziel der sozialen Nachhaltigkeit ist also die „Sicherung des gesellschaftlichen Zusammenhalts“ (Spangenberg, 2003, S. 650), um persönliche Entfaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten und die Beteiligung an gesellschaftlichen Entscheidungsprozessen. Spangenberg (2003) untermauert seine Ansicht am Beispiel der deutschen Bundesregierung, nach deren Verständnis soziale Nachhaltigkeit bedeutet, dass soziale Sicherheit gewährleistet, Chancengleichheit umgesetzt und die soziale Gerechtigkeit gefördert wird. Zusammenfassend lässt sich also sagen, dass auch Spangenberg Handlungsorientierungen, -maßnahmen und -prozesse als wegweisend sieht, um soziale Nachhaltigkeit zu gewährleisten und zu fördern. Spangenbergs Augenmerk liegt dabei auf neuen Handlungen, die von alten Strategien, Sichtweisen und Maßnahmen abweichen, weswegen auch hier eine Pfadabweichung auftritt, die zur Entstehung neuer sozialer Innovationen führt.

Laut Ornetzeder & Buchegger (1998) ist soziale Nachhaltigkeit ohne soziale Innovation nicht erreichbar, weil Verhaltensweisen in gesellschaftlichen Lebensbereichen dauerhaft hinterfragbar und gestaltbar sein müssen. Daher sind soziale Innovationen nach ihrem Verständnis zur Erstellung und Umsetzung neuer Konzepte für nachhaltige Lebensweisen von Bedeutung. Auch diese

⁷ Bericht, der mit dem Titel „Our Common Future“ bezeichnet und 1987 von der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung der Vereinten Nationen (Brundtland-Kommission) veröffentlicht wurde. Def. nach Bildung für nachhaltige Entwicklung.

Ansicht entspricht unser Argumentation vom Pfadabbruch und der Wahl einer neuen Alternative. Wenn Verhaltensweisen hinterfragbar sind, können diese auch verändert werden. Dadurch wird neues Verhalten generiert, was gleichsetzbar ist mit dem Ursprung einer sozialen Innovation laut der Pfadtheorie (Beyer, 2005).

Ebenso akzentuieren Schwarz & Howaldt (2010), dass der Nachhaltigkeitsdiskurs die Notwendigkeit multidimensionaler Handlungskonzepte beanstandet, weil der Diskurs besonders auf notwendige soziale Innovationen verweist, die vorhandene Bedürfnisse besser und anders befriedigen und die Folgen wirksamer bearbeiten als zuvor. Daher spielen hier veränderte Konsumgewohnheiten und spezielle Dienstleistungsinnovationen eine Rolle, vor allem um die Transformation zu einer nachhaltigen Entwicklung zu verstärken. Nur mit umfassenden Verhaltensänderungen auf allen Handlungsebenen und -feldern sowie neuen Problemlösungskonzepten ist diese Transformation möglich. Daher eröffnet eine nachhaltige Entwicklung nicht nur umweltpolitische Konzepte, sondern auch gesellschaftliche mittels nicht technischer sozialer Innovationen, die durch Strukturveränderungen gekennzeichnet sind. Schwarz & Howaldt (2010) sagen zweifelsohne, dass ein Wandel in Richtung Nachhaltigkeit mittels Pfadveränderungen erwirkt werden kann. Allerdings werden technisch-ökonomische Potenziale, wie bspw. Energienutzung, nur dann nachhaltig ausgeschöpft, wenn auch die sozialen Praktiken dementsprechend angepasst werden. Daher geht es vordergründig um gezielte Veränderungen gesellschaftlicher Systeme, die als Bedingung für nachhaltige Problemlösungen angesehen werden.

In diesem Zusammenhang betonen Schwarz & Howaldt (2010), dass soziale Innovationen im Gegensatz zu technischen eine immaterielle, intangible Struktur aufweisen, weswegen sich das Neue in sozialen Praktiken äußert. Soziale Innovationen sollten daher auch sozial akzeptiert werden, um anerkannt und umsetzbar zu sein. Neu bedeutet nicht zwingend sozial erwünscht, weswegen sie in Anlehnung an Crozier & Friedberg (1993) soziale Innovation als einen kollektiven Schöpfungsprozess „[...] in dessen Verlauf die Mitglieder einer bestimmten Gesamtheit neue Spielweisen für das soziale Spiel der Zusammenarbeit und des Konfliktes, mit einem Wort eine neue soziale Praxis erlernen, das heißt erfinden und festlegen, und in dessen Verlauf sie sich die dafür notwendigen kognitiven, relationalen und organisatorischen Fähigkeiten aneignen“ (Schwarz & Howaldt, 2010, S. 19). Durch diesen Lernprozess sollen soziale Innovationen sowohl anerkannt als auch zu einem gewissen Grad planbar und proaktiv werden. Somit verändern Schwarz &

Howaldt (2013) nicht nur die Rolle der Sozialforschung, sondern zeigen auch auf, dass soziale Innovationen in direktem Zusammenhang mit nachhaltiger Entwicklung und somit auch mit sozialer Nachhaltigkeit stehen. Auch hier werden Pfadwechsel aufgedeckt, die von abweichenden sozialen Praktiken zu veränderten Handlungsweisen gehen und auch die Natur der sozialen Innovation an sich betreffen. Somit untermauern ihre Aussagen klar die These, dass soziale Innovationen aus sozialer Nachhaltigkeit entstehen. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass diese Kategorie als Ursprung sozialer Innovationen vielfach diskutiert wurde.

5.2 Wandel

In Abschnitt 2 wurde festgestellt, dass soziale Innovationen entstehen, wenn die Gesellschaft oder Personengruppen einen Wandel anstreben oder einem Wandel unterliegen. Der Begriff Wandel umfasst verschiedene Ausprägungen, z.B. struktureller, kultureller oder demografischer Wandel. Im Hinblick auf den Umfang dieses Abschnittes und die Fragestellung wird speziell auf den sozialen Wandel und den Wertewandel eingegangen, um den Ursprung sozialer Innovationen zu verdeutlichen (Bundeszentrale für politische Bildung, Sozialer Wandel).

Unter sozialem oder auch gesellschaftlichen Wandel wird eine nachhaltige Veränderung gesellschaftlicher Strukturen verstanden, die zeitlich entweder schnell oder langsam verlaufen. Sie müssen nicht offen ablaufen, sondern bleiben Mitgliedern der Gesellschaft auch dauerhaft verborgen und können entweder alle oder nur Teile der Mitglieder betreffen. Sozialer Wandel findet in allen Gesellschaften, weil Menschen Fortschritt anstreben und Fortschritt meistens einen gesellschaftlichen Wandel mit sich bringt. (Bundeszentrale für politische Bildung, Sozialer Wandel).

Auf den Teilbegriff Werte wird separat vom Sachverhalt des Wandels nachfolgend eingegangen. Ersteres meint im Allgemeinen die Vorstellung von etwas Wünschenswertem, das auch als Orientierungshilfe für Handlungen von Individuen oder Gruppen angesehen werden kann (Kluckhohn, 1951). Werte sind meist tief in Personen verwurzelt und dauerhaft mit Handlungen verbunden, aber unterliegen trotzdem auch dem Wandel. So ändert sich entweder der direkte Sinn oder die Bedeutung eines Wertes oder es kommt zu einem Übergang von einem Wertesystem zu einem anderen, wie z.B. der Übergang von materialistischen zu postmaterialistischen Werten.

Das soziale Milieu⁸ und der Lebensstil spielen hier eine wichtige Rolle. Zwischen den Begriffen bestehen starke Verbindungen, jedoch müssen wir sie trotzdem separat voneinander betrachten. Milieus sind Gruppierungen mit typischen Wertegefügen, wobei Lebensstile entstehen, wenn Menschen aus bestimmten Milieus unter bestimmten Bedingungen typische Denk- oder Verhaltensmuster zu ihrem Alltag bilden (Bundeszentrale für politische Bildung, Wertewandel). Im Rückschluss auf die Pfadabhängigkeitstheorie in Abschnitt 2 bedeutet Wandel somit, dass Individuen oder Gruppen von ihrem Pfad abweichen und Routinen verändert werden. Hinsichtlich sozialen Wandels ändern sich gesellschaftliche Strukturen durch das Handeln der Akteure und bezüglich des Wertewandels passen sich die Wertesysteme neuen Vorstellungen und Bedeutungsmustern an. Hier wird also die festgelegte Bedingung zur Entstehung sozialer Innovation erfüllt. Im nächsten Schritt wird untersucht, ob diese These auch in der Literatur von Autoren unterstützt wird.

Gillwald (2000) beschreibt soziale Innovationen als eine „Teilmenge von Prozessen sozialen Wandels“ (S. 6). Sie unterstreicht, dass soziale Innovationen Resultate ihrer Zeit sind und untermauert dies mit Hilfe von drei Sichtweisen, die in direktem Zusammenhang zum Wertewandel stehen. Zum ersten existiert eine Abhängigkeit zwischen dem Aufkommen und der Durchsetzung mit den jeweils vorherrschenden gesellschaftlichen Werten und Problemansichten und zum zweiten gibt es eine hohe Verbundenheit zwischen eben jenen vorhandenen Wertean­sichten und den jeweiligen gesellschaftlichen Bedingungen, weshalb deren Ordnungsmuster zum Gegenstand von Innovationen werden können oder eine fördernde bzw. hemmende Wirkung auf den Prozess haben. Drittens spielen der Kontext der Innovation und auch die betroffenen Akteure eine Rolle, weswegen jeder einzelne Mensch im privaten oder beruflichen Kontext von Interesse ist. Sie fasst daher zusammen, dass soziale Innovationen eben sowohl Teil als auch Ergebnis sozialen Wandels sein kann und alle gesellschaftlichen Bereiche umfasst. Sie betreffen hauptsächlich organisatorische, strukturelle bzw. institutionelle oder prozedurale Arten und sind entweder intern oder extern ausgerichtet. Gillwald (2000) unterstreicht, dass soziale Innovationen hauptsächlich Verhaltensänderungen und Formen gesellschaftlichen Handelns beinhalten und daher das *Tätigsein* und *Tätigwerden* von großer Bedeutung ist. Außerdem akzentuiert

⁸ Gruppierungen von Menschen mit ähnlichen Werthaltungen, Mentalitäten und Lebensstilen und einer geteilten räumlich-sachlichen Umwelt (Bsp. Beruf, Bildung, Politik). Def. nach Bundeszentrale für politische Bildung, Sozialer Wandel.

Gillwald (2000), dass soziale Innovationen anders sind als vorherige Praktiken und nicht nur in der Gesellschaft verankert, sondern auch dauerhaft ausgeübt werden und soziale Auswirkungen mit sich bringen, die entweder ganze Personengruppen oder vereinzelter Individuen betreffen. Wichtig ist hier, dass seitens der Beteiligten die Veränderungen besser sind als die alten und Nutzen stiften, der ökonomischer, sozialer, ökologischer, kultureller oder sozialer Art sein kann. Positiv gesehen, stellen sich soziale Innovationen Herausforderungen, um Lösungen zu finden. Insgesamt beschreibt Gillwald soziale Innovationen also nicht nur als Resultat des sozialen Wandels, sondern auch des Wertewandels und untermauert die These, dass soziale Innovationen aus eben diesen entspringen können.

Auch Zapf (1989) unterstreicht dies, indem er sagt, dass soziale Innovationen Prozessteilmengen sozialen Wandels sein müssen, die „neue Wege der Problemlösung, die die Richtung des sozialen Wandels ändern“ (S. 177) umfassen. Des Weiteren betrachtet er soziale Innovationen als Mittel um gesellschaftlichen Herausforderungen zu begegnen durch „sachliche, zeitliche und soziale Teilung [gesellschaftlicher] Probleme, damit sie ihr überwältigendes Ausmaß verlieren“ (Zapf, 1997, S. 39). Zapf (1989) sieht soziale Innovationen aber auch als neue Lebensstile an. Aus seiner Sicht sind Lebensstile „Erklärungen darüber, wie man sein Leben einrichtet, insbesondere in Familie und Haushalt, um mit den Veränderungen in der sozialen Schichtung [...] der politischen Affiliationen fertig zu werden“ (S. 176), die locker an öffentliche Akteure geknüpft sind und im Alltagsleben entstehen. Alles in allem schreibt er sozialen Innovationen eine Bedeutung zu, bei der es um Lösungen für gesellschaftliche Probleme und Herausforderungen geht, wie sich der Definition aus Abschnitt 2 entnehmen lässt. Er beschreibt diese Art der Innovation als Optimalfall ohne eine genaue Festlegung auf verfolgte Ziele. Ein erkennbarer sozialer Nutzen bzw. bessere Lösung als die vorherige ist in erster Linie, was auf mittel- und langfristiger Sicht von Bedeutung ist. Das Stiften eines sozialen Nutzens wird also als wichtigstes Merkmal hervorgehoben. Zusammengefasst unterstützt auch Zapf die Theorie, dass soziale Innovationen ihren Ursprung in neuen Wegen sehen und eben diese neuen Richtungen korrespondieren mit dem Abweichen von einem alten Pfad. Dies steht in direktem Zusammenhang mit der Definition zur Entstehung sozialer Innovation, die am Anfang dieses Abschnittes festgelegt wurde.

Bezüglich des Nutzenzuwachses nach Zapf, geht auch Kallen (1964) auf einen Zusammenhang von sozialer Innovation und Veränderungen in der gesellschaftlichen Entwicklung ein und hebt hervor, dass wenn „innovations

succeed in establishing themselves, they become embodied in the organic flow of the mores. They cause that flow to deviate [...] definable by what they represent" (S. 449). Hiermit beschreibt er, dass der Wirkungsgrad bzw. Tiefgang einer sozialen Innovation unterschiedlich ist und damit auch die Stärke des angestoßenen Wandels variiert. Dieses Konzept kann laut Gillwald (2000) auch mit dem Konzept der Basisinnovation bei technischen Innovationen verglichen werden. Mensch (1975) beschreibt Basisinnovationen als „eine [...] richtungsändernde Abweichung von der bisher üblichen Praxis“ (S. 54), welche „der Wirtschaft langfristig ihre Gestalt verleih[t]“ (Mensch, 1971, S. 297). Hier spricht also auch Mensch von dem Betreten eines neuen Pfades, das laut Abschnitt 2 einer sozialen Innovation gleichgestellt werden kann.

Zusätzlich gehen auch andere Autoren auf das Abweichen von einem lang beschrittenen Pfad ein, so auch Gershuny (1983), der beschreibt, dass soziale Innovationen als neue Bedürfnisbefriedigungsmuster jede signifikant neue Verteilung des Anteils von Marktgütern, marktmäßigen Dienstleistungen und Eigenproduktion bedeuten. Hierdurch werden neue Produktionen oder Bedürfnisbefriedigungen möglich, die besser sind als gekaufte. Ebenso geht Deutsch (1985) auf Entstehungsmechanismen von Innovationen unter verhaltenstheoretischen Gesichtspunkten ein und sagt, dass „Innovation involves new behavior, new habits, new interlocking expectations which we call roles in social theory, and it even involves new interlocking patterns of roles, which we call institutions or practices“ (S. 19), womit er aussagt, dass herkömmliche Verhaltensgewohnheiten und Handlungen durch veränderte Gewohnheiten und Abläufe ersetzt werden. Zusätzlich betont Ogburn (1937), dass soziale Innovationen Einzelprozesse sind, die als wichtigste Ursache für sozialen Wandel gelten und explizit an gesellschaftlich hochbewerteten Zielen ausgerichtet sind.

Außerdem untermauern auch Schwarz & Howaldt (2010) die These, dass soziale Innovationen den sozialen Wandel gestalten. Sie heben hervor, dass sozialer Wandel technischen Innovationen zuvorkommt, sie begleitet oder unterstützt, während soziale Innovationen Teilprozesse und Elemente sozialen Wandels auf den verschiedenen Ebenen gestalten und dies als eigentliches Ziel haben. Soziale Innovationen diffundieren also mit dem sozialen Wandel, wobei sie sich technischer Innovationen und Gegenstände bedienen können, um die Diffusion voranzutreiben. Schwarz & Howaldt (2010) hinterfragen jedoch auch, ob der gesetzte Anspruch an soziale Innovationen in Verbin-

dung mit sozialem Wandel nicht zu hoch ist und merken an, dass der wesentliche Unterschied zwischen gesellschaftlichem Wandel und sozialen Innovationen darin besteht, dass soziale Innovationen geplante, koordinierte Handlungen sind, während sozialer Wandel eine prozessuale Veränderung der sozialen Gesellschaftsstrukturen betrifft. Somit sind soziale Innovationen in ihren Augen geplante und zielgerichtete Handlungen zur dauerhaften Umsetzung von bestimmten Handlungsabläufen. Hier handelt es sich zwar auch um eine kritische Reflexion des Zusammenhangs zwischen sozialer Innovation und sozialem Wandel, aber die Kernaussage unterstützt die These, dass soziale Innovationen aus gesellschaftlichen Wandel hervorgehen bzw. von diesem verursacht werden.

Zusammengefasst lässt sich also festhalten, dass die Entstehung sozialer Innovationen fest mit sozialem Wandel und dem Wertewandel bzw. Wertesystemen verknüpft sind und als Ausgangspunkte angesehen werden können. Gesellschaftlicher Wandel ist grundsätzlich gegeben und entsprechende Wertesysteme abhängig vom jeweiligen Akteur. Diese haben individuelle Ausprägungen und sind in jedem Individuum verankert. Mit dem Hintergrund, dass das Betreten eines neuen Pfades als Ursprung einer sozialen Innovation angesehen wird, sind alle Veränderungen, Verbesserungen oder neuen Handlungen automatisch mit dem Abweichen von einem Pfad vergleichbar und erfüllen somit die Bedingung, um als Entstehung angesehen zu werden.

5.3 Stakeholder-Interessen

Der Begriff der Stakeholder wurde für dieses Kapitel aus dem Bereich der Betriebswirtschaftslehre übernommen, da er für die Beschreibung der folgend aufgeführten Akteure am geeignetsten erscheint.

Nach Wöhe & Döring (2010) sind Stakeholder die verschiedenen Anspruchsgruppen, die mittel- oder unmittelbar mit dem Handeln eines Unternehmens in Berührung kommen. Zu diesen gehören die Eigen- und Fremdkapitalgeber, Arbeitnehmer, das Management, die Kunden, Lieferanten und die allgemeine Öffentlichkeit. Übertragen auf die ausgewählten Beispielprojekte sind jene Akteure gemeint, welche sowohl intern als auch extern von dem Projekt tangiert werden. Bei den Beispielunternehmungen handelt es sich bei internen Akteuren dabei meist um die Initiatoren, Kunden bzw. Konsumenten. Externe Stakeholder können Mitglieder, Geldgeber oder die Gesellschaft sein.

Nach dem *Stakeholder-Ansatz* (Wöhe & Döring, 2010, S. 70) werden verschiedene Ziele betrachtet, welche die Akteure innerhalb ihrer Interessen, die

Unternehmung betreffend, vertreten. Dabei handelt es sich um ökonomische, ökologische und soziale Ziele. In Bezug auf die Forschungsfrage dieses Abschnittes können anhand eines Beispiels für soziale Ziele von Stakeholdern, welches die Mitbestimmung an der Entstehung oder am Prozess ist, Gründe für die Entstehung sozialer Innovationen abgeleitet werden (Wöhe & Döring, 2010). Im Folgenden werden verschiedene Anhaltspunkte von Autoren gegeben, die eine Entstehung von sozialen Innovationen, ausgehend von Stakeholdern, anführen. Die Begriffe Stakeholder, Anspruchsgruppen sowie Akteure werden synonym verwendet.

Nach einer Inhaltsanalyse diverser Fallstudien, interpretierte Mumford (2002), dass soziale Innovationen das Engagement, die Überzeugung, Finanzierung sowie die Führung diverser Anspruchsgruppen für ihre Entstehung benötigen. Bei der Interpretation wurden sich die Entwicklung, Idee und „zugängliche Originalquellen über die Beschaffenheit und den Ursprung der Innovation“ (Beck & Kropp, 2012, S. 32) angeschaut (Beck & Kropp, 2012). Diese genannten Kriterien geben Ausschluss über die Mechanismen zur Entstehung sozialer Innovationen.

Mumford hat gemeinsam mit Moertl (2003) verschiedenste Beobachtungen durchgeführt, bei welchen die Probanden mit Problemen konfrontiert wurden, welche möglichst kreativ gelöst werden sollten. Hierbei wurde festgestellt, dass die Akteure auf zwei kognitive Fähigkeiten bei der Problemlösung zurückgreifen. Das Erfahrungswissen sowie die Fähigkeiten zu analysieren, prognostizieren und/oder das eigene Wissen gezielt bzw. klug einsetzen zu können. Diese Faktoren sind bei Entstehung sozialer Innovationen maßgeblich. Dabei ist zu erwähnen, dass die genannten kognitiven Fähigkeiten von den internen Stakeholdern sozialer Innovationen ausgehen und entsprechend eingesetzt werden.

Rückert-John et al. (2014) gehen in ihrer Publikation des Umweltbundesamtes davon aus, dass neben der direkten finanziellen Förderung durch externe Stakeholder, eine Unterstützung auch indirekt finanziell durch Funktionen wie Coaching oder Mediationsangebote wichtige Anfangsimpulse darstellen. Die Bereitstellung von Ressourcen gestaltet die Initiierung und Verbreitung sozialer Innovationen im erheblichen Maß positiv. Hierbei müssen die Stakeholder durch eine ergebnisoffene Finanzierung bereit sein, einen neuen meist noch unbekannten Pfad zu betreten, welcher für sie, aber auch für die Initiatoren möglicherweise risikobehaftet ist. Um die risikobehaftete Geldeinlage zu umgehen, besteht die Möglichkeit des Sponsorings, wodurch

soziale Innovationen ebenfalls gefördert werden und so entstehen bzw. sich verbreiten können (Schnelle, 2015).

Des Weiteren beziehen sich Rückert-John et al. (2014) auf die Möglichkeit eines Zusammenschlusses mehrerer Akteure, welche ein Netzwerk bilden. Dieses Netzwerk ist für die internen Stakeholder vor allem zum Wissenstransfer sowie der -diffusion von großer Bedeutung. Es ist möglich, dass neben dem reinen Wissen und Erfahrungen auch Leistungen, im Sinne vom Innovationstyp *Do-it-together*, ausgetauscht werden. Bei diesem schließen sich nach Rückert-John et al. (2014) Konsumenten in *Bottom-up-Initiativen* (S. 14) zusammen, um gemeinsam zu wirtschaften bzw. sich zu engagieren. Urban Gardening ist für diesen Innovationstyp ein Musterbeispiel. Bestimmte Konstellationen von Akteuren können kreative Ideen, aber auch Machtquellen bzw. Wettbewerbsvorteile dahingehend hervorrufen, dass sich dynamische bzw. synergetische Gruppierungen bilden, welche von anderen nicht imitiert werden können. Ebenfalls wird hier die Öffentlichkeit als externer Stakeholder angesprochen, die durch ihren großen Aktionsradius die Möglichkeit besitzt, neue Akteure zur Netzwerkerweiterung zu erreichen, um somit bspw. eine Stabilisierung sozialer Innovationen zu erreichen. Im Rahmen des Innovationstyps *Strategischer Konsum* (Rückert-John et al., 2014, S. 19) vernetzen sich externe Stakeholder, womit vor allem die Kunden, Konsumenten und Mitglieder der Produkte, Dienstleistungen und Projekten sozialer Innovationen genannt sind, miteinander. Ziel ist es, neben der Entwicklung einer Gemeinschaft, welche Legitimation schafft, einen bewussteren Konsum zu schaffen sowie die Verbreitung der Institution zu bewirken. Weitere Innovationstypen, welche in der Publikation des Umweltbundesamtes aufgeführt werden, sind Konsumgemeinschaften, *Do-it-yourself* und *Nutzen intensivierender Konsum*. Ein Beispiel für eine Konsumgemeinschaft sind Mitfahrgelegenheiten. Hierunter können u.a. auch Fernbusanbieter gezählt werden. Zusammenfassend ist festzuhalten, dass interne Stakeholder, welche als Initiatoren die entscheidende Idee oder als Mitglieder an der Verbreitung sozialer Innovationen beteiligt sind, bei der in der vorliegenden Forschungsfrage nach der Art und Weise der Entstehung sozialer Innovationen eine wichtige, wenn nicht die wichtigste Position bekleiden. Externe Stakeholder, wie die breite Öffentlichkeit bzw. Gesellschaft, Kunden und Sponsoren, welche als finanzielle Unterstützer auch intern genannt werden können, gelten als unterstützendes Medium, wobei sie eine wichtige Stellung in der Verbreitung sozialer Innovationen sind.

6 Hypothesen

Auf Basis der in Abschnitt 5 erarbeiteten Oberkategorien lassen sich Hypothesen zur Beantwortung der Forschungsfrage entwickeln. Bei der Formulierung ist zu beachten, dass sie den in Abschnitt 3 genannten Gütekriterien nach Mayring: Reliabilität und Validität entsprechen. Sie sollen allgemeingültig und nachweisbar formuliert werden. Folgende Annahmen können getroffen werden:

Umweltprobleme können mit sozialen Innovationen behoben werden.

Entsprechend der Autorenaussagen von u.a. Schumpeter (1939) und Kesselring und Leitner (2008) wird deutlich, dass lediglich auf Technologie basierte Innovationen, was dem generellen Verständnis von Innovationen entspricht, keine ökologisch nachhaltigen Problembehebungen erfolgen können. Vielmehr bedarf es gesamtgesellschaftlicher, umfangreicher und tiefgreifender Veränderungen, um auch tatsächlich nachhaltige Fortschritte zu erreichen. Dies ermöglichen soziale Innovationen.

Soziale Innovationen bedürfen wirtschaftlicher Verantwortung.

Diese Hypothese nimmt Bezug auf die Vorangegangene. Technologische Innovationen sind nicht ausreichend zur Generierung von Nachhaltigkeit. Dem können soziale Innovationen Herr werden, da sie per Definition weitreichender und tiefgreifender aufgestellt sind. Jedoch ist auch die Dyade aus ökologischer Nachhaltigkeit und sozialer Innovation nicht ausreichend. Zur Generierung der angestrebten ökologischen Problemlösung bedarf es den Einbezug der Ökonomie. Erst im Rahmen dieser Triade, wenn die Ökonomie Verantwortung übernimmt, wie bspw. mit CSR oder dem Sozialunternehmer, können ökologisch nachhaltige Veränderungen erzielt werden.

Sozialen Innovationen intendieren Veränderungen in Verhaltensweisen.

Soziale Innovationen stehen in Verbindung mit einer Veränderung. Diese Veränderung kann z.B. Verhaltensweisen, Handlungsweisen, Strukturen oder Werteverständnisse betreffen, die bspw. auf individueller oder organisatorischer Ebene entstehen. Bevor eine soziale Innovation zustande kommt, ändert sich etwas im Denken der Individuen. Durch diesen Prozess werden Ideen hervorgerufen, die zu sozialen Innovationen werden. Die bereits analysierten Oberkategorien, ökonomische, ökologische und soziale Nachhaltigkeit, der Wandel und Stakeholder-Interessen, bewirken eine Zunahme der

Möglichkeit, dass soziale Innovationen entstehen. Sie wirken als Verstärker des Umdenkens und führen Veränderungen herbei. Diese Hypothese verweist des Weiteren auf die Pfadbrechung legitimationsbasierter und utilitaristischer Pfade (Beyer, 2005, S. 17).

Soziale Innovationen stellen eine Änderung von alten Praktiken sicher.

Die Prämisse einer sozialen Innovation besteht darin, dass alte Praktiken durch neue verändert bzw. ersetzt werden. Kollektive und individuelle Akteure wählen neue Alternativen, aufgrund der Feststellung, dass ihr aktuelles Verhalten keine passende Reaktion auf verschiedene Impulse darstellt. Die Funktionalität ihrer routinierten Handlungen wird damit zum Gegenstand der Veränderung. Dies impliziert funktionsbasierte Pfadabhängigkeiten und deren Pfadbrechung (Beyer, 2005, S. 17). Daher modifizieren Akteure ihre Handlungen und passen sie an das sich verändernde Umfeld an. Soziale Innovationen zielen also darauf ab, dass der Umgang in der aktuellen Situation verändert wird. Aus diesem Grund können soziale Innovationen im Ganzen bereits als Lösungsvorschläge angesehen werden, weil sie grundsätzlich darauf abzielen, Probleme, Handlungen, Verhalten usw. zu verbessern.

Soziale Innovationen sind von verschiedenen Stakeholdern abhängig.

Die Abhängigkeit von Stakeholdern spiegelt sich während der Entstehungsphase neben dem finanziellen Aspekt auch in der Umsetzung, aber vor allem der Verbreitung wider. Sofern die internen Stakeholder, wie Initiatoren oder Mitarbeiter, die Projekte gegründet und somit legitimiert haben, sind es vor allem die externen Stakeholder, wie Mitglieder oder Kunden, die soziale Innovationen verbreiten. Durch verschiedene Innovationstypen werden Mechanismen zur Diffusion bereitgestellt, welche eine Verwendung bzw. Inanspruchnahme sozialer Innovationen wahrscheinlicher machen. Als Beispiel wird hier die Konsumgemeinschaft genannt, bei welcher sich mehrere Konsumenten bzw. Kunden zu einem Netzwerk zur gemeinsamen Inanspruchnahme zusammenschließen. Für eine erfolgreiche soziale Innovation ist das Zusammenspiel von internen und externen Stakeholdern nicht von der Hand zu weisen.

Bildung von Gemeinschaften fördert soziale Innovationen.

Verschiedene Innovationstypen wie Strategischer Konsum, Konsumgemeinschaften, Do-it-yourself oder Nutzen intensivierender Konsum sind Beispiele, inwieweit es förderlich ist, Gemeinschaften zur Umsetzung sozialer

Innovationen zu bilden. Durch die gemeinsame Inanspruchnahme, aber auch die wahrscheinlichere Heterogenität der Stakeholder finden soziale Innovationen eine weitreichende Verbreitung. Diese Diffusion ist neben der Legitimierung vor allem in der Entwicklungs- und Anfangsphase von großer Bedeutung.

Die drei angeführten Beispiele, Urban Gardening – Prinzessinnengarten, Tütenloses Geschäft - Lose Dresden und Fernbusse – MeinFernbus, sind gezielt gewählt worden, weil sie nicht nur als eine Abweichung von alten Pfaden angesehen werden können, sondern deswegen auch bereits soziale Innovation darstellen. Die Hypothesen spiegeln also eher Indikatoren für das erfolgreiche Verfestigen dieser dar, aber geben auch einen Hinweis auf Aspekte, die vorhanden sein sollten, damit es überhaupt zu einer sozialen Innovation kommt. Dies kann jedoch nicht endgültig festgestellt, sondern müsste in einer nachführenden Forschung genauer analysiert werden.

7 Kritische Reflexion

Nach der Ausarbeitung der Forschungsfrage erfolgt nun eine kritische Reflexion des gesamten Untersuchungs- und Arbeitsablaufes. Hierbei werden sowohl inhaltliche, z.B. die Fallbeispielanalyse, als auch formale Aspekte, bspw. das Forschungsdesign, betrachtet werden.

Pfadabhängigkeit als konzeptionelle Basis kann für die Untersuchung der Entstehung sozialer Innovationen infrage gestellt werden. Der Gebrauch der Pfadabhängigkeitstheorie und damit der Pfadabweichung als Ursprung sozialer Innovationen kann hinterfragt werden. Aus der gegenwärtigen Perspektive ist diese Herangehensweise jedoch für uns ein zugängliches Konzept zur Ableitung sozialer Innovationen anhand von konkreten Fallbeispielen.

Des Weiteren können durch den Verallgemeinerungsprozess wichtige Merkmale der Unternehmungen übergangen oder falsch eingeordnet worden sein. Verschiedene Autoren haben sozialen Innovationen möglicherweise andere Charakteristika zugeordnet, die aufgrund des Materials nicht ersichtlich waren. In jedem Fall müssen die Hypothesen in einer anschließenden Forschung nochmals überprüft werden.

Bezüglich der Forschungsfrage, auf welche Art und Weise soziale Innovationen entstehen und welche Mechanismen dazu führen können, stellt dieses

Kapitel nicht den Anspruch auf Vollständigkeit. Daher konnte durch die vorliegende Ausarbeitung nur eine Auswahl von Mechanismen ermittelt werden, die einen Beitrag zur Beantwortung der Forschungsfrage leisten.

8 Fazit und Ausblick

Soziale Innovationen nehmen eine berechnigte Stellung in der Forschung ein. Die Art und Weise der Entstehung und mögliche Indikatoren, welche diese fördern, konnten wir durch die induktive Inhaltsanalyse ermitteln.

Zur Beantwortung der Forschungsfrage sind die aus den Fallbeispielen entwickelten Kategorien und daraus abgeleiteten Oberkategorien zu nennen. Als Entstehungsmechanismen für soziale Innovationen können wir die ökonomische, ökologische sowie soziale Nachhaltigkeit, aber auch der Wandel und verschiedene Stakeholder-Interessen nennen. Nichtsdestotrotz liefern wir in der vorliegenden Arbeit einen Beitrag zur Forschung, indem wir einen Versuch unternommen haben, Umsetzungsbeispiele aus dem gesellschaftlichen Leben mit der Theorie in Verbindung zu setzen. Die hierfür gewählte Forschungsmethode der Induktion ermöglichte uns, anhand von drei ausgewählten Projekten Hypothesen abzuleiten, wie soziale Innovationen entstehen können und was sie charakterisiert.

Um positive Veränderungen im sozialen Zusammenleben zu erreichen, versuchen einzelne Akteure immer wieder, bestehende gesellschaftliche Pfade verlassen und Alternativen zu suchen. Im Zuge dieser Pfadabweichung entstehen soziale Innovationen, die dem genannten Bestreben Rechnung tragen. Dieser Prozess kann als ein sich kontinuierlich wiederholender Kreislauf verstanden werden, der durch verschiedene Indikatoren beeinflusst wird. Die neu eingeschlagenen Pfade müssen in den Denk- und Verhaltensweisen verankert werden, um als soziale Innovationen bestehen zu können.

Sowohl internalisierte Gründe als auch externalisierte Einflüsse können dabei zur Entstehung sozialer Innovationen beitragen. Sie können spontan oder geplant beginnen, wobei wir sagen können, dass sie, mit den in der vorliegenden Arbeit bewiesenen Oberkategorien, wahrscheinlich eine Rolle bei der Entstehung spielen werden. Erst durch das Ergebnis sich anschließender Studien kann eine Aussage über die tatsächliche Qualität der Forschung und der hier eruierten Ergebnisse getroffen werden. Nachfolgende Studien können daran ansetzen, unsere erstellten Hypothesen auf ihren Wahrheitsgehalt hin, bspw. mit der Durchführung quantitativer Studien, zu prüfen.

Literaturverzeichnis

- Ackermann, R. (2001). *Pfandabhängigkeit, Institution und Regelreform*. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Arthur, B. (1994). *Increasing returns and path dependence in the economy*. Ann Harbor: The University of Michigan Press.
- Bauer, S. (2008). Leitbild der Nachhaltigen Entwicklung. *Informationen zur politischen Bildung*, 287, S. 16-20.
- Beck, G., & Kropp, C. (2012). *Gesellschaft innovativ. Wer sind die Akteure?* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Beyer, J. (2005). Pfandabhängigkeit ist nicht gleich Pfadabhängigkeit!. *Zeitschrift für Soziologie*, 34/1, S. 5-21.
- Bildung für nachhaltige Entwicklung. (Jahr). Abgerufen am 4. August 2015 von <http://www.bne-portal.de/was-ist-bne/grundlagen/brundtland-bericht-1987/>.
- Bundeszentrale für politische Bildung, Sozialer Wandel. (31. Mai 2012). Abgerufen am 7. August 2015 von <http://www.bpb.de/politik/grundfragen/deutsche-verhaeltnisse-eine-sozialkunde/137991/die-vielfalt-sozialen-wandels>.
- Bundeszentrale für politische Bildung, Wertewandel. (31. Mai 2012). Abgerufen am 7. August 2015 von <http://www.bpb.de/politik/grundfragen/deutsche-verhaeltnisse-eine-sozialkunde/138453/begriffsdefinitionen>.
- Braun-Thürmann, H., & John, R. (2010). Innovation: Realisierung und Indikator des sozialen Wandels. In Howaldt, J., & Jacobsen, H. (Hrsg.), *Soziale Innovation: Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma* (S. 53-69). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Brockmann, R. (2012). *City Farming. Urban Gardening in Monrovia, Liberia* [Film]. Produzierendes Unternehmen, Ort: Haus.
- Burr, W. (2014). *Innovation. Theorien, Konzepte und Methoden der Innovationsforschung*. (1. Aufl.) Stuttgart: Kohlhammer.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1993). *Die Zwänge kollektiven Handelns - Über Macht und Organisation*. Frankfurt am Main: Hain.

- David, P.A. (1986). Understanding the Economics of QWERTY: The Necessity of History. In Parker, W.N. (Hrsg.), *Economic History and the Modern Economist* (S. 30-49). London: Basil Blackwell.
- Deutsch, K. W. (1985). On Theory and Research in Innovation. In Merritt, R. L., & Merritt, A. J. (Hrsg.), *Innovation in the Public Sector* (S. 17-35). Beverly Hills: Sage.
- Die Welt Artikel. Doll, N. (2. Juni 2015). Deutsche können jetzt per Fernbus in Urlaub fahren. *Welt*. Abgerufen am 10. August 2015 von <http://www.welt.de/wirtschaft/article141835151/Deutsche-koennen-jetzt-per-Fernbus-in-Urlaub-fahren.html>.
- Etzioni-Halevy, E., & Etzioni, A. (Hrsg.). (1973). *Social Change. Sources, Patterns, and Consequences*. New York: Basic Books.
- Eurotransport Artikel. Wagner, T. (3. Juni 2015). *Neues vom Fernbusmarkt: 75 Prozent fahren mit MeinFernbus Flixbus*. Abgerufen am 10. August von <http://www.eurotransport.de/news/neues-vom-fernbusmarkt-75-prozent-fahren-mit-meinfernbus-flixbus-6638666.html>.
- Fichter, K. (2014). Interaktive Innovationstheorien als alternative "Schule" der Innovationsforschung. In Wolfgang Burr (Hrsg.), *Innovation. Theorien, Konzepte und Methoden der Innovationsforschung* (S. 61-63). Kohlhammer.
- Gershuny, J. (1983). *Social Innovation and the Division of Labour*, Oxford: Oxford University Press.
- Gillwald, K. (2000). Konzepte sozialer Innovation. *WZB Discussion Paper, P00-519*, Seitenzahlen.
- Guerilla Gardening. (10. April 2008). Abgerufen am 30. Juli 2015 von <http://www.art-magazin.de/szene/5486/>.
- Heideloff, F. (Hrsg.) (1997). *Organisation von Innovation. Strukturen, Prozesse, Interventionen*. München/Mering: Hampp.
- Jacobsen, H., Jostmeier, M., & Georg, A. (2014). *Sozialen Wandel gestalten, Zum gesellschaftlichen Innovationspotenzial von Arbeits- und Organisationsforschung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kallen, H. M. (1964). Innovation. In Etzioni-Halevy, E., & Etzioni, A. (Hrsg.): *Social Change. Sources, Patterns, and Consequences* (S. 447-450). New York: Basic Books, 1973.

- Kesselring, A., & Leitner, M. (2008). Soziale Innovationen in Unternehmen, Studie, erstellt im Auftrag der Unruhe Privatstiftung, Wien: Zentrum für soziale Innovation.
- Gluckhohn, C. (1951). Values and Value-Orientations in the Theory of Action: An Exploration in Definition and Classification. In Parsons, T., & Shils, E. A. (Hrsg.): *Toward a General Theory of Action* (S. 388-433). New Brunswick, NJ: Transaction.
- Koch, J. (2009). Innovation, organisationale Routinen und strategische Pfade. *Z Manag*, 4, S. 189-208.
- Kopf, H., Müller, S., Rüede, D., Lurtz, K., & Russo, P. (Hrsg.) (2015). *Soziale Innovationen in Deutschland. Von der Idee zur gesellschaftlichen Wirkung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Littig, B., & Grießler, E. (2004). *Soziale Nachhaltigkeit, Bundeskammer für Arbeiter und Angestellte*. Wien, H. 160.
- Lose Dresden-Konzept. (2015). Abgerufen am 30. Juli 2015 von <http://losedresden.wix.com/lose#!concept/c1vw1>.
- Lose Dresden Website. (2015). Abgerufen am 1. August 2015 von <http://losedresden.wix.com/lose>.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (12. Aufl.). Weinheim: Beltz, J.
- MDR Website. (Jahr). Abgerufen am 6. August 2015 von <http://www.mdr.de/sachsen/dresden/lose-laden-dresden100.html>.
- MeinFernbus Website-Fahrgruen. (2015). *Klimaneutral Busfahren - geht das?*. Abgerufen am 10. August 2015 von <http://meinfernbus.de/ueber-uns/fahrgruen.html>.
- MeinFernbus Website-Unternehmen. (2015). *Über FlixBus*. Abgerufen am 10. August 2015 von <http://meinfernbus.de/ueber-uns/unternehmen.html>.
- Mensch, G. (1971). Zur Dynamik des technischen Fortschritts. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 41, (H. 5), S. 293-314.
- Mensch, G. (1975). *Das technologische Patt. Innovationen überwinden die Depression*. Frankfurt a. M.: Umschau.
- Merritt, R. L., & Merritt, A. J. (1985). *Innovation in the public sector*. Beverly Hills: Sage Publications.

- Morgenpost Website. Kuhn, A. (6. März 2015). Gemeinschaftsgarten: Urban Gardening in Berlin - Der Garten ist für alle da. *Berliner Morgenpost*. Abgerufen am 7. Juli 2015 von <http://www.morgenpost.de/berlin/article138125045/Urban-Gardening-in-Berlin-Der-Garten-ist-fuer-alle-da.html>.
- MZ Website. O. V. (8. Mai 2015). Plastikfrei einkaufen in Dresden „Lose“-Laden verkauft Lebensmittel ohne Verpackung. *Mitteldeutsche Zeitung*. Abgerufen am 30. Juli 2015 von <http://www.mz-web.de/mitteldeutschland/plastikfrei-einkaufen-in-dresden--lose--laden-verkauft-lebensmittel-ohne-verpackung,20641266,30650078.html>.
- Neustadt-Ticker Website. Launer, A. (23. Dezember 2014). Einkaufen ohne Verpackungen. *Neustadt-Geflüster*. Abgerufen am 5. August 2015 von <http://www.neustadt-ticker.de/34528/aktuell/nachrichten/einkaufen-ohne-verpackungen>.
- North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ogburn, W. F. (1937). The Influence of Inventions on American Social Institutions in the Future. *American Journal of Sociology*, 63/3, S. 365-376.
- Ornetzeder, M., & Buchegger, B. (1998). *Soziale Innovationen für eine nachhaltige Entwicklung*. Wien: Bundesministerium für Wissenschaft und Verkehr.
- Parsons, T., & Shils, E. A. (Hrsg.). *Toward a General Theory of Action: Theoretical Foundations for the Social Sciences*. New Brunswick, NJ: Transaction.
- Pierson, P. (2000). Increasing Returns, Path Dependence, and the Study of Politics. *American Political Science Review*, 94, S. 251-267.
- Prinzessinnengarten Website. O. V. (2015). About Prinzessinnengarten. Abgerufen am 1. August 2015 von <http://prinzessinnengarten.net/about/>.
- Rammert, W. (2010). Innovationen der Gesellschaft. In Howaldt, J./Jacobsen, H. (Hrsg.). *Soziale Innovation: Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma* (S. 21-51). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Rückert-John, J. (2013). *Soziale Innovation und Nachhaltigkeit, Perspektiven sozialen Wandels*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Rückert-John, J., Jaeger-Erben, M., & Schäfer, M. (2014). *Soziale Innovationen im Aufwind. Ein Leitfaden zur Förderung sozialer Innovationen für nachhaltigen Konsum* (1000. Aufl.). Dessau-Roßlau: Umweltbundesamt, UBA.

- Schnelle, W. (2015). TerraCycle: Abfall abschaffen. Recyclingkreislauf anstatt Müllhalde. In Kopf, H., Müller, S., Rüede, D., Lurtz, K., & Russo, P. (Hrsg.). *Soziale Innovationen in Deutschland. Von der Idee zur gesellschaftlichen Wirkung* (S. 291-306). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schulz, M. (1997). *Entwicklung. Die Perspektive der Entwicklungssoziologie*. Opladen: Westdt. Verlag.
- Schumpeter, J.A. (1939). *BUSINESS CYCLES. A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Schumpeter, J. A. (2005). *Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie*. Tübingen: UTB A. Francke Verlag.
- Schwarz, M., & Howaldt, J. (2010). *Soziale Innovationen im Fokus. Skizze eines gesellschaftstheoretisch inspirierten Forschungskonzepts*. Bielefeld: Transcript Verlag.
- Schwarz, M., & Howaldt, J. (2013). Soziale Innovationen im Fokus nachhaltiger Entwicklung. Herausforderungen und Chancen für die soziologische Praxis. In Rückert-John, J. (2013). *Soziale Innovation und Nachhaltigkeit, Perspektiven sozialen Wandels* (S. 53-70). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schwarz, M., & Howaldt, J. (2014). Soziale Innovation - Eine Herausforderung und Chance für Wissenschaft und Gesellschaft. In Jacobsen, H., Jostmeier, M., & Georg, A. (2014). *Sozialen Wandel gestalten, Zum gesellschaftlichen Innovationspotenzial von Arbeits- und Organisationsforschung* (S. 321- 340). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Spangenberg, J. (2003). Soziale Nachhaltigkeit. Eine integrative Perspektive für Deutschland. *UTOPIE kreativ*, 153/154, S. 649-661.
- Spiegel Website. O. V. (31. Mai 2014). Stadtluft macht Blei. *Spiegel Online*. Abgerufen am 7. Juli 2015 von <http://www.spiegel.de/wirtschaft/urban-gardening-die-versorgung-der-staedte-neu-organisieren-a-970305.html>.
- Spiegel Online-Fusion. (7. Januar 2015). Abgerufen am 10. August 2015 von <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/flixbus-und-meinfernbus-fusionieren-a-1011637.html>.
- Spiegel Online-Wachstum. (4. Mai 2014). Abgerufen am 10. August 2015 von <http://www.spiegel.de/spiegel/vorab/zahl-der-fernbusverbindungen-waechst-rasant-a-967399.html>.

- Spiegel Online-Wettbewerb. (10. November 2014). Abgerufen am 10. August 2015 von <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/adac-postbus-adac-steigt-aus-fernbusmarkt-aus-a-1002060.html>.
- Süddeutsche Zeitung. (Jahr). Abgerufen am 7. Juli 2015 von http://sz-magazin.sueddeutsche.de/texte/anzeigen/36669/3/1_.
- Sydow, J., Schreyögg, G., & Koch, J. (2009). Organizational Path Dependence: Opening the Black Box. *Academy of Management Review*, 34/4, S. 689-709.
- Then, V., Scheuerle, T., & Schmitz, B. (2013). *Sozialunternehmer - Chancen für soziale Innovationen in Deutschland Möglichkeiten der Förderung*, Mercator Forscherverbund, *Innovatives Soziales Handeln, Social Entrepreneurship*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Ulrichs, C. (2006). Urban Horticulture - eine junge Wissenschaft. *VDL-Journal, Magazin für Agrar, Ernährung, Umwelt*, 3/56, S. 12-13.
- Urbane Landwirtschaft. (17. Mai 2011). Abgerufen am 29. Juli 2015 von <http://neukoelln-goes-country.blogspot.de/2011/05/urban-farming-urbane-landwirtschaft-im.html>.
- VC-Magazin Website. (24. April 2014). Abgerufen am 10. August 2015 von <http://www.vc-magazin.de/aeltere-beitraege-aller-kategorien/item/2893-flixbus-gmbh-mit-fernbus-sen-auf-der-%C3%BCberholspur>.
- Welthungerhilfe. (Jahr). Abgerufen am 7. Juli 2015 von https://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CCUQFjAAahUKEwju0aPKj5_HAhXHCBo-KHUnAAIk&url=http%3A%2F%2Fwww.welthungerhilfe.de%2Fueber-uns%2Fmediathek%2Fmediathek%2Fstadtgaerten.html%3Ftype%3D6663%26tx_rsmmediathek_fe1%255Baction%255D%3DsingleDownload&ei=T-rIVa7uE8eRaMmAi8gF&usg=AFQjCNH6lp-GAKMlcFI59-WVf8LIDDG9SA&sig2=v6mltQRICqik61__bq0HPg&bvm=bv.99804247,d.d2s.
- Wisc. (Jahr). Abgerufen am 7. Juli 2015 von http://urpl.wisc.edu/ecoplan/content/lit_urbanag.pdf.
- Wöhe, G., & Döring, U. (2010). *Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. (24. Aufl.). München: Vahlen.
- Yin, Robert K. (2014): *Case study research. Design and methods* (5. ed.). Los Angeles, Calif. [u.a.]: Sage Publ. (Applied social research methods series, 5).

Zapf, W. (1989). Über soziale Innovationen. *Soziale Welt*, 40 (H. 1-2), S. 17-183.

Zapf, W. (1994). Über soziale Innovationen. *Modernisierung, Wohlfahrtsentwicklung und Transformation: soziologische Aufsätze 1987 bis 1994*. Berlin: Stigma, S. 23-44.

Zapf, W. (1997). Entwicklung als Modernisierung. In Schulz, M. (Hrsg.): *Entwicklung. Die Perspektive der Entwicklungssoziologie* (S. 31-45). Opladen: Westdeutscher Verlag.

Evaluierung sozialer Innovationen

Burkhardt, Alexandra

Abstract: Der gemeinsame Kontext von sozialen Innovationen und der Evaluierung von Innovationsprozessen ist zentraler Bestandteil dieses Kapitels. Zielstellung ist es, ein Rahmenmodell zu generieren, welches wichtige Merkmale für die Evaluierung von sozialen Innovationen bereithält. Erkenntnisse aus theoretischen Grundlagen sowie das Heranziehen empirischer Daten aus einer Studie bilden den Ausgangspunkt für eine qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring. Mithilfe der Analyse wird die Relevanz der Evaluierung in diesem Feld verdeutlicht sowie Gemeinsamkeiten oder Unterschiede zwischen Theorie und Praxis aufgezeigt und hinterfragt.

Keywords: Soziale Innovation; Innovationsprozess; Evaluation; Evaluierung sozialer Innovationen

1 Einführung

Soziale Innovationen und soziale Innovatoren werden häufig als Akteure betrachtet, die gesellschaftliche Lücken füllen und Verbesserung voranbringen (vgl. Einleitung dieses Bandes). Sie sind kontextabhängig (Howaldt & Schwarz, 2010a) und oft durch externe Geldgeber gefördert (z.B. durch das EU-Programm für Beschäftigung und soziale Innovation (EaSI)).¹ Aufgrund dessen sehen sich soziale Akteure Mechanismen der Evaluierung gegenüber. Ich werde im Rahmen dieses Herausgeberbandes die Evaluierung oder äquivalent Evaluation dieser sozialen Innovatoren charakterisieren. Zur Verortung der sozialen Innovation, auf welche sich mein Beitrag stützt, möchte ich auf das Verständnis von sozialen und technischen Innovationen verweisen, dass Hegemann im vorliegenden Band skizziert (Hegemann 2017, ab S. 40).

Evaluation ist weit in den Alltag der Bevölkerung vorgedrungen. Sie ist ein beliebtes Instrument, um beispielsweise die Kundenzufriedenheit einer Dienstleistung bzw. eines Unternehmens zu messen oder um den Bedarf an

¹ Für weiterführende Informationen siehe: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1081&langId=de>.

Personalentwicklungsmaßnahmen zu eruieren. Es geht also um eine sach- oder fachgerechte Bewertung, die in sämtlichen Branchen durchgeführt wird. In der vorherrschenden Literatur findet das Phänomen der Evaluierung im Kontext sozialer Innovationen, im Vergleich zu technischer Innovationen, noch sehr wenig Betrachtung (Dotterweich et al., 2016) und stellt meines Erachtens eine Forschungslücke dar. In der Praxis wurde diese Lücke bereits von einigen Beratungsunternehmen bzw. Beratungs- und Forschungsinstituten erkannt, weshalb diese beispielsweise „wirkungs-orientierte Evaluationsdesigns“ anbieten².

Der vorliegende Beitrag adressiert den wissenschaftlichen Diskurs um das Phänomen der Evaluierung sozialer Innovationen. Dementsprechend lautet die Fragestellung: „Wie werden soziale Innovationen evaluiert und von wem?“ Zur Bearbeitung der Frage werden konzeptionelle Grundlagen zu sozialen Innovationen und der Evaluierung von Innovationsprozessen in Abschnitt zwei näher erläutert. Durch die Konzeptualisierung soll eine Basis für die im dritten Abschnitt folgende empirische Untersuchung geliefert werden. Für eine Sekundäranalyse wird die Studie von Müller et al. (2013) herangezogen. Im Anschluss wird in Abschnitt vier die zentrale Fragestellung diskutiert und ein Rahmenmodell soll die wichtigsten Merkmale für die Evaluierung sozialer Innovationen zusammenführen. Der fünfte Abschnitt wird das Kapitel mit einer abschließenden Bemerkung abrunden.

2 Konzeptionelle Grundlagen

Welche Rolle spielt die Evaluation innerhalb der Interaktion in Innovationsprozessen? Und wie werden soziale Innovationen evaluiert bzw. von wem? Damit eine konzeptionelle Basis gegeben ist, werde ich zunächst in Abschnitt 2.1 den Begriff der sozialen Innovation erörtern und als zweite Komponente folgen in Abschnitt 2.2 ausgewählte fundierte Bestandteile und Gestaltungsmöglichkeiten zur Evaluierung von Innovationsprozessen.

² (z.B. transfer - Unternehmen für soziale Innovation: <http://www.transfer-net.de/planung/evaluation.html> oder Institut für soziale Innovation: <http://www.institut-fsi.de/artikel.php?siteID=19&artikelID=22>).

2.1 Soziale Innovationen

Für die vorliegende Arbeit verwende ich die Definition nach Zapf (1989). Demnach sind soziale Innovationen *„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 es deshalb wert sind, nachgeahmt und institutionalisiert zu werden“* (S. 172). Es handelt sich demnach um eine soziale Innovation, wenn sie – marktvermittelt oder „non-profit“ – sozial akzeptiert wird und weit in die Gesellschaft eindringt, dabei individuell transformiert und abschließend als neue soziale Praxis institutionalisiert bzw. zu einer neuen Routine wird (Howaldt & Schwarz, 2010a).

Soziale Innovationen zielen auf die soziale Praxis ab und setzen die Reflexion sozialer Beziehungsumwelten voraus (siehe hierzu Beitrag in diesem Band zur „Lern- und Innovationsfähigkeit sozialer Innovatoren“ von Gehde & Breßler). Aufgrund der Veränderungsdynamik moderner Gesellschaften sowie auftretenden Dysfunktionalitäten etablierter Praktiken nehmen soziale Innovationen stets an Bedeutung zu. Howaldt & Schwarz (2010a) weisen auf ihre Notwendigkeit hin und auf ihren proaktiven Einsatz hinsichtlich antizipierbarer Entwicklungen, wie den demografischen Entwicklungen oder den Folgen des Klimawandels. Außerdem halten sie fest, dass viele Autoren „Wertebezogenheit“ sozialer Innovationen als zentrales Kennzeichen ansehen (2010a, 90). Des Weiteren beschreibt Gillwald (2000), angelehnt an Zapf (1989), soziale Innovationen als die Teilmenge sozialen Wandels, die „explizit an gesellschaftlich hochbewerteten Zielen ausgerichtet ist“. Aus diesem Grund würden sie als angemessenes Mittel gelten, gesellschaftlichen Herausforderungen entgegenzutreten (Gillwald, 2000, S. 7f.).

Da soziale Innovationen nicht so eindeutig wie technische Innovationen zu greifen sind, werde ich im Folgenden verschiedene Typen sozialer Innovationen vorstellen. Die Aufzählungen basieren ursprünglich auf Aussagen von Ogburn (1933) und Rammert (2010), die von Zapf (1989) und später auch von Gillwald (2000) systematischer geordnet werden. Zapf (1989) zählt insgesamt sieben Typen sozialer Innovationen auf: „Organisationsveränderungen innerhalb von Unternehmen“, „Neue Dienstleistungen“, „Sozialtechnologien“, „Selbsterzeugte soziale Erfindungen (...) durch Beteiligung der Betroffenen“, „Politische Innovationen“, „Neue Muster der Bedürfnisbefriedigung“ und „Neue Lebensstile“ (1989, S. 175f.). Rammert (2010) sieht die

eben genannte Ausweitung auf nicht-technische Innovationen und auf sämtliche Felder gesellschaftlicher Entwicklung kritisch bezüglich der eingangs erwähnten Kriterien des ökonomischen und kommerziellen Erfolgs von Schumpeter (1911). Diese Kriterien lassen sich seiner Meinung nach nicht länger aufrechterhalten, da der Bezugsrahmen erweitert wurde, um Kriterien der verbesserten Befriedigung von Bedürfnissen, bessere Problemlösungen oder der aussichtsreichen Diffusion solcher Lösungen. Gillwald (2000) hat durch ein fünfgliedriges Schema ebenfalls zur Typisierung sozialer Innovationen beigetragen und hat neben der „ökonomischen“, „sozialen“ und „politischen“ Nutzendimension, auch noch „ökologische“ und „kulturelle“ Dimensionen herausgefiltert, die für die Deutung sozialer Innovationen als „gesellschaftliche Errungenschaften“ in Betracht gezogen werden können (S. 14f.).

Wann genau eine soziale Erfindung zu einer sozialen Innovation wird, machen Howaldt & Schwarz (2010a) an einem wesentlichen Kriterium fest, und zwar anhand ihrer Institutionalisierung bzw. Transformation in eine soziale Tatsache. Dies geschieht entweder „durch geplante und koordinierte Handlungen, (...) oder durch ungeplante Diffusion erfolgende Implementation und Verbreitung eines neuen sozialen Faktums oder sozialen Tatbestands“ (S. 93). Im Rahmen des Diffusionsprozesses findet eine kontextabhängige Transformation von Innovationen statt. Mittels sozialer Akzeptanz einer Innovation erfolgen deren Verbreitung, Institutionalisierung und in letzter Instanz der Verlust des Neuheits-charakters. Bevor es also zu der Institutionalisierung einer sozialen Innovation kommt, bedarf es einer vorherigen Diffusion, basierend „auf Bewertung und Akzeptanz der Auswirkungen der neuen sozialen Praxis durch Zielgruppen und Betroffene“ (Howaldt & Schwarz, 2010a, S. 93).

Soziale Innovationen verfolgen jedoch zumeist nicht nur den reinen Output, sondern zielen viel mehr auf ihren Outcome ab. Das heißt die gesellschaftliche Wirkung des Outputs (Nullmeier, 2001, S. 360) einer sozialen Innovation ist von vorrangiger Bedeutung (Gillwald, 2000, S. 14). Konkret am Beispiel einer „Upcycling Werkstatt“ bedeutet das, dass diese soziale Innovation sich nicht nur durch die gesamte Produktionsanzahl (Output) der recycelten Produkte definiert, sondern vielmehr durch den angestrebten gesellschaftlichen Wertebeitrag (Outcome), wie z.B. Vermittlung nachhaltigen Konsums, um der „Wegwerfmentalität“ entgegenzuwirken (Rückert-John et al., 2014, S. 7).

2.2 Evaluierung von Innovationsprozessen³

Wie groß der Output oder Outcome einer Innovation ist, ungeachtet ob technischer oder sozialer Herkunft, wird erst durch eine Evaluierung sichtbar. Bei der Evaluation steht die kritische Beurteilung des Ergebnisses eines Arbeitsprozesses im Mittelpunkt der Betrachtung, konkret in dieser Arbeit: der Innovationsprozess. Ich habe mich bewusst für den Innovationsprozess entschieden, da diese fundamentale Phase einer Innovation vereint und dementsprechend einen entscheidenden Einfluss auf den Erfolg einer Innovation ausübt (Walder & Pospiech, 2006; Verworn & Herstatt, 2007).

Voraussetzung ist, dass sowohl Prozesse als auch Teilprozesse formell zum Abschluss gekommen sind. Die Evaluierung kann also als herausgehobene Kontrollaktivität verstanden werden (z.B. als Spezialaufgabe im Controlling angesiedelt), die das Ergebnis eines Innovationsprozesses förmlich festhält, Vergleiche mit einem Referenzzustand vornimmt und ein Urteil über die erfolgte Leistung fällt (Hauschildt & Salomo, 2011). Es kursieren viele Definitionen bezüglich der Evaluierung. Vom Lateinischen stammend bedeutet es Auswertung oder Wertbestimmung und nach derzeitiger Konvention versteht man darunter die Auswertung von Maßnahmen oder Programmen hinsichtlich ihrer Wirkung (Moldaschl & Schwarz, 2004). Um ein einheitliches Begriffsverständnis zu erlangen, beziehe ich mich auf die Definition von Baumgartner (1999), der Evaluation folgendermaßen interpretiert:

„Unter Evaluation sind alle Aktivitäten und/oder Ergebnisse zu verstehen, die die Bedeutung, Verwendbarkeit, (Geld-)Wert, Wichtigkeit, Zweckmäßigkeit, ... einer Sache beurteilen bzw. bewerten. Nur dieses weitgefaßte Verständnis von Evaluation als Bewertung kann einen allgemein einheitlichen Ablauf und Methodik gewährleisten, gleichzeitig aber auch den unterschiedlichen Charakteristika besonderer Evaluationfelder gerecht werden.“ (S. 71)

Eine Evaluation bewertet demnach, bezogen auf eine Innovation, deren Bedeutung, Verwendbarkeit oder Zweckmäßigkeit (Baumgartner, 1999, S. 71). Aber an wen richten sich diese Ergebnisse? Zum einen möchten Auftraggeber oder Investoren wissen, „was sie für ihr Geld bekommen“, zum anderen sind sie ebenso für die Evaluierten von Nutzen (Wiesner & Bordne, 2010, S. 31).

³ Mangels theoretischen Grundlagen für die konkrete Ausgestaltung der Evaluierung sozialer Innovationen werden die Grundlagen der Evaluierung technischer Innovationen herangezogen, um später mithilfe der Studie eine Analogie zu sozialen Innovationen herstellen zu können.

Die Literaturrecherche bezüglich der Evaluierung von sozialen Innovationen gestaltet sich als schwierig im Gegensatz zu technischen Innovationsprojekten, für die zahlreiche Methoden zur Bewertung vorherrschen (Möller et al., 2011). Vielleicht liegt es an der besonderen Herausforderung sie zu messen bzw. zu bewerten? Technische Innovationen lassen sich weitgehend problemlos auf Grund ihrer Materie und durch konkrete Absatzzahlen über ihren Output abbilden. In der Praxis werden hier meist finanzielle Verfahren aus dem Gebiet der Investitionsrechnung angewendet (Möller et al., 2011). Nachdem der Begriff der Evaluation aufgezeigt wurde, wird nachfolgend die Thematik der Evaluierung von Innovationsprozessen überwiegend nach Hauschildt & Salomo (2011) vorgestellt.

2.2.1 Akteure und Bereich der Evaluierung

Grundsätzlich stellt sich bei jeder Innovation die Frage, wer die **Akteure** sind und welche Rolle sie spielen bezüglich ihrer Interessenverfolgung des Innovationserfolges. Da Innovationen einen hohen Kapitaleinsatz fordern, sind Investoren aufgrund zum Teil hoher Unsicherheiten (je nach Innovationsgrad variierend, z.B. inkrementelle vs. radikale Innovation) sehr am Innovationserfolg interessiert. Hauschildt & Salomo (2011) postulieren, dass sich eine Innovation erst dann als erfolgreich für ein Unternehmen darstellt, wenn sich eingesetztes Kapital den Zielen entsprechend verzinst (S. 369). So zeigt der Kapitalwert der Einzahlungsüberschüsse letztlich das Ergebnis, ob eine Innovation erfolgreich ist. Aber ist eine Innovation wirklich erst dann erfolgreich, wenn sie Einzahlungsüberschüsse generiert? Innovatoren oder Fachpromotoren messen hingegen den Erfolg vielmehr anhand technischer Indikatoren. Es wird in Kategorien wie Größe, Geschwindigkeit, Temperaturen und Volumen gedacht – jedoch mit einem anderen, sehr ehrgeizigem Motiv im Hinterkopf: „Der Erste sein zu wollen.“ (Hauschildt & Salomo, 2011, S. 339). Solange sich der finanzielle Erfolg noch nicht eingestellt hat, sind sie den Fragen der Investoren ausgesetzt, ob sie auf dem *richtigen* Wege sind. Hier sollten Überlegungen stattfinden, wie intensiv mit diversen Elementen der Prozess-Steuerung (z.B. Ergebnisvorgabe) in die laufende Innovation eingzugreifen ist, ohne die Kreativität einzudämmen, aber dennoch das Innovationsziel zu erfüllen und wirtschaftlich zu handeln. Als weiterer Akteur stehen Controller als Evaluatoren zwischen Investoren und Innovatoren. Als Planer erarbeiten sie zusammen mit dem Innovationsmanagement die finanziellen Anforderungen und ermitteln die Leistungs- sowie Zeitziele. Gleichzeitig

überwachen sie den korrekten Einsatz der finanziellen Ressourcen (Hauschildt & Salomo, 2011, S. 338f.).

Nachdem die Frage nach den Akteuren im Innovationsprozess beantwortet wurde, schließt sich die Frage nach dem **Evaluierungsbereich** an. Auf welches Objekt bzw. welchen Bereich lässt sich der Innovationserfolg zuordnen? Es wird in eine Mikroebene und Makroebene unterschieden. Auf der Mikroebene ist die kleinste Einheit das Innovationsprojekt, als Summe aller Prozess-Schritte. Auf der Makroebene findet die Zusammenführung mehrerer Projekte statt, wo nochmals in „Unternehmens-Ebene“, „Branche“ und „Nationen oder Wirtschaftsböcke“ unterschieden werden kann (Hauschildt & Salomo, 2011, S. 340). Wird beispielsweise die Innovationsaktivität eines Unternehmens in einer Forschungs- und Entwicklungsabteilung vertieft, dann ist dies oft der Bereich der Erfolgsbestimmung.

2.2.2 *Evaluierungskriterien in innovativen Kontexten*

Bei der Evaluation von Innovationsprozessen werden **Evaluierungskriterien** abgesteckt. Gesucht werden Eigenschaften des Innovationsobjektes, an denen der Erfolg gemessen werden kann. Hierbei sind die Dimensionen der Mikro- und Makroebene des Evaluierungsbereiches zu berücksichtigen. Neben direkten technischen Effekten führen Hauschildt & Salomo (2011) indirekte Effekte an. D.h. wenn eine Innovation technisch nicht erfolgreich war, wird unter anderem auf Lern- und Erfahrungszuwachs, Werbeerfolge oder die Erkenntnis von Schwachstellen verwiesen. Besonders bei Innovationen mit hohem Innovationsgrad sind die indirekten Effekte oft wertvoller als die direkten Effekte (Hauschildt & Salomo, 2011; Keil et al., 2009). Ökonomische Effekte lassen sich ebenso in direkte und indirekte Effekte aufteilen. Die Messung des direkten ökonomischen Erfolges kann allerdings problematisch sein, da der Fokus auf Gewinn und Deckungsbeiträgen liegt und oftmals eine Deckungsbeitragsrechnung nicht vorhanden ist. So werden Messwerte des Absatzes zur Orientierung genommen, wie z.B. Umsatz oder Umsatzänderungen, für die Ermittlung des ökonomischen Erfolges. Genauso dienen qualitative Einschätzungen der Zufriedenheit oder der Akzeptanz durch die Kunden als mögliche Messwerte um festzustellen, ob eine Innovation positiv am Markt angenommen wird. Indirekte ökonomische Erfolge drücken sich durch ihre Wirkung auf die Konkurrenz aus. Aus diesem Grund werden Patente und andere gewerbliche Schutzrechte bei der Messung des Erfolges auch unter

ökonomischen Kriterien mit einbezogen (Hauschildt & Salomo, 2011, S. 341ff.).

Als letzter Punkt sind noch die sonstigen Effekte zu nennen, welche auf individueller oder sozialer Ebene basieren. Für ein Unternehmen kann eine Innovation der Erfüllung von Humanzielen dienen (Hauschildt & Salomo, 2011). Des Weiteren gewinnen Reputationseffekte zunehmend an Bedeutung für den Innovationserfolg (Möller et al., 2011). Hauschildt & Salomo (2011) fügen außerdem hinzu, dass heutzutage ein Innovationserfolg besteht, wenn ein neues Produkt oder Verfahren die Umweltbelastung reduziert. Hier wird die Mehrdimensionalität des Erfolgsbegriffes ersichtlich. So heißt es an der einen Stelle, dass eine Innovation erfolgreich ist, wenn sich eingesetztes Kapital verzinst hat und an anderer Stelle, wenn eine Reduktion der Umweltbelastung gegeben ist. Daraus lässt sich ableiten, dass der Erfolg einer Innovation nicht ausschließlich auf Kennzahlen bzw. auf den Gewinn zu reduzieren ist. Das spielt insbesondere für soziale Innovationen eine herausragende Rolle, da diese insbesondere auf nachhaltige Veränderungen in der Gesellschaft abzielen und eine Erfolgsbewertung sich dementsprechend als komplexe Aufgabe darstellt. Um eine nachhaltige Veränderung bzw. ein Umdenken in der Gesellschaft zu erreichen, ist ein Umlernen in der Bevölkerung, im Sinne aktiver Teilnahme von Bürgern, erforderlich (Gillwald, 2000; Mulgan, 2006). Infolgedessen sind Evaluierungskriterien von sozialen Innovationen an anderen Maßstäben zu bemessen, als für technologische Innovationen.

2.2.3 Zeitpunkt der Evaluierung und Evaluationstyp

Wann ist der beste **Evaluierungszeitpunkt**? Wann der Erfolg einer Innovation gemessen und bewertet werden soll, ist in der wissenschaftlichen Literatur breit diskutiert. Unstrittig ist, dass der Messzeitpunkt nach der Einführung in den Markt oder Betrieb gewählt werden sollte. Hauschildt & Salomo (2011) weisen darauf hin, dass in der Literatur überwiegend keine Zeitangaben festgelegt sind, bis auf Ausnahmen, in denen eine pauschale Frist von beispielsweise zwei Jahren nach Markteinführung vorgeschlagen wird. Sie sagen, dieser Zeitabstand entspricht der Sicht der Praxis, da oftmals nach zwei bis drei Jahren geprüft wird, ob ein neues Produkt weiterhin produziert oder aufgegeben werden soll. Wiesner & Bordne (2010) hingegen teilen die Prozessevaluation in drei Schritte auf: „Ex-Ante-, Zwischen- und Ex-Post-Evaluation“ (S. 32). Bezugsgrößen sind hier Ziele und Indikatoren, die es von den Evaluatoren zu reflektieren gilt. Während bei der Ex-Ante-Evaluation

eingeschätzt werden soll, wie realistisch die Ziele sind, wird bei der Zwischenevaluation ein Ist-Zustand der geplanten Zielerreichung ermittelt, um bei einer Abweichung noch Änderungen innerhalb des Prozesses integrieren zu können. Die Ex-Post-Evaluation findet im direkten Anschluss statt und fokussiert die unmittelbaren Ergebnisse, um ggf. folgende Prozesse zu optimieren bzw. künftige Ziele anders zu definieren (Wiesner & Bordne, 2010, S. 32).

Mit Hinblick auf die Forschungsfrage besteht Klärungsbedarf, wer als **Evaluierungsperson** geeignet ist. Wer bestimmt, ob eine Innovation erfolgreich ist? Zu unterscheiden sind Messungen und Bewertungen durch Insider oder Outsider. Da persönlichkeitsbestimmte Verzerrungen der Erfolgsbeurteilung auftreten können, wird eine noch feinere Differenzierung von Hauschild & Salomo (2011) vorgeschlagen (S. 346f.). Abbildung 1 soll einen Überblick über die möglichen Evaluierungspersonen geben.

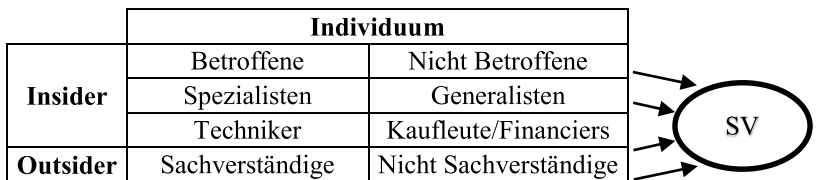


Abbildung 1: Personen zur Evaluierung des Innovationserfolges in Anlehnung an Hauschildt & Salomo, 2011, S. 347

Nicht alle **Insider** sind gleich, denn persönlich Betroffene, Zuständige, reagieren anders als Nichtbetroffene, Unzuständige. Genauso werden Techniker anders bewerten als Kaufleute sowie Generalisten eine andere Einstellung haben als Spezialisten. Bei den **Outsidern** gibt es ebenso gravierende Unterschiede. Hauschildt & Salomo (2011) geben als Beispiel an, dass ein Sachgebietsleiter in einem Patentamt eine differenzierte Sachkenntnis besitzt als ein Wissenschaftler. Ebenfalls wird ein Beamter eines Aufsichtsamtes anders als ein freiberuflicher Ingenieur urteilen. Das lässt sich nun zweifellos in der Natur der unterschiedlichen Berufszweige erklären. Als letzte Option wird eine Erfolgsbeurteilung durch eine **Gruppe von Sachverständigen**⁴ vorge-

⁴ In der Abbildung 1 mit SV abgekürzt.

schlagen, der zeitgleich eine formale Anleitung der Urteilsbildung vorgeschrieben wird (Hauschildt & Salomo, 2011, S. 347f.). Wiesner & Bordne (2010) schlagen ebenfalls die Evaluierung durch eine Gruppe vor, in der die Ergebnisse gemeinsam diskutiert und festgehalten werden. Hier soll durch den kollektiven Meinungsbildungsprozess einer subjektiven Bewertung entgegengewirkt werden (S. 32).

Des Weiteren haben Dotterweich et al. (2016) eine quantitative Untersuchung zur Evaluation von Social Innovation Projekten durchgeführt. Dabei ist das Startup-Projekt der TU Dortmund „tu>startup“ mithilfe eines mehrdimensionalen, multimethodalen Evaluationsdesigns untersucht worden. Das Evaluationsdesign ist zusammengesetzt aus drei verschiedenen Evaluationsstudien: eine Benchmarking-Evaluation, eine kontinuierlich durchgeführte Teilnehmer-Evaluation, sowie eine Stakeholder-Evaluation (S. 1389-1395). Besonders hervorgehoben wird der angewendete 360-Grad-Ansatz, der unterschiedliche Blickwinkel auf die Leistung des Startups ermöglicht. Dotterweich et al. (2016) weisen darauf hin, dass soziale Innovationen bisher noch nicht umfangreich in den Fokus der Evaluation gerückt sind (S. 1386), was meine eingangs erwähnte Annahme bezüglich einer vorhandenen Forschungslücke bestätigt und den Bedarf an weiteren Forschungen in diesem Feld unterstreicht. Ausgehend von einem Mangel an Praxisbeispielen, in denen der Outcome bzw. Auswirkungen von fortlaufenden sozialen Innovationsprojekten mittels geeigneten Evaluierungskriterien, Prozessen oder Methoden empirisch evaluiert werden, haben Dotterweich et al. (2016) eine eigene Fallstudie erstellt, in der sie ein umfangreich geprüftes Evaluationsdesign generiert und realisiert haben. Ergebnis der Untersuchung sind drei Evaluierungskriterien, die den Erfolg einer sozialen Innovation abbilden können: Nutzen, Diffusion und Auswirkungen (S. 1384f.). Da in der Literatur, bis auf die in Abschnitt drei folgende Studie von Müller et al. (2013) und die Untersuchung von Dotterweich et al. (2016), keine Erfahrungswerte von Evaluierungen sozialer Innovationen aufzufinden sind, stellt die Arbeit von Dotterweich et al. (2016) einen weiteren Meilenstein in diesem Gebiet dar. Als essenziellen Erfahrungswert aus der Startup-Untersuchung gilt die Aussage, dass es von Vorteil ist, eine Evaluation bereits während der Vorbereitungsphase einer sozialen Innovation zu planen, um eine Zeitverzögerung zu vermeiden. Evaluatoren sollten sogar im besten Falle ein halbes Jahr vor dem Rest der operativ arbeitenden Mitarbeiter mit der Vorbereitung der Fragebögen etc. beginnen (Dotterweich, 2016, S. 1397).

3 Empirische Untersuchung

Zur Beantwortung der obengenannten Forschungsfrage wird ein Forschungsprojekt, gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung, herangezogen. Der Forschungsbericht von Müller et al. (2013) wurde gewählt, da es sich dabei um eine erste umfassende Studie bezüglich der Evaluierung sozialer Innovationen handelt und wichtige Erkenntnisse daraus hervorgehen. Es verdeutlicht, dass soziale Innovationen in ihrer Evaluierung durchaus anders als technische Innovationen behandelt werden.

Ich werde im Folgenden eine Sekundäranalyse durchführen (Medjedović, 2010). Mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2003) soll aus der folgenden Studie eine Kategorisierung der wichtigsten Inhalte zur Umsetzung einer Evaluation von sozialen Innovationen stattfinden, um daraufhin einen Vergleich zu den vorangegangenen konzeptionellen Grundlagen zu ziehen. Hierbei verwende ich die induktive Kategorienbildung. Die anschließende Analyse und Darstellung der Ergebnisse soll Aufschluss über die eingangs gestellte Forschungsfrage geben und diese Arbeit abrunden. Das vorliegende Dokument, in Form der Studie, wird zunächst in Abschnitt 3.1 vorgestellt und erläutert, während in Abschnitt 3.2 schließlich die Analysetechnik der Zusammenfassung sowie das induktive Ablaufmodell der Inhaltsanalyse ihre Anwendung finden und mithilfe zuvor gebildeter Kategorien die Beantwortung der Forschungsfrage erfolgt (Gläser & Laudel, 2010).

3.1 Beobachtungsgegenstand: Forschungsprojekt „Soziale Innovationen in Deutschland“

Im Rahmen eines Forschungsprojektes mit dem Titel „Mechanismen Sozialer Innovationen I: Entstehung, Entwicklung und Verbreitung“, wurde die Studie als Teil des Forschungsprojektes „Soziale Innovationen in Deutschland“ im Jahr 2013 vom World Vision Center for Social Innovation publiziert. Ziel dieser Studie ist es, Grundlagenwissen über soziale Innovationen aufzubereiten und dieses zu verbreiten (Müller et al., 2013, S. 6). „Damit sollen Soziale Innovationen als Werkzeug zur Bewältigung dringender gesellschaftlicher Herausforderungen dem privatwirtschaftlichen, öffentlichen und zivilgesellschaftlichen Sektor zugänglich gemacht werden“ (Müller et al., 2013, S. 6). Die Ergebnisse der Studie basieren auf einer Analyse von 27 sozialen Innovationen, die hinsichtlich fünf ausgewählter Herausforderungen Nutzen stif-

ten: bezogen auf den Fachkräftemangel, die Bildungsgerechtigkeit, den Ressourcenverbrauch, die Langzeitarbeitslosigkeit und Zivilisationskrankheiten. Motiviert ist diese Studie durch die genannten Herausforderungen, da diese laut Expertenmeinung in der nahen Zukunft für Deutschland von Bedeutung sein werden; weil die Vermutung besteht, dass sie sich weiter verschärfen und ihnen ein hoher Einfluss auf den gesellschaftlichen Zusammenhalt zugeschrieben wird (Müller et al., 2013, ebd.). Das Forschungsprojekt besteht aus fünf Arbeitspaketen, in dieser Arbeit werde ich jedoch lediglich das „Arbeitspaket 4: Wie funktionieren Soziale Innovationen“ berücksichtigen, da in diesem Abschnitt die Wirkungsmessung von sozialen Innovationen thematisiert wird. Um sich der Forschungsfrage anzunähern und konkret die Evaluierung oder Wirkung sozialer Innovationen weiter zu betrachten, wird im Folgenden die eben erwähnte Studie kategorisiert und anschließend analysiert. Relevant für diese Arbeit sind dabei die Seiten 60-63, auf denen das Instrumentarium zur Wirkungsmessung von sozialen Innovationen beschrieben wird. Es wird darauf hingewiesen, dass mit Wirkung bzw. der Wirkungsmessung stets der Begriff der Evaluierung gemeint ist, um begriffliche Missverständnisse zu vermeiden.

3.2 Analyse und Auswertung

In der nachfolgenden Tabelle, Tabelle 1: Kategorisierung, erfolgt die Darstellung aus der Analysetechnik der Zusammenfassung mit entsprechenden Aussagen, Paraphrasen und einer abgeleiteten Kategorisierung zu relevanten Textpassagen der in Abschnitt 3.1 vorgestellten Studie.

Die dargestellten Kategorisierungen wurden inhaltlich aus der Studie abgeleitet und unterteilt in Kategorie A.: Wirkung und Antrieb von Sozialen Innovationen, mit den Unterkategorien A.1: Wirkungsmessung auf Zielgruppenebene, A.2: Wirkungsmessung in Organisationen mit Partnerstrukturen und A.3: Wirkungsmessung auf gesellschaftlicher Ebene sowie Kategorie B.: Auswahl geeigneter Indikatoren/Maßnahmen. Somit werden die aus der Studie stammenden Wirkungen hinsichtlich der Messung sozialer Innovationen exakt dargestellt und können mit den konzeptionellen Grundlagen der Evaluierung von Innovationsprozessen nach Hauschildt & Salomo (2011) verglichen werden

Tabelle 1: Kategorisierung (vgl. Müller et al., 2013, S. 60-63)

Aussage	Paraphrase	Kategorie
„Mit Sozialen Innovationen (SI) sollen positive Veränderungen in der Gesellschaft bewirkt werden.“	SI sollen positive Veränderungen in der Gesellschaft bewirken	Kategorie A. Wirkung / Antrieb
„Deshalb entwickeln Sozial-innovatoren Ideen, deshalb wirken Mitarbeiter (MA) und Ehrenamtliche engagiert mit, und deshalb geben Ministerien, Stiftungen, Privatpersonen oder Sozialinvestoren Geld.“	Sozialinnovatoren entwickeln Ideen, MA und Ehrenamtliche wirken mit, unterschiedliche Geldgeber	Kategorie A.
„Alle diese Stakeholder haben unterschiedliche Interessen und wollen mit Informationen bedient werden.“	Stakeholder haben differenzierte Interessen und benötigen Informationen	Kategorie A.
„Ob die jeweilige SI aber tatsächlich einen hohen Nutzen stiftet, ist häufig nicht so einfach darzulegen, zumal die Wirkung auf unterschiedlichen Ebenen erreicht werden kann.“	Nutzenstiftung einer SI schwierig darzulegen, da u.a. Wirkung auf verschiedenen Ebenen	Kategorie A.
„So können Effekte auf der Ebene der Zielgruppen und auf gesellschaftlicher Ebene erreicht werden.“	Effekte auf gesellschaftlicher- u. Zielgruppenebene	Kategorie A.

Aussage	Paraphrase	Kategorie
„Dabei ist es wichtig, dass die Wirkungsmessung für die Organisation leistbar ist oder ggf. geeignete Partner gefunden werden, die dafür sorgen können, dass Veränderungen zuverlässig gemessen werden (Reliabilität) und sich diese auch tatsächlich auf die SI zurückführen lassen (Validität).“	Wirkungsmessung muss für Organisation leistbar sein, ggf. Partner generieren, um auf Validität zu prüfen	Kategorie B. Auswahl geeigneter Indikatoren/ Maßnahmen
„Welche Indikatoren zeigen, dass die SI wirkt? Bei vielen Sozialen Innovationen ist dies relativ einfach möglich. (...) Ist ein Sozialinnovator in einem ganz neuen Feld tätig, sind Indikatoren vielleicht gänzlich unbekannt. (...) Hier müssen möglicherweise neue Indikatoren definiert werden (...).“	Indikatoren je nach Feld einfach oder bedingt möglich. Neue Indikatoren definieren	Kategorie B.
„Welche Indikatoren können zur Verbesserung der SI genutzt werden? Im Idealfall werden die Wirkungsdaten so erhoben, dass die Ergebnisse zur Verbesserung der SI genutzt werden können, sprich, die Wirkungsmessung sollte Lernen ermöglichen.“	Wirkungsdatenerhebung, um Ergebnisse zur Verbesserung der SI zu nutzen; Lernen durch Wirkungsmessung	Kategorie B.

Aussage	Paraphrase	Kategorie
„Zunächst versuchen die interviewten Sozialinnovatoren, die Effekte zu messen und strukturiert festzuhalten, die direkt durch die SI ausgelöst wurden. (...) Neukunden pro Woche (...).“	Effekte messen u. strukturiert festhalten, die auf SI zurückgehen; Bsp: Neukunden pro Woche	Kategorie A.1 Wirkungsmessung auf Zielgruppenebene
„Hinzu kommen Daten wie Zufriedenheitsmessungen, die direkt im Anschluss (...) durchgeführt werden können.“	Zufriedenheitsmessung im Anschluss	Kategorie A.1
„Nicht alle Daten jedoch sind leicht zu erheben. Die Einstellungs- und Verhaltensänderung einer Zielgruppe (...) schwer zu erfassen.“	Probleme der Datenerhebung	Kategorie A.1
„Beobachtungen der Verhaltensänderungen sind in manchen Fällen möglich, werden in vielen anderen aber aufgrund des zu hohen Aufwands ausscheiden.“	Verhaltensänderungen teilw. Beobachtbar, hoher Aufwand	Kategorie A.1
„Dann können Instrumente wie Befragungen zum Tragen können, die versuchen, die Einstellungs- und Verhaltensänderungen anhand von geeigneten Indikatoren zu erfassen.“	Befragungen anhand geeigneter Indikatoren	Kategorie B.

Aussage	Paraphrase	Kategorie
„Mitunter kann es hier sinnvoll sein, die Wirkungsanalyse von externen Experten durchführen zu lassen.“	Wirkungsanalyse durch Externe	Kategorie A.1
„Die Messung langfristiger Effekte ist für einige Sozialinnovatoren vergleichsweise einfach, für andere wiederum recht kompliziert. Letztlich hängt es davon ab, welche Ziele ein Sozialinnovator verfolgt.“	Schwierigkeitsgrad der Messung langfristiger Effekte variiert, von Ziel des Sozialinnovators abhängig	Kategorie A.1
„Abhilfe schaffen können hier Wirkungsstudien mit großer Fallzahl, einer Kontrollgruppe und mehreren Messzeitpunkten (im Idealfall vor der Maßnahme, nach der Maßnahme und nochmals nach einigen Monaten).“	Wirkungsstudien, Kontrollgruppen, mehrere Messzeitpunkte	Kategorie B.
„Um die Datenerfassung sicherzustellen, wurde ein entsprechendes “Monitoringsystem” eingerichtet, das von der Stiftung als Erhebungsinstrument verwendet wird.“	Datenerfassung durch Monitoringssystem	Kategorie A.2 Wirkungsmessung in Organisationen mit Partnerstrukturen
„Zu Beginn reicht vielleicht eine einfache Excel-Tabelle aus, die kontinuierlich ausgefüllt und jeden Monat an den Franchisegeber geschickt wird.“	Excel-Tabelle kontinuierlich an Franchisegeber	Kategorie A.2

Aussage	Paraphrase	Kategorie
„Wächst die Organisation, ist es dagegen ratsam, über effizientere Vorgehensweisen nachzudenken. Möglich wäre z.B. eine Online-Plattform, auf die alle Franchisenehmer zugreifen können.“	Effizientere Vorgehensweise bei größeren Organisationen, z.B. Online-Plattform für alle Franchisenehmer	Kategorie A.2
„Zum einen ist ein gesellschaftliches Umdenken relativ schwer zu messen. Notwendig wären repräsentative Umfragen in der Bevölkerung. Sozialinnovatoren müssen sich hier oft mit Hinweisen und Näherungsgrößen behelfen.“	Gesellschaftliches Umdenken schwer messbar; Repräsentative Umfragen notwendig; Ausweichen auf Hinweise u. Näherungsgrößen	Kategorie A.3 Wirkungsmessung auf gesellschaftlicher Ebene
„Zum anderen lassen sich Veränderungen auf einer gesellschaftlichen Ebene so gut wie nie auf nur einen Akteur zurückführen.“	Veränderungen auf gesellschaftlicher Ebene sind schwer bestimmten Akteuren zuzuweisen	Kategorie A.3

Grundsätzlich ist jedoch vorab festzuhalten, dass ein exakter Vergleich von Theorie und Praxis - in Form der Studie - nicht realisierbar war, da die konzeptionellen Grundlagen auf technischen Innovationen basieren und die ausgewählte Praxisstudie auf sozialen Innovationen. Des Weiteren ergaben sich differierende Vergleichskriterien, was eine Gegenüberstellung zunehmend erschwerte und einen gewissen Deutungsspielraum erforderte. Aus diesem Grund soll die Bildung der Kategorien zu einem Mehrwert beitragen, die Forschungslücken im Feld der Evaluierung sozialer Innovationen sukzessive zu füllen. Des Weiteren werde ich basierend auf den nachfolgenden Erkenntnissen sowie der konzeptionellen Grundlagen (Abschnitt zwei) ein Rahmenmodell für die Evaluierung von sozialen Innovationen erstellen (Abschnitt vier), um sämtliche relevante Komponenten der Evaluation zu berücksichtigen.

3.2.1 Wirkung und Antrieb sozialer Innovationen

Zunächst wird Kategorie A. Ähnlich wie Hauschildt & Salomo (2011) beschreibt die Studie verschiedene Akteure, wie Sozialinnovatoren, Mitarbeiter, Ehrenamtliche und Stakeholder i.S.v. Ministerien, Stiftungen, Privatpersonen oder Sozialinvestoren, die als Geldgeber agieren. Ein markantes Merkmal von sozialen Innovationen sticht hier heraus. Soziale Innovationen sind maßgeblich auf die Mitarbeit von Ehrenamtlichen angewiesen. Offensichtlich spielen Geldgeber bzw. Investoren sowohl für technische als auch für soziale Innovationen eine wichtige Rolle, um die Innovation mit finanziellen Ressourcen zu versorgen und durchzuführen. Die Studie bestätigt des Weiteren, dass Stakeholder differenzierte Interessen verfolgen und Informationen benötigen. An dieser Stelle sei an die Untersuchung von Dotterweich et al. (2016) verwiesen, in der das dort generierte Evaluationsdesign u.a. auf einer Stakeholder-Evaluation beruht. Hier wird nochmals die Wichtigkeit der Stakeholder ersichtlich, dass diese in jedem Falle bei der Evaluierung Berücksichtigung finden sollten.

Eine besondere Herausforderung für soziale Innovationen stellt die Evaluierung der Nutzenstiftung dar. An dieser Stelle ist eine Adaption von Hauschildt & Salomo (2011) nicht möglich, da es hier vielmehr um einen Wandel des Verhaltens in der Gesellschaft geht (Gillwald, 2000; Mulgan, 2006), als um die reine Erfassung ökonomischer Effekte. Die Verhaltensänderung ist nur bedingt messbar und kann auf gesellschaftlicher- oder Zielgruppenebene wirken. Aus diesem Grund wurden die Unterkategorien gebildet, um diese Ebenen etwas präziser zu beleuchten.

Kategorie A.1 beinhaltet die Wirkungsmessung auf Zielgruppenebene und trifft Aussagen bezüglich der Datenerhebung. Ähnlich wie in der Theorie sollen Effekte gemessen und strukturiert festgehalten werden. Beispielsweise kann das die Zählung von Neukunden pro Woche sein. An dieser Stelle muss keine Unterscheidung zwischen technischen und sozialen Innovationen gemacht werden, da derartige Zählungen in sämtlichen Branchen durchgeführt werden können. Die Studie berichtet von Zufriedenheitsmessungen im Anschluss einer Dienstleistung o.ä., was nach Wiesner & Bordne (2010) der Ex-Post-Evaluation gleichkommt und nach Hauschildt & Salomo (2011) die Evaluierungsperson ausmacht. Aber wie kompetent kann der Kunde der sozialen Innovation im Anschluss evaluieren? Ähnlich wie in der Theorie kann auch hier von Verzerrungen des Ergebnisses ausgegangen werden, da unter-

schiedliche Sachkenntnisse gegeben sein können. D.h. eine Person hat möglicherweise schon häufiger eine Evaluierung für die soziale Innovation vorgenommen und eine andere Person wiederum hat noch keinerlei Erfahrungswissen bezüglich der Thematik. Unweigerlich drängt sich hier ein Teil der Forschungsfrage auf, und zwar, wer evaluiert soziale Innovationen? Der Studie entnehmend können das sowohl Kunden („Insider“) sein aber auch Externe („Outsider“), die ebenfalls die Wirkungsanalyse (mit)finanzieren (können) und den Vorteil haben, dass die Innovation eine gewisse Glaubwürdigkeit besitzt. Die Theorie kann insofern bestätigt werden, dass Insider sowie Outsider die Evaluierung vornehmen können und auch die Gruppenform möglich ist. Denn in der Studie wurde auch von Wirkungsstudien und Kontrollgruppen berichtet (siehe Kategorie B), womit verschiedene Bewertungen zusammenfließen und Verzerrungen möglicherweise reduziert werden können. Abschließend zu diesem Teil der Analyse sind noch die Probleme der Datenerhebung zu benennen. Die Problematik gibt es jedoch in allen Bereichen, wenn es nicht gerade um die Erfassung monetärer Größen geht. Laut der Studie sind angestrebte Verhaltensänderungen (z.B. verändertes Essverhalten nach wöchentlichen Aufklärungsstunden über gesundes Essen und Kochen) mit hohem Aufwand verbunden und auch nur begrenzt beobachtbar. Schließlich kann hier keine 24-Stunden-Überwachung der „Kunden“ stattfinden und es kann sich nur auf Befragungen bzw. Aussagen der Teilnehmer oder Schätzungen berufen werden. Insbesondere bei der Messung langfristiger Effekte variiert der Schwierigkeitsgrad der Evaluierung. Offensichtlich haben soziale Innovationen deutlich größere Probleme bei ihrer Evaluation als technische Innovationen. Der Hauptunterschied liegt in der unterschiedlichen Zielvorstellung der beiden Innovationsarten. Die technische Innovation fokussiert primär maximalen Umsatz und die soziale Innovation hat vielmehr nachhaltige Absichten, um positive Veränderungen in der Gesellschaft zu bewirken. Ich halte fest, dass, wie in der Theorie beschrieben, qualitative Schätzungen in der Praxis anwendbar sind und bessere Auskunft über den Erfolg einer sozialen Innovation geben kann als monetäre Größen. Schließlich spielt der Outcome einer sozialen Innovation eine größere Rolle, als nur der reine Output.

Kategorie A.2 beleuchtet die Wirkungsmessung in Organisationen mit Partnerstrukturen. Die Theorie besagt nichts in Bezug auf Partnerstrukturen, sodass an dieser Stelle kein Vergleich gezogen werden kann. Jedoch kann aus

der Studie herausgefiltert werden, dass die Datenerfassung für die Evaluierung durch Monitoringsysteme erfolgen kann. Wenn es sich um eine Kooperation mit einem Franchisegeber handelt, so sind Excel-Tabellen regelmäßig an diesen zu senden. Handelt es sich um ein großes Verbundnetz an Franchisenehmern, macht auch eine Online-Plattform für diese Sinn. Kategorie A.3 beinhaltet die Wirkungsmessung auf gesellschaftlicher Ebene. Aus der Theorie lässt sich diesbezüglich nichts auf soziale Innovationen adaptieren, weswegen auch hier lediglich die Aussagen aus der Studie herangezogen werden. Gesellschaftliches Umdenken ist ebenso schwer messbar, wie die Wirkungsmessung auf der Zielgruppenebene in Kategorie A.1. Es sind repräsentative Umfragen der Bevölkerung notwendig, um ein Abbild der gesellschaftlichen Ebene zu erhalten. Aus diesem Grund behelfen sich Sozialinnovatoren oft mit Hinweisen und Näherungsgrößen. Ein weiterer wichtiger Anhaltspunkt ist, dass sich Veränderungen auf gesellschaftlicher Ebene nur bedingt auf einen bestimmten Akteur zurückführen lassen. Das bedeutet für die Evaluierung von sozialen Innovationen, dass sich Wirkungsmessungen auf der Zielgruppenebene besser abbilden lassen und Aussagen über gesellschaftliche Wirkungen nur begrenzt möglich sind.

3.2.2 Indikatoren und Maßnahmen

In der letzten Kategorie B. werden geeignete Indikatoren/Maßnahmen beleuchtet. Hauschildt & Salomo (2011) beschreiben Evaluierungskriterien, die bei der Evaluation von Innovationsprozessen abgesteckt werden. Es geht um Eigenschaften eines Innovationsobjektes, an denen der Erfolg gemessen werden kann. Hierbei wird in Mikro- und Makroebene unterteilt. Die Mikroebene kann als „Wirkungsmessung auf Zielgruppenebene“ verstanden werden und die Makroebene als „Wirkungsmessung auf gesellschaftlicher Ebene“. Im Falle sozialer Innovationen kommen meines Erachtens indirekte Effekte in Betracht, da andere Werte dahinterstehen sowie Lern- und Erfahrungszuwachs bedeutsamer sind als finanzieller Erfolg. Soziale Innovationen lassen sich nur bedingt durch ökonomische Indikatoren beziffern, weswegen hier kaum auf die Konzepte zurückgegriffen werden kann. Die Studie zeigt, dass sich Indikatoren je nach Feld einfach oder nur bedingt ausmachen lassen und oftmals ganz neue Indikatoren definiert werden müssen. Meines Erachtens erscheint das einfachste Instrument, um Einstellungs- und Verhaltensänderungen anhand von geeigneten Indikatoren zu erfassen, die „Befragungen“ zu sein. Im Idealfall sollen die Wirkungsdaten so erhoben werden, dass die

Ergebnisse anschließend der Verbesserung der sozialen Innovation dienen. In puncto Evaluierungs-zeitpunkt ergibt sich in Theorie und Praxis eine Überschneidung. In beiden Fällen werden differenzierte Messzeitpunkte genannt, wie in der Theorie etwa Ex-Ante-, Zwischen- und Ex-Post-Evaluation vorgeschlagen werden und in der Praxis ebenfalls vor und unmittelbar nach einer Maßnahme sowie einige Monate später. Es ist schwierig, den einen „richtigen“ Zeitpunkt der Evaluierung zu benennen, da mehrere Faktoren davon abhängig sind. Theorie und Praxis entsprechend, gibt es mehrere denkbare Zeitpunkte und je nach sozialer Innovation sollte dieser individuell angepasst werden.

Es ist durchaus anspruchsvoll zu einem konkreten Resümee zu gelangen, da die Adaption der Evaluierung von technischen Innovationen im Nachhinein betrachtet nur bedingt möglich war. Aus diesem Grund ist nur ein Einblick in die Evaluierung sozialer Innovationen möglich gewesen. Dennoch ist mit Hinblick auf die Forschungsfrage festzuhalten, dass das Bewusstsein der Notwendigkeit zur Durchführung von Evaluationen vorhanden ist und überwiegend in Form von Befragungen evaluiert wird. Es scheint jedoch ausbaufähig und sollte noch breiter angewendet -und um zusätzliche Instrumente erweitert werden. Insbesondere sollten geeignete Indikatoren zur Wirkungsmessung ausgemacht werden, um die Evaluierung an Kriterien festmachen zu können. Geeignet sind hier beispielsweise die Evaluierungskriterien „Nutzen, Diffusion und Auswirkungen“ nach Dotterweich et al. (2016, S. 1384f.). An dieser Stelle soll nochmals an die verschiedenen Diffusionswege von Howaldt & Schwarz (2010a) verwiesen werden. Denn wie Dotterweich et al. (2016), haben bereits Howaldt & Schwarz (2010a) erkannt, dass eine breite Diffusion einer sozialen Innovation als Erfolgsindikator interpretiert werden kann. Abschließend lässt sich zur geeigneten Evaluierungsperson sagen, dass sich Theorie und Praxis in diesem Punkt einig sind. Es kommen hierfür sowohl Interne als auch Externe, bis hin zu Gruppen in Betracht.

4 Diskussion und Rahmenmodell

Wie unterscheiden sich soziale Innovationen von technischen Innovationen in puncto Evaluierung von Innovationsprozessen? Worin liegen Gemeinsamkeiten und Unterschiede? Diese Fragen haben letztendlich zu der Forschungsfrage geführt, um mögliche Rückschlüsse auf soziale Innovationen ziehen zu können. Beide Innovationsarten sind von ähnlichen Akteuren umgeben. Auch der Evaluierungsbereich kann bei beiden in Mikro- und Makroebene geteilt werden, jedoch gehen sie bei den Evaluierungskriterien auseinander. Technische Innovationen stützen sich mehr auf monetäre Kennzahlen, während soziale Innovationen positive Veränderungen in der Gesellschaft bewirken. Beide Innovationsprozesse bedienen sich des Instrumentes der Befragung, aber verfolgen sie die gleiche Intention damit? Es handelt sich hier um eine spannende Thematik, die es weiterhin zu beobachten gilt. In der Zukunft werden soziale Innovationen gewiss immer gefragter in Anbetracht der aktuellen gesellschaftlichen Herausforderungen. Aufgrund der eingangs erwähnten Forschungslücke im Bereich der Evaluierung von sozialen Innovationen (Dotterweich et al., 2016), soll im Folgenden ein Rahmenmodell wichtige Merkmale für die Evaluation noch einmal visuell zusammentragen. Angelehnt an Hauschildt & Salomo (2011), zeigt Abbildung 2: Wichtige Merkmale für die Evaluierung von sozialen Innovationen, essenzielle Komponenten, die bei einer Evaluation miteinbezogen werden sollten. Das Rahmenmodell umfasst fünf zu berücksichtigende Merkmale: Evaluierungsperson, Evaluierungszeitpunkt, Evaluierungskriterien, Evaluierungsbereich und Akteure. Es handelt sich hier um konzeptionelle Grundlagen aus Abschnitt 2.2, die bei der Evaluierung von Innovationsprozessen eine wichtige Rolle einnehmen. Es wird an dieser Stelle kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben, da u.U. weitere Merkmale oder Dimensionen für die Evaluierung sozialer Innovationen essenziell sein können. Dennoch soll hiermit ein Rahmenmodell vorgeschlagen werden, welches jederzeit eine Erweiterung erfahren kann. Wenn die Evaluierung einer sozialen Innovation in Betracht gezogen wird, so empfehle ich alle fünf Merkmale aus dem Rahmenmodell in Abbildung 2 zu berücksichtigen. Des Weiteren erinnere ich an die Untersuchung von Dotterweich et al. (2016) (siehe Abschnitt 2.2), in der ein Evaluationsdesign, bestehend aus einer Benchmark-Evaluation, Teilnehmer-Evaluation und Stakeholder-Evaluation, Anwendung fand (S. 1389-1395). Außerdem zeigten Ergebnisse der Praxisstudie, dass die Evaluierungskriterien: Nutzen,

Diffusion und Auswirkungen, den Erfolg einer sozialen Innovation abbilden können (S. 1384f.). In diesem Sinne erachte ich es als sinnvoll, jene Evaluierungskriterien ebenfalls zu berücksichtigen.

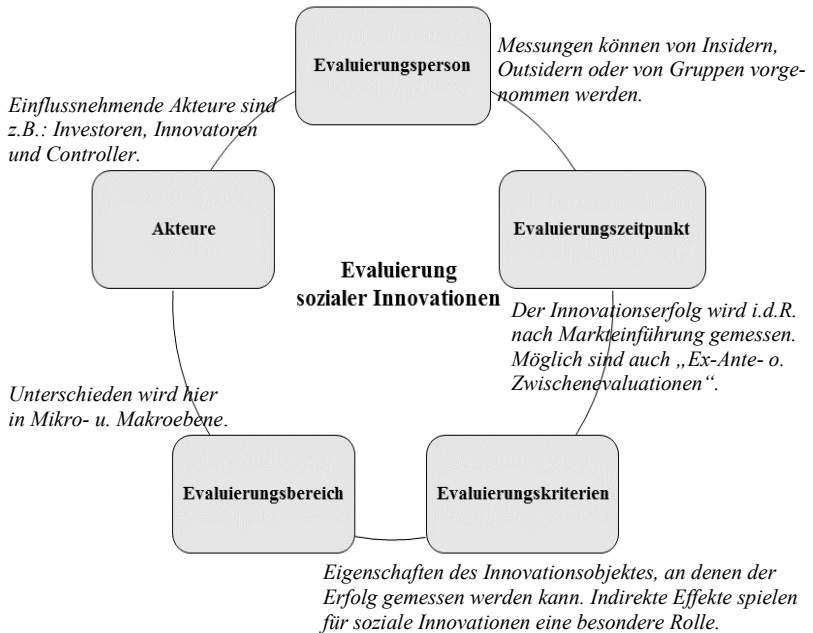


Abbildung 2: Wichtige Merkmale für die Evaluierung von sozialen Innovationen in Anlehnung an Hauschildt & Salomo, 2011, S. 338-347

5 Abschließende Bemerkung

Soziale Innovationen gewinnen im gesellschaftlichen Diskurs an Bedeutung und werden als wichtige Thematik wahrgenommen. In Anbetracht der sich stets beschleunigenden „Veränderungsdynamik in Wirtschaft, Gesellschaft und Kultur“ erscheint das *alleinige* Problemlösungspotenzial technischer Innovationen nicht mehr ausreichend, um die Ziele einer ökologisch, sozial und ökonomisch nachhaltigen Entwicklung zu erreichen (Howaldt & Schwarz,

2010b, S. 44f.). An dieser Stelle wird der Bedeutungszuwachs besonders ersichtlich, da soziale Innovationen Problemlösungen zum Ziel haben, die eben an der Stelle ansetzen, wo technische Innovationen zum Teil an ihre Grenzen stoßen. Auch wenn sich der Bekanntheitsgrad sozialer Innovationen steigert, so scheint die Bedeutung ihrer Evaluierung zwar teilweise bekannt, wenn zunächst auch nur in der Beratungsbranche. Die Thematik, soziale Innovationen zu evaluieren, fand bisher im wissenschaftlichen Kontext eher wenig Beachtung. Dies zeigte ebenfalls die, in Abschnitt 2.2 vorgestellte, Studie von Dotterweich et al. (2016). Die Problematik liegt möglicherweise in der Komplexität der Erhebung, jedoch sollte gerade hier die Evaluation nicht vernachlässigt werden, wenn es schließlich um gesellschaftlichen Nutzen und Verhaltensänderungen in der Gesellschaft geht (Gillwald, 2000; Mulgan, 2006). In bisherigen Verfahren wird überwiegend auf Befragungen und Näherungsgrößen zurückgegriffen, da andere Methoden scheinbar bisher noch keine Anwendung fanden oder gar aus Gründen des Wettbewerbsvorteils verschwiegen werden. Eine große Hürde ist außerdem die Zuweisung von Veränderungen auf gesellschaftlicher Ebene auf nur einen bestimmten Akteur bzw. auf eine konkrete soziale Innovation, da diese vermutlich der Zusammenwirkung mehrerer Akteure bzw. mehrerer sozialer Innovationen geschuldet sind.

Literaturverzeichnis

- Baumgartner, P. (1999). Evaluation mediengestützten Lernens. In: Kindt, M. (Hrsg.), *Projektelevaluation in der Lehre. Multimedia an Hochschulen zeigt Profil(e)* (Bd. 7, S. 71). Münster: Waxmann Verlag.
- Dotterweich, C., Rosenberger III, P., & Holzmüller, H. (2016). Evaluation of Comprehensive Social Innovation Projects: The Case of a Local German Start-up Initiative. 11th IFKAD International Forum on Knowledge Asset Dynamics Dresden (S. 1384-1398).
- Gillwald, K. (2000). *Konzepte sozialer Innovation* (Paper der Querschnittsgruppe Arbeit und Ökologie P00-519). Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung.
- Gläser, J., & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Hauschildt, J., & Salomo, S. (2011). *Innovationsmanagement*. München: Vahlen Verlag.

- Howaldt, J., & Schwarz, M. (2010a). Soziale Innovation – Konzepte, Forschungsfelder und -perspektiven. In: Howaldt, J., & Jacobsen, H. (Hrsg.), Soziale Innovation: Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma (S. 87-108). Wiesbaden: VS Verlag.
- Howaldt, J., & Schwarz, M. (2010b). 'Soziale Innovation' im Fokus: Skizze eines gesellschaftstheoretisch inspirierten Forschungskonzepts. Bielefeld: transcript Verlag.
- Keil, T., McGrath, R. G., & Tukiainen, T. (2009). Gems from the Ashes: Capability Creation and Transformation in Internal Corporate Venturing. *Organization Science*, 20(3), 601-620.
- Mayring, P. (2003). Qualitative Inhaltsanalyse, Grundlagen und Techniken. Weinheim: Beltz Verlag.
- Medjedović, I. (2010). Sekundäranalyse. In: Mey, G., & Mruck, K. (Hrsg.), Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie (S. 304-319). Wiesbaden: VS Verlag.
- Moldaschl, M., & Schwarz, C. (2004). Die Farben der Evaluierung: Eine Verteidigung der Evaluierung gegen ihre Befürworter. In: Welte, H., Auer, M., & Meister-Scheytt, C. (Hrsg.), Management von Universitäten: Zwischen Tradition und (Post-)Moderne (S. 399-422). München: Hampp Verlag.
- Möller, K., Kubach, M., Bizer, K., & Krüger, L. (2011). Nachhaltigkeitsorientierte Bewertung von Innovationsprojekten. Göttingen: Cuvillier Verlag.
- Mulgan, G. (2006). The Process of Social Innovation. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 1(2), 145-162.
- Müller, S., Lurtz, K., Rüede, D., Kopf, H., & Russo, P. (2013). Mechanismen Sozialer Innovationen I: Entstehung, Entwicklung und Verbreitung. Oestrich-Winkel: World Vision Center for Social Innovation.
- Nullmeier, F. (2001). Input, Output, Outcome, Effektivität und Effizienz. In: Blanke, B., von Bandemer, S., Nullmeier, F., & Wewer, G. (Hrsg.), Handbuch zur Verwaltungsreform (S. 357-366). Opladen: Leske + Budrich.
- Ogburn, W. F. (1933). The Influence of Invention and Discovery. In: Hoover, H. (Hrsg.): Recent Social Trends in the United States (S. 122-166). New York: McGraw.

- Rammert, W. (2010). Die Innovationen der Gesellschaft. In: Howaldt, J., & Jacobsen, H. (Hrsg.), *Soziale Innovation: Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma* (S. 21-51). Wiesbaden: VS Verlag.
- Rückert-John, J., Jaeger-Erben, M., & Schäfer, M. (2014). Soziale Innovationen im Aufwind: Ein Leitfaden zur Förderung sozialer Innovationen für nachhaltigen Konsum. Umweltbundesamt. Abgerufen von https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/376/publikationen/soziale_innovationen_im_aufwind_bf_1.pdf
- Schumpeter, J. (1911). *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. Leipzig: Duncker & Humblot Verlag.
- Verworn, B., Herstatt, C. (2007). Bedeutung und Charakteristika der frühen Phasen des Innovationsprozesses. In: Verworn, B., & Herstatt, C. (Hrsg.), *Management der frühen Innovationsphasen: Grundlagen – Methoden – Neue Ansätze* (S. 3-19). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Walder, B., Pospiech, A. (2006). Innovationsprozesse im Tourismus – eine nachfrageorientierte Typologisierung. In: Pikkemaat, B., Peters, M., & Weiermair, K. (Hrsg.), *Innovationen im Tourismus: Wettbewerbsvorteile durch neue Ideen und Angebote* (S. 67-84). Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Wiesner, C., & Bordne, S. (2010). *Lokales Regieren – Innovation und Evaluation: Beschäftigungsförderung, Gender Mainstreaming und Integration im lokalen EU-Modellprojekt*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Zapf, W. (1989). Über soziale Innovationen. *Soziale Welt*, 40 (1-2), 170-183.

Rahmenmodell zur Steuerbarkeit von sozialen Innovationen

Böhme, Nadine

Deinert, Bastian

Zetzsche, Franziska

Abstract: Im nachfolgenden Kapitel widmen wir uns der grundsätzlichen Frage ob und wie soziale Innovationen steuerbar sind.

Wir unterscheiden das Hervorbringen von Innovationen und die Diffusion zur sozialen Innovation. Im Zuge dessen werden unter Berücksichtigung der Phasen des sozialen Innovationsprozesses sowohl für die gesellschaftliche als auch die organisationale Ebene Faktoren zusammengeführt, welche die Auftrittswahrscheinlichkeit von sozialen Innovationen sowie die Diffusion von sozialen Innovationen beeinflussen können. Den Kernbeitrag stellt die Entwicklung eines Rahmenmodells zur Steuerbarkeit von sozialen Innovationen dar, welches die verschiedenen Ebenen und Einflussvariablen integriert.

Wir machen deutlich, dass die Steuerbarkeit sozialer Innovationen in die Steuerbarkeit des Hervorbringens der sozialen Innovation und die Steuerbarkeit der anfänglichen - zur Institutionalisierung führenden - Diffusion der sozialen Innovation differenziert werden sollte. Weiterhin identifizieren wir für beide Teilprozesse Stellschrauben, welche die Wahrscheinlichkeit des Auftretens bzw. der Adoption beeinflussen.

Keywords: Steuerbarkeit, Innovationsfähigkeit, Stellschrauben, Soziale Innovation, Innovation, Diffusion von sozialer Innovationen

1 Einführung und Relevanz

Trotz aller wirtschaftlichen, technischen und sozialen Erfolge steht Deutschland aktuell vor einer Reihe von Herausforderungen. Fachkräftemangel, Bildungsgerechtigkeit, zunehmende Zivilisationskrankheiten, demografischer Wandel und steigender Ressourcenverbrauch sind beispielsweise zentrale

Fragestellungen, deren Nicht-Beantwortung sich unsere Gesellschaft auf Dauer nicht leisten kann und darf. Der Wohlfahrtsstaat allein kann die Probleme jedoch nicht lösen. (World Vision Center for Social Innovation, 2014, S. 3)

Soziale Innovationen stellen mögliche Lösungsansätze für die Bewältigung der oben genannten Herausforderungen dar. Unter Berücksichtigung der Dringlichkeit dieser gesamtgesellschaftlichen Probleme reicht es nicht länger aus, auf das ‚zufällige‘ Auftreten von sozialen Innovationen zu vertrauen. Faktoren zu ihrer gezielten und effektiven Förderung geraten daher in den Fokus. Es ist zu erwarten, dass die Steuerbarkeit sozialer Innovationen in den nächsten Jahren ein zentrales Thema wird.

Eine Auseinandersetzung mit dem Begriff „soziale Innovation“ erfolgte im deutschsprachigen Raum bereits im Jahr 1989 durch Zapf, welcher die Relevanz dieser hervorhob (Howaldt, Kopp & Schwarz, 2008). Dies stellt den Ausgangspunkt für den aktuellen wissenschaftlichen Diskurs dar. In den folgenden Jahren hatte das Phänomen der sozialen Innovation Schwierigkeiten, sich gegen den starken Technikfokus der deutschen Innovationsforschung durchzusetzen (ebd.). In der Konsequenz wurden soziale und technische Innovationen „sowohl in ihrem Charakter als auch ihren Verbreitungsformen, Wirkungsmechanismen und Akteurs-konstellationen“ (ebd., S. 94) nur unzureichend abgegrenzt (Gillwald, 2000, in Anlehnung Howaldt, Kopp & Schwarz, 2015). Zugleich wurden soziale Innovationen zunehmend in verschiedenen Forschungsfeldern thematisiert, wie z.B. der Nachhaltigkeitsforschung, Kreativitätsforschung, soziale Unternehmen und Corporate Social Responsibility (CSR). Jedoch mangelt es an einem forschungsfeldübergreifenden Austausch und dadurch an einem einheitlichen Konzept der sozialen Innovation (ebd.). Ein solches liegt auch in der englischsprachigen Forschung nicht vor (Majumdar et al., 2015). Majumdar et al. (ebd.) verweisen daher darauf, dass es noch weiteren Forschungsbedarf in diesem Feld gibt. Dennoch ist in den letzten Jahren ein gesteigertes wissenschaftliches Interesse an sozialen Innovationen zu verzeichnen (Howaldt, Kopp & Schwarz, 2015). Howaldt, Kopp und Schwarz (2008, S. 64) sprechen von einem neuen sozialwissenschaftlich geprägten Innovationsparadigma, in dessen Zentrum „der systemische und soziale, nicht allein auf technische und organisatorische Neuerungen zu reduzierende Charakter von Innovationen sowie die Aspekte Komplexität, Risiko und Reflexivität, Nichtplanbarkeit und nur eingeschränkte

Steuerbarkeit, zunehmende Vielfalt und Heterogenität der beteiligten Akteure, nichtlineare Verlaufsmuster sowie hochgradige Kontext- und Interaktionsabhängigkeit“ stehen.

In der nachfolgenden Arbeit werden wir uns mit der von Howaldt, Kopp und Schwarz et al. (2008) genannten eingeschränkten Steuerbarkeit von sozialen Innovationen auf verschiedenen Ebenen auseinandersetzen. Diese Arbeit versteht sich daher als Versuch, diese Forschungslücke zu bearbeiten. Indem wir den technisch geprägten Begriff der Steuerbarkeit mit der sozialwissenschaftlich geprägten sozialen Innovation kombinieren und anschließend mit dem technologieorientierten Diffusionsmodell von Rogers erweitern, soll der Forderung nach mehr forschungsfeldübergreifenden Beiträgen nachgekommen werden. Das Ziel soll es sein, den wissenschaftlichen Diskurs zum Thema Steuerbarkeit von sozialen Innovationen anzuregen.

2 Vorgehen

Zunächst wird eine umfassende Begriffsklärung zu sozialen Innovationen und *Steuerbarkeit* vorgenommen. Hierzu werden die Definitionen von sozialer Innovation nach Zapf (1994) sowie Howaldt und Schwarz (2010a) ausgeführt.

Anknüpfend befassen wir uns mit der Frage nach der grundsätzlichen Steuerbarkeit von sozialen Innovationen. Dabei wird zum einen die Paradoxie der Innovation erläutert und zum anderen der soziale Innovationsprozess in Anlehnung an Gillwald (2000) vorgestellt. Nachfolgend werden Stellschrauben der Auftrittswahrscheinlichkeit von sozialen Innovationen auf der organisationalen Ebene zusammengetragen, welche die indirekte Steuerbarkeit von sozialen Innovationen beeinflussen. Anschließend stellen wir das Diffusionsmodell nach Rogers vor und analysieren danach verschiedene Stellschrauben der Diffusion, welche deren Adoptionsrate beeinflussen können.

Das Schlüsselement dieser Arbeit bildet der siebte Abschnitt, in welchem ein Modell zur Steuerbarkeit von sozialen Innovationen entwickelt wird. Dafür werden die Erkenntnisse der vorangegangenen Abschnitte integriert. Den Abschluss umfassen die Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse dieser Arbeit sowie eine kritische Würdigung. Es werden weiterhin mögliche zukünftige Forschungsbedarfe aufgezeigt. Das Vorgehen dieser Arbeit ist zur Verdeutlichung in Abbildung 1 dargestellt.

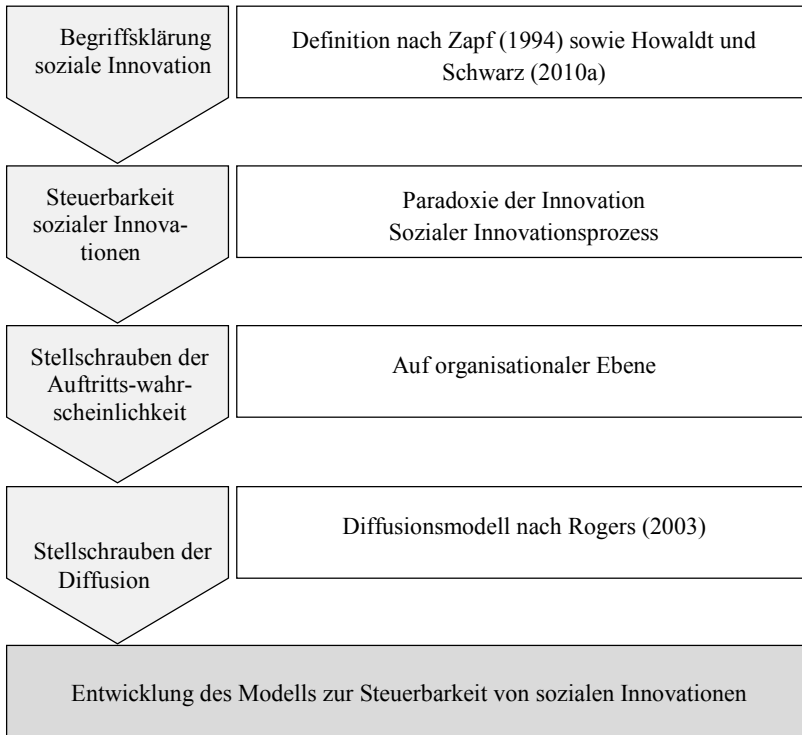


Abbildung 1: Vorgehen der Modellentwicklung (Eigene Darstellung)

3 Begriffsklärung

3.1 Soziale Innovationen

Im Folgenden soll eine Spezifikation des Begriffes soziale Innovation vorgenommen werden. Diese wird notwendig auf Grund ihrer vielfältigen Erscheinungsformen (Gillwald, 2000) und den damit verbundenen verschiedenen Begriffsverständnissen (Müller et al., 2013).

Letztere weisen darauf hin, dass „die Diskussion um den Begriff ‚Soziale Innovationen‘ [...] in den letzten Jahren stetig zugenommen [hat]“ (ebd., S. 8)

und diese beispielsweise in soziologischen, politikwissenschaftlichen oder wirtschaftswissenschaftlichen Kontexten auftritt (vgl. ebd.). Allein Zapf (1994) zählt in der vorhandenen Literatur sieben unterschiedliche Ansätze zur Einteilung sozialer Innovationen (s. Abb.2).

Um eine einheitliche Verständnisgrundlage für das zu entwickelnde Modell der Steuerbarkeit von sozialen Innovationen zu schaffen, werden wir uns auf zwei Begriffserklärungen beziehen – diese sollen die Grundlage für das weitere Vorgehen bilden. Die erste Definition stammt von Zapf (1994, S. 33):

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

Im Mittelpunkt dieses Verständnisses stehen demnach neue soziale Praktiken, welche für gesellschaftliche Probleme eine bessere Lösung als vorangegangene Problemlösepfade darstellen. Zugleich weist Zapf darauf hin, dass diese sozialen Praktiken auch den sozialen Wandel bzw. dessen Richtung beeinflussen. Dieser vollzieht sich dabei „in einer Veränderung der sozialen Struktur der Gesellschaft, d.h. der (relativ) stabilen Regelmäßigkeiten des sozialen Lebens und der (relativ) stabilen Ordnung der Gesellschaft“ (Kesselring & Leitner, 2008, S. 19 in Anlehnung an Zapf, 1994, S. 11). Ebenso kann sozialer Wandel auf der Mikroebene (z.B. Verhaltensänderung der Individuen), der Mesoebene (z.B. Aufkommen neuer Organisationen) oder der Makroebene (gesamtgesellschaftliche Veränderungen) stattfinden (ebd.). Kesselring und Leitner (2008) betonen, dass die Wirkung sozialer Innovation auf Ausmaß und Verlauf des sozialen Wandels vorab nicht absehbar sind. Daher sind soziale Innovationen lediglich ein Bestandteil des sozialen Wandels (ebd.) und mit diesem nicht gleichzusetzen.

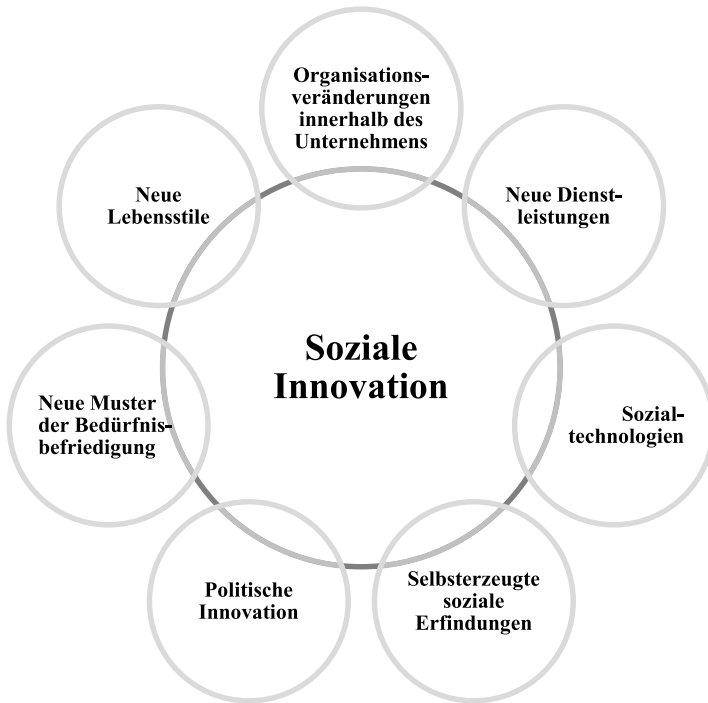


Abbildung 2: Einteilung sozialer Innovationen (eigene Darstellung in Anlehnung an Zapf, 1994, S. 30-32)

Soziale Innovationen könnten also in Zusammenhang mit der Definition von Zapf (1994) als ein eigenständiges Phänomen betrachtet werden, welches sich auf der gesellschaftlichen Ebene vollzieht. Die zweite Definition, die für diese Arbeit relevant sein soll, wurde von Howaldt und Schwarz (2010a, S. 54 f.) entwickelt:

„Es handelt sich dann und insoweit um eine soziale Innovation, wenn sie – marktvermittelt oder ‚non- bzw. without-profit‘ – sozial akzeptiert wird und breit in die Gesellschaft bzw. bestimmte gesellschaftliche Teilbereiche diffundiert, dabei kontextabhängig transformiert und schließlich als neue soziale Praktik institutionalisiert bzw. zur Routine wird.“ (Howaldt & Schwarz, 2010b, S. 89f.)

Dieses Begriffsverständnis baut auf die vorangegangene Definition von Zapf auf, geht aber noch einen Schritt weiter, indem sie Informationen über die Formen zur Diffusion, Transformation sowie Institutionalisierung von sozialen Innovationen liefert. So können sowohl Wirtschaftsunternehmen als auch Nonprofit-Organisationen (nachfolgend „NPOs“) eine Form zur Institutionalisierung und Routinisierung sozialer Innovationen darstellen und dadurch für deren soziale Akzeptanz sorgen. Diese unterschiedlichen Formen sollen im Kontext der Steuerbarkeit von sozialen Innovationen im Weiteren näher beleuchtet werden.

Nach dieser Definition von Howaldt & Schwarz (2010) wird deutlich, dass auch die organisationale Ebene im Kontext von sozialen Innovationen eine zentrale Rolle einnimmt. Als Beispiele für Innovationstypen können auf dieser Ebene „Marktinnovationen (z.B. Leasing), Managementinnovationen (z.B. neue Arbeitszeitarangements), politische Innovationen (z.B. Gipfeltreffen) und institutionelle Innovationen (z.B. Selbsthilfegruppen)“ (Howaldt & Schwarz, 2010a, S. 56 in Anlehnung an Brooks, 1982) genannt werden.

3.2 Steuerbarkeit

Das im Rahmen dieser Arbeit zu entwickelnde Modell soll sich mit der Frage der Steuerbarkeit von sozialen Innovationen beschäftigen. Um diesem abstrakten Begriff ein gemeinsames Begriffsverständnis zuweisen zu können, soll folgende Definition als Ausgangspunkt und Diskussionsgrundlage des Modells genutzt werden: „Ein System heißt vollständig steuerbar, wenn es in endlicher Zeit [...] von jedem beliebigen Anfangszustand [...] durch eine geeignet gewählte Eingangsgröße [...] in einen beliebig vorgegebenen Endzustand [...] überführt werden kann“ (Lunze, 2008, S. 64 in Anlehnung an Kálmán, 1960). Der Zusammenhang zwischen Steuerbarkeit und sozialer Innovation wird in Abschnitt 4 tiefergehend erörtert.

4 Sind soziale Innovationen überhaupt steuerbar?

Lunze (2008, S. 64 in Anlehnung an Kálmán, 1960) definiert Systeme als steuerbar - wie in Abschnitt 3.2 beschrieben - wenn diese in „einen beliebig vorgegebenen Endzustand“ (ebd.) versetzt werden können.

Wenn eine Innovation im Sinne von Lunze als steuerbar gelten soll, müsste sie einen solchen vorgegebenen Endzustand aufweisen. Dies widerspricht jedoch dem in Abschnitt 3.1 dargestellten Verständnis von Innovationen, welches diese als stets neuartig kennzeichnet (Howaldt & Schwarz, 2010a; Zapf, 1994). Ortmann (1999, S. 249) nennt diesen Widerspruch eine *operative Paradoxie*¹, da „Innovation etwas Neues, noch Unbekanntes hervorbringen soll, von dem man eben [...] noch nicht wissen kann, wo und wie es zu finden ist“. Es lässt sich demnach festhalten, dass eine Innovation nicht planbar und somit nicht direkt steuerbar ist. Von dieser Annahme ausgehend, kann Innovationsmanagement also nicht erfolgreich sein, indem „zielgerichtet unbekannte Ziele“ (ebd. S. 251) angesteuert werden, sondern indem Rahmenbedingungen geschaffen werden, in denen Innovationen wahrscheinlicher werden (ebd.). Innovationen sind demzufolge indirekt steuerbar.

Unserer Ansicht nach geht diese Schlussfolgerung nicht weit genug und wird dem Prozesscharakter von Innovationen nicht gerecht (Branden, 2014; Gillwald, 2000). Daher schlagen wir an dieser Stelle vor, den sozialen *Innovationsprozess* (siehe Abb. 3) näher zu betrachten.

In Anlehnung an Gillwald (2000) beginnt der Prozess der sozialen Innovationen mit der Entstehung einer *sozialen Idee bzw. Invention*, welche anschließend durch erste Konzeptionen und Handlungen seitens der direkt am Inventionsprozess beteiligten Akteure *praktisch umgesetzt* werden. Wenn diese soziale Invention sozial akzeptiert wird, verbreitet sie sich in den beteiligten gesellschaftlichen Teilbereichen oder sogar der gesamten Gesellschaft (*anfängliche Diffusion*). Dem folgt, ist die soziale Idee weit genug verbreitet, die *Institutionalisierung bzw. Stabilisierung* dieser. Ab diesem Zeitpunkt der Institutionalisierung der sozialen Idee kann sie soziale Innovation genannt werden (ebd.; Howaldt & Schwarz, 2010b). Zuvor „sind sie genaugenommen nur innovationsverdächtige Entwicklungen“ (Gillwald, 2000, S. 32). Die letzte Phase des sozialen Innovationsprozesses stellt die (*spätere*) *Diffusion* im Sinne des Wachstums der Institution dar. Dies kann beispielsweise geschehen, indem der ursprüngliche Standort der Organisation wächst oder aber diese in andere Städte oder Länder diffundiert (Branden, 2014).

¹ „Eine operative Paradoxie liegt vor, wenn die Bedingung der Möglichkeit einer Operation die Bedingung ihrer Unmöglichkeit impliziert.“ (Ortmann, 1999, S. 249)

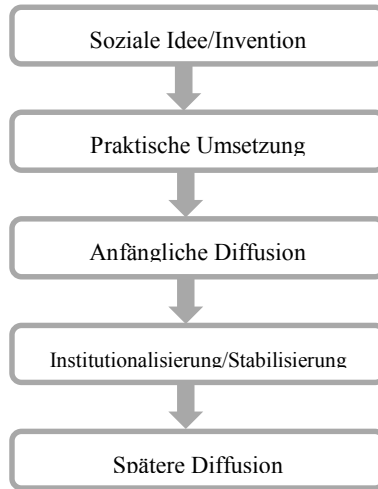


Abbildung 3: Sozialer Innovationsprozess (eigene Darstellung in Anlehnung an Gillwald, 2000, S. 32)

Welche Teile des sozialen Innovationsprozesses spielen die entscheidende Rolle hinsichtlich der Steuerbarkeit von sozialen Innovationen und sollen deswegen betrachtet werden? Für uns ist dies zum einen die Entstehung der Invention, sowohl auf gesellschaftlicher als auch organisationaler Ebene, sowie zum anderen die anfängliche Diffusion der Invention, da diese Aspekte unserer Meinung nach am effektivsten durch die nachfolgend aufgeführten Stellschrauben beeinflusst werden können.

Wir werden im folgenden Abschnitt Faktoren analysieren, die einen Einfluss auf die Steuerbarkeit haben könnten und somit der Frage nachgehen, wie soziale Innovationen indirekt steuerbar sind. Diese Faktoren, welche die Wahrscheinlichkeit des Auftretens von Innovationen beeinflussen und durch handelnde Akteure gesteuert werden können, werden nachfolgend *Stellschrauben* genannt.

Obwohl die indirekte Steuerbarkeit von Innovationen für alle Ebenen (siehe Abschnitt 3.1) gültig ist, konzentriert sich die uns vorliegende Literatur hauptsächlich auf Stellschrauben der organisationalen Ebene. Ob diese auch auf die gesellschaftliche Ebene übertragbar sind, bedarf einer umfassenderen Überprüfung, welche jedoch den Rahmen dieser Arbeit übersteigen würde.

Es werden daher im folgenden Abschnitt Stellschrauben auf vorwiegend organisationaler Ebene und ihr Einfluss auf Innovationen ausgeführt.

An diesem Punkt stellt sich die Frage, inwieweit Annahmen, die für Innovationen getroffen wurden, auch für soziale Innovationen gültig sind. Bei Betrachtung der Definition von Innovation nach Schumpeter (1947, zit. nach Bach & Hamm, 2012, S. 40) – „simply the doing of new things or the doing of things that are already being done in a new way (innovation)” – wird erkennbar, dass soziale Innovationen als Teilaspekt von Innovationen bezeichnet werden können (siehe Abschnitt 3.1). Das bedeutet, dass Annahmen, die auf Innovationen zutreffen, auch für soziale Innovationen gelten. Die soziale Innovation selbst ist jedoch in ihrem Wesen zu speziell, als dass jede ihrer Annahmen gleichzeitig auf andere Innovationsarten übertragbar ist. Auch wenn die analysierte Literatur sich ursprünglich nicht mit sozialen, sondern mit dem allgemeineren Kontext von Innovationen auseinandersetzt, werden daher deren Erkenntnisse in der folgenden Arbeit ebenfalls auf soziale Innovationen bezogen.

5 Wodurch ist das Hervorbringen von sozialen Innovationen steuerbar?

Im Nachfolgenden werden Stellschrauben aus einer umfassenden Literaturanalyse zusammengetragen, welche Einfluss auf die Auftrittswahrscheinlichkeit von sozialen Inventionen haben können. Dabei ist hervorzuheben, dass die im Folgenden aufgeführten Autoren die Begriffe Invention und Innovation nicht differenzieren, obwohl dies unserer Auffassung nach nötig gewesen wäre (siehe Abschnitt 4). Daher ist beim Lesen dieses Abschnitts zu beachten, dass, wenn von Innovation gesprochen wird, Invention der richtige Begriff wäre.

Hull und Lio (2006) betrachten die *organisationale Risikobereitschaft* als eine Stellschraube und weisen darauf hin, dass diese – sowohl theoretisch als auch empirisch belegt – im Zusammenhang mit Innovation steht (ebd., in Anlehnung an Covin & Slevin, 1998; Miller, 1983). Organisationale Risikobereitschaft beschreibt dabei die Kapazität, Fähigkeit und Bereitschaft einer Organisation, Risiken einzugehen (ebd., in Anlehnung an Covin & Slevin,

1998). Sie basiert auf der organisationalen Misserfolgstoleranz, welche wiederum direkt abhängig vom Umfang der Verantwortlichkeits- und Abhängigkeitsstruktur der Organisation ist (ebd.).

Von Interesse ist in diesem Zusammenhang außerdem folgender Anhaltspunkt des Bureau of European Policy Advisers (2010, S. 9), der sich speziell auf soziale Innovationen bezieht:

„Social innovation is a risk-taking operation that requires imagination, perseverance and confidence to develop a creative idea of a product or service, and then implement a participative process and establish strong partnerships for its implementation and subsequent scaling-up.“

Auch an dieser Stelle wird deutlich, dass Risikofreude und soziale Innovation in einer engen Wechselwirkung stehen. Es wird jedoch noch einen Schritt weitergegangen, da soziale Innovationen unmittelbar als „risk-taking operation“ bezeichnet und damit als risikoreich beurteilt werden. Risikobereitschaft wird in diesem Verständnis durch die Vorstellungskraft, das Durchhaltevermögen und die Überzeugungskraft bedingt, die für die Entwicklung, Implementierung und Etablierung von sozialen Innovationen notwendig sind. Nachfolgend soll die *organisationale Lernfähigkeit* als weitere Stellschraube näher beleuchtet werden (Hull & Lio, 2006). Unter organisationaler Lernfähigkeit versteht Reinhardt „das **Potential einer Organisation [...], Veränderungen** in der Organisationsumwelt **antizipieren** und diesen proaktiv begegnen zu können, indem entsprechende interne Kompetenzen herausgebildet werden bzw. auf schon vollzogene externe und interne Veränderungen **kurzfristig und flexibel** reagieren zu können [...]. [Hervorhebungen im Original]“ (1993, S. 32)

Es geht also darum, die für zukünftige und bestehende Veränderungen notwendigen organisationalen Kompetenzen und Fähigkeiten zu entwickeln, um die organisationale Handlungsfähigkeit sicherstellen zu können. Der Gedanke der Kompetenzentwicklung wird auch in der Definition von Probst & Büchel (1994, S. 17) zu organisationalem Lernen deutlich:

„Unter organisationalem Lernen ist der Prozeß der Erhöhung und Veränderung der organisationalen Wert- und Wissensbasis, die Verbesserung der Problemlösungs- und Handlungskompetenz sowie die Veränderung des gemeinsamen Bezugsrahmens von und für Mitglieder innerhalb der Organisation zu verstehen.“

Darüber hinaus wird in diesem Begriffsverständnis darauf hingewiesen, dass es nicht nur um die zu entwickelnden Kompetenzen geht, sondern auch um

Werte und Wissen sowie den organisationalen Bezugsrahmen, welche erhöht, verändert oder verbessert werden sollen.²

Aus der Definition von Klotz (2005, zit. nach Kehrbaum, 2009, S. 42)

„Menschen sind dann innovativ, wenn drei Bedingungen erfüllt sind, so Klotz: ‚Wenn sie können, d.h. die für innovatives Handeln erforderlichen Qualifikationen und Fähigkeiten vorhanden sind; wenn sie wollen, d.h. die entsprechende Motivation vorhanden ist; wenn sie dürfen, d.h. die erforderlichen Freiräume gewährt werden. Innovationen entstehen nur dann, wenn man die Menschen auch gewähren lässt.“

lassen sich drei weitere Stellschrauben ableiten: *Qualifikation*, *Motivation* und *Handlungsfreiraum* der Mitglieder. Schlund (1995, S. 251) stellt dabei folgende Definition des Qualifikationsbegriffes auf:

„Als mehrdimensionaler **Oberbegriff** stellen die Qualifikationen die Summe aller subjektiv vorhandenen, in der Person liegenden **Kenntnisse, Fähigkeiten, Fertigkeiten, Können und Erfahrungen** dar. [Hervorhebungen im Original]“

Nach dieser Definition wären Fähigkeiten also eine Teilmenge des Qualifikationsbegriffes, daher wird die Stellschraube nur als Qualifikation bezeichnet. Für den Begriff der Motivation soll die Definition von Schmalz & Langens (2009, S. 37) gelten: „Motivation ist ein prozesshaftes Geschehen, in dem Handlungsziele herausgebildet und das Verhalten und Erleben auf diese Ziele ausgerichtet werden.“

Der IG Metall Vorstand (2007, S. 28) weist im Zusammenhang mit Handlungsfreiraum daraufhin, dass „je mehr Handlungsspielräume ein Mitarbeiter hat, desto höher ist seine Bereitschaft Ideen zu entwickeln, auszutauschen und umzusetzen. Hieraus ergibt sich auch u.a. die Notwendigkeit Mitarbeiter zu fördern und zu schulen.“

Eine weitere Stellschraube hinsichtlich Innovationen, die sich explizit auf NPOs bezieht, stellt nach Dover und Lawrence (2011) die *ausgeübte Machtform* dar. Die Autoren konzipieren Innovation in ihrer Arbeit als einen vierstufigen Lernzyklus und verweisen darauf, dass jede dieser Phasen durch eine

² Interessant im Kontext dieser Stellschraube ist das Konzept von Peter Senge (1998), welcher zwischen fünf verschiedenen Disziplinen unterscheidet. Diese stehen in Wechselwirkung zueinander und sollen zur lernfähigen Organisation beitragen. Dazu zählen das Systemdenken, Personal Mastery, Selbstführung und Persönlichkeitsentwicklung, Mentale Modelle, Team-Lernen und eine gemeinsame Vision entwickeln (ebd.).

bestimmte Machtform – Einfluss, Zwang, Dominanz und Disziplin (Übers. d. Verf.) – begünstigt wird.

Dover und Lawrence (2011) beziehen sich in ihrer Arbeit dabei auf zwei aus der Managementlehre stammenden Machtkategorien mit Bedeutung für das organisationale Lernen, der episodischen und der systemischen Macht. Die erstgenannte bezeichnet einzelne, strategische Machttakte, die von eigen-nützigen Akteuren ausgehen. Diese Machtkategorie unterstützt die ersten beiden Phasen des oben genannten Lernzyklus, die Interpretation und Integration, und somit Prozesse, durch die Ideen interpretiert und in die Praxis auf Gruppenebene integriert werden (ebd.).

Die systemische Macht hingegen beinhaltet routinemäßige, andauernde Praktiken von Organisation, wie beispielsweise die Sozialisation oder Akkreditierungsverfahren (Lawrence, Mauws, Dyck & Kleysen, 2005). Diese zweite Machtkategorie ist relevant für die zwei letzten Phasen des Lernzyklus, die Institutionalisierung und Intuition, und somit die Einbettung von Ideen in Strukturen und Routinen, folglich in die Alltagspraxis, sowie die fortlaufende Entwicklung neuer Ideen (ebd.) Eine Übersicht zu den Phasen des Lernzyklus und die assoziierten Machtformen gibt Tabelle 1.

Dover und Lawrence (2011) verweisen darauf, dass die Anwendung der jeweils passenden Machtform im passenden Maße für den kontinuierlichen Innovationserfolg einer NPO entscheidend ist. Denn bestehende Machtungleichgewichte – d.h. die Über- bzw. Unterentwicklung der jeweiligen Machtform – können dazu führen, dass der Lernzyklus nicht vollendet wird (ebd.).

In diesem Zusammenhang sprechen Dover und Lawrence (2011) davon, dass das Management dieser Machtungleichgewichte in NPOs durch deren spezifische Charakteristika erschwert wird – im Speziellen die komplexen Organisationsziele, die Freiwilligkeit, die komplexen Beziehungen zu Stakeholdern sowie die besondere Rolle von Werten in NPOs (ebd.). Dennoch betonen die Autoren die mögliche Bewältigung der Machtungleichgewichte, da die Machtformen potenziell unter der Kontrolle der Verantwortlichen auf oberster Ebene und der Manager stehen (ebd.). Für diesen Zweck geben sie außerdem mögliche Strategien zum Umgang mit bestehenden Machtungleichgewichten an³.

³ Eine ausführliche Darstellung zu den vorgeschlagenen Strategien findet sich in Dover & Lawrence, 2011, S. 19.

Tabelle 1: Innovationszyklus und zugehörige Machtformen (eigene Darstellung in Anlehnung an Dover & Lawrence, 2011, S. 8-13)

Phase des Innovations-zyklus	Interpretation	Integration	Institutionalisierung	Intuition
	Den Sinn von neuen Ideen verstehen	Ideen in die Praxis auf Gruppenebene übernehmen	Ideen in Routinen und Strukturen einbetten	Fluss neuer Ideen generieren
Zugehörige Machtform	Einfluss	Zwang	Dominanz	Disziplin
	Kann dazu beitragen, dass bei der Interpretation neuer Ideen durch die Mitglieder Unsicherheiten und Zweideutigkeiten reduziert und die Vorteile der neuen Idee betont werden	Kann zur Integration von Ideen in die Gruppenpraxis beitragen, indem eine klare, gemeinsame Handlungsweise an die Gruppe vorgegeben wird	Kann zu einer relativ schnellen und stabilen Einbettung von Innovationen in die Organisation beitragen, indem Widerstand und unvorhersehbare Verhalten der Stakeholder überwunden werden	Kann Mitglieder dabei unterstützen, neue Muster in ihren (Arbeits-) Erfahrungen und somit neue Lösungen zu erkennen, welche die Organisationswerte unterstützen

Millner, Vandor & Schneider (2013) verweisen auf die *Organisationskultur* als eine weitere relevante Stellschraube. Diese beschreibt ein Muster

von geteilten Annahmen, das von einer Gruppe durch das Lösen ihrer Probleme gelernt wurde und sich bewährt hat. In der Folge wird dieses Muster an neue Mitglieder der Organisation als der richtige Weg des Wahrnehmens, Denkens und Fühlens hinsichtlich dieser Probleme weitergegeben (Schein, 2010). Als Merkmale einer innovativen Organisationskultur wurden neben Fehlertoleranz u.a. „Kreativität, Risikotoleranz, unternehmerische Orientierung und Proaktivität“ (Millner et al., 2013, S. 441) als auch „Aggressivität, niedrige Stabilität und Marktorientierung“ (ebd.) benannt. Ausreichend empirische Belege stehen dazu jedoch teilweise noch aus (ebd.). Das Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB) (2014) beschreibt ebenso eine Vertrauenskultur als unterstützende Rahmenbedingung.

Darüber hinaus stellt eine *eindeutige und überzeugende Organisationsmission* eine förderliche Rahmenbedingung dar. Diese ermöglicht auf der einen Seite die Fokussierung auf die Innovationen, welche der Mission besonders zuträglich sind. Auf der anderen Seite kann so die Zustimmung zu Neuerungen unter den Mitgliedern der Organisation erhöht werden (McDonald, 2007).

Weiterhin ist das *Führungsverhalten* als eine Einflussvariable zu nennen. Im Speziellen werden in der Literatur transformationale sowie auf die Vision der Organisation fokussierte Führungsstile als hilfreich bezeichnet, wobei Millner et al. (2013) jedoch auf die fehlende Eindeutigkeit der empirischen Untersuchungen in Bezug auf NPOs hinweisen (ebd., in Anlehnung an Jaskyte, 2004; Morris et al., 2007; Shin & McClomb, 1998).

Zudem stellt der *organisationale Slack* eine für Innovationen bedeutsame Variable dar, welcher einen „Überschuss an bestimmten Ressourcen in der Organisation, der Freiräume schafft und Experimente ermöglicht“ (Millner et al., 2013, in Anlehnung an Nohria et al., 1996; Leitner, 2009), beschreibt. Es handelt sich also um, für den Leistungserstellungsprozess überflüssige, Kapazitäten (Stephan & Kerber, 2010).

Ebenso wurden in empirischen Studien strukturelle Aspekte mit Relevanz für Innovationen identifiziert. Osborne (1998) arbeitete einen Zusammenhang zwischen der innovativen Aktivität und der *beruflichen Spezialisierung* als auch der *Professionalisierung* der Mitglieder heraus. Auch die *Organisationsgröße* hat Einfluss auf die Anzahl umgesetzter Innovationen: So verfügen „grosse [sic!] Institutionen [...] über ihre grundsätzliche Innovationsbe-

reitschaft hinaus über die notwendigen Ressourcen, um Innovationen einzuführen.“ (Parpan-Blaser, 2011, S. 84, in Anlehnung an McDonald, 2007, S. 273). Als für Innovationen förderlich gilt weiterhin ein *geringer Grad an Formalisierung und Zentralisierung* (ebd., in Anlehnung an Damanpour, 1991; Shin & McClomb, 1998).

Als eines der wichtigsten Mittel im Umgang mit der Paradoxie des Innovationsmanagements nennt Ortmann (1999) „das rekursive Durchlaufen iterativer Schleifen forschender, suchender, experimentierender Praxis, deren Outputs zum erneuten Input weiterer Praxisschleifen werden“ (ebd.). Rekursivität meint dabei die „Versuche der Bestimmung des Unbestimmbaren“, wobei die Suche nach der Lösung des Problems ebenso die Suche nach einer Lösung wie auch nach den Eigenschaften des Problems selbst ist (ebd.). Die Rekursivität einer Organisation bestimmt sich unserer Ansicht nach durch die nachfolgend genannten Stellschrauben Selbstorganisation, Diskursivität, Machtstrukturen sowie Innovationsnetzwerke.

Die *Selbstorganisation* komplexer, unabhängiger und dynamischer Systeme beschreibt dabei nach Ortmann (1999), dass sich diese selbst tragen, indem „Systemoutputs im Wege der Rückspeisung zu neuen Inputs des Systems werden“ (ebd.). Gefördert werden kann die Selbstorganisation, indem Rückeinspeisungen und damit die selbsttragende Entwicklung des Systems initiiert und gewährleistet wird. Des Weiteren verweist Ortmann (1999) auf die *Diskursivität* - also den Austausch zwischen Beteiligten und Betroffenen - als einen der wichtigsten zu beachtenden Faktoren bei Innovationsprozessen. Mittels Förderung des Diskurses kann zwar nicht die Paradoxie des Innovationsmanagements selbst gelöst, jedoch der Innovationsprozess beschleunigt oder verlangsamt werden.

Als weitere Stellschraube zur Beschleunigung oder Verlangsamung von Innovationen nennt Ortmann (1999, S. 258) *Macht*, dazu zählen „Machtstrukturen [Hervorhebung im Original], -interessen und -strategien, und [...] [der] Einsatz von Machtmitteln“. Diese gelten explizit nicht ausschließlich für Organisationen, sondern auch für die Gesellschaft als Ganzes (ebd.). Da die oben genannten Stellschrauben, bezogen auf Innovationsprozesse, zunehmend den Rahmen einzelner (Forschungs-)Organisationen sprengen, werden zukünftig institutionsübergreifende Innovationsnetzwerke eine wichtige Rolle einnehmen (ebd.). Die *Einbindung in Innovationsnetzwerke* ist daher selbst als eine Stellschraube zu nennen.

Einen Überblick über alle eben aufgeführten Stellschrauben gibt Tab. 2.

Tabelle 2: Übersicht über Stellschrauben der Auftrittswahrscheinlichkeit von sozialen Interventionen (eigene Darstellung in Anlehnung an Abschnitt 5)

Stellschraube	Bezugspunkt
Risikobereitschaft	<i>offen</i>
Organisationale Lernfähigkeit	
Qualifikation der Mitglieder	
Motivation der Mitglieder	
Handlungsfreiraum der Mitglieder	
Machtform	
Organisationskultur	
Eindeutige und überzeugend Organisationsmission	
Führungsverhalten	
Organisationaler Slack	
Berufliche Spezialisierung der Mitglieder	<i>Strukturelle Aspekte</i>
Professionalisierung der Mitglieder	
Organisationsgröße	
Geringer Grad an Formalisierung und Zentralisierung	
Selbstorganisation	<i>Rekursivität</i>
Diskursivität	
Macht	
Innovationsnetzwerke	

6 Diffusion sozialer Innovationen

6.1 Diffusionsmodell nach Rogers

Wie in Abschnitt 4 und 5 beschrieben, stellen Innovationen Prozesse dar. Die Diffusionstheorie nach Rogers befasst sich mit der letzten Phase des Innovationsprozesses. Den Begriff der Diffusion oder Verbreitung definiert Rogers (2003, S. 5) dabei als „the process in which an innovation is communicated through certain channels over time among the members of a social system“. Rogers (2003) arbeitet verschiedene Faktoren heraus, welche die Adoptionsrate von Innovationen beeinflussen. Hier sind vor allem folgende fünf, von einer Person individuell wahrgenommene, Merkmale einer Innovation zu nennen:

- *Relative advantage*: Relative Vorteilhaftigkeit der Innovation zu vorigen Lösungen, z.B. hinsichtlich Zeitaufwand, Komfort, Status oder Kosten;
- *Compatibility*: Vereinbarkeit der Innovation mit den Werten, vergangenen Erfahrungen und Bedürfnissen eines potenziellen Adopters;
- *Complexity*: Schwierigkeitsgrad einer Innovation hinsichtlich Verständnis des Nutzens und der Anwendung;
- *Trialability*: Erprobbarkeit einer Innovation vor Übernahme für eine begrenzte Zeit;
- *Observability*: Sichtbarkeit der Innovation bzw. ihrer Ergebnisse für andere Personen (vgl. Rogers, 2003, S. 219ff.; vgl. Klein, 2010, S. 276).

Als einen weiteren Einflussfaktor auf die Diffusion identifiziert Rogers die Reichweite und Einflusswirkung von über Innovationen informierenden Kommunikationskanälen (z.B. Massenmedien oder zwischenmenschliche Kommunikation). Ebenso führt er die Beschaffenheit des sozialen Systems, z.B. dessen Systemstrukturen, Normen oder der Grad der Vernetzung von Netzwerken, auf. Auch die Wirkung der Bemühungen von Change Agents, welche versuchen, die Innovationsentscheidungen von Personen in eine bestimmte Richtung zu lenken, spielt eine Rolle. Zudem beeinflusst die Art und Weise, wie – und von wem – Innovationsentscheidungen getroffen werden,

die Adoptionsrate: Rogers unterscheidet hier zwischen optionalen, kollektiven und durch Autoritäten getroffene Innovationsentscheidungen (Rogers, 2003).

6.2 Stellschrauben der Diffusion

In diesem Abschnitt werden Stellschrauben dargestellt, welche die Wahrscheinlichkeit der anfänglichen und späteren Diffusion sozialer Innovationen beeinflussen. Es wird darauf hingewiesen, dass lediglich die anfängliche Diffusion für die Steuerbarkeit von sozialen Innovationen von Bedeutung ist. Wie in Abschnitt 6.1 beschrieben, formuliert Rogers (2003) fünf Merkmale einer Innovation, die deren Adoptionsrate und somit Diffusion beeinflussen. Diese umfassen *Relative advantage*, *Compatibility*, *Complexity*, *Trialability* und *Observability*. Dabei ist zu beachten, dass Rogers diese primär auf technologische Innovationen bezieht und sie damit ggf. in Richtung soziale Innovationen abgewandelt werden müssen. So muss unter dem Begriff der Adoption im Kontext sozialer Innovationen vielmehr die Unterstützung der Innovation subsumiert werden, beispielsweise durch Spenden an eine gemeinnützige Organisation oder ehrenamtliches Engagement. Ähnlich zu den oben genannten Merkmalen formulieren Howaldt und Schwarz (2010b, S. 94) die „Nützlichkeit“ aus Sicht der (künftigen) Adopter“ als erfolgskritischen Faktor.

Darüber hinaus stellen die von Rogers herausgearbeiteten *Kommunikationskanäle*, welche über die Innovationen informieren, eine weitere Stellschraube dar. Als Beispiele sind Massenmedien oder die interpersonale Kommunikation zu nennen (Rogers, 2003). Erstgenannter Kommunikationskanal verfügt dabei über eine höhere Reichweite – neben den klassischen Massenmedien wie Zeitung und Fernsehen sind zunehmend auch social media wie facebook oder twitter zu berücksichtigen –, während der zweitgenannte häufig eine größere Wirkung auf die Rezipienten hat.

Weiterhin ist die *Beschaffenheit des sozialen Systems* – z.B. dessen Systemstrukturen, Normen oder der Grad der Vernetzung von Netzwerken –, in dem sich die soziale Innovation verbreitet, von Bedeutung. Auf den Einfluss von Netzwerken weist ebenso Christmann (2011) hin.

Ein weiterer Einflussfaktor hinsichtlich der Diffusion sozialer Innovationen stellen *Change Agents* oder *intermediäre Akteure* dar. Brandsen (2014) betont, dass diese als Initiatoren der Diffusion bei sozialen Innovationen eine

noch wichtigere Rolle spielen als bei anderen Innovationsarten. Der Grund liegt darin, dass „Innovatoren häufig einen Mangel an Bereitschaft oder Ressourcen, sich für die Diffusion ihrer Ideen einzusetzen, aufweisen“ (ebd., S. 54). Als Change Agents kommen dabei prinzipiell alle Stakeholder infrage, die über die Bereitschaft und Ressourcen verfügen, wie beispielsweise „Regierungen, Unternehmen, Sozialunternehmen oder Fachgruppen“ (ebd., S. 55).

Abgesehen davon kann die *Form der Innovationsentscheidung* (siehe Abschnitt 6.1) Einfluss auf die Adoptionsrate haben.

Wejnert (2002) liefert weitere Ansatzpunkte zu Diffusionsvariablen, welche Einfluss auf die Adoptionswahrscheinlichkeit einer Innovation haben können. Sie legt ein Rahmenwerk vor, welches die drei Komponenten characteristics of innovations, characteristics of innovators und environmental context umfasst. Nachfolgend werden lediglich die von uns als für das zu entwickelnde Modell relevant betrachteten Faktoren dieser Komponenten erläutert. Als ein wichtiger Faktor wird die *Vertrautheit* genannt. Diese bringt zum Ausdruck, dass die Adoptionsrate einer Innovation umso höher ist, je geringer deren Neuheits- bzw. Fremdheitsgrad ist. Dabei weist Wejnert (2002) darauf hin, dass der Vertrautheitsgrad durch Medieninformation, Expertenmeinungen oder Beobachtung der Ergebnisse anderer Akteure gesteigert werden kann. Informationen von nahestehenden Personen sind dabei wirksamer als Informationen von objektiveren Quellen wie beispielsweise Medien oder wissenschaftlichen Publikationen (ebd.).

Als weiterer Faktor wird die *Position der Innovation in Netzwerken* aufgeführt. So gibt es einen positiven Zusammenhang zwischen der Adoptionsrate von Innovationen und der Präsenz der Innovation im persönlichen Netzwerk. Als Grund dafür können Druck zur Konformität in der Gruppe sowie sinkende wahrgenommene Risiken seitens der potentiellen Adopter genannt werden (ebd.).

Darüber hinaus weist Wejnert (2002) auf *persönliche Eigenschaften der Akteure* als einen Faktor hin. Eigenschaften, welche die Adoptionswahrscheinlichkeit erhöhen, sind u.a. Selbstbewusstsein, Unabhängigkeit, Risikobereitschaft und psychologische Stärke. Nach Wejnerts Argumentation achten Akteure mit diesen Eigenschaften weniger auf die Meinungen und Handlungen anderer (ebd.).

Weiterhin betont Wejnert (2002) die Bedeutung *räumlicher Nähe* zwischen Akteuren. Ist diese gegeben, kommt es durch häufigere persönliche Interaktionen zur schnelleren Verbreitung von Innovationen.

Eine Übersicht über die genannten Stellschrauben der Diffusion gibt Tab. 3.

Tabelle 3: Übersicht über Stellschrauben der Diffusion (eigene Darstellung in Anlehnung an Abschnitt 6.2)

Stellschraube	Bezugspunkt
Relative advantage	<i>Merkmale einer Innovation</i>
Compatibility	
Complexity	
Trialability	
Observability	
Kommunikationskanäle	<i>offen</i>
Beschaffenheit des sozialen Systems	
Change Agents	
Form der Innovationsentscheidung	
Vertrautheit	
Position der Innovation in Netzwerken	
Persönliche Eigenschaften der Akteure	
Räumliche Nähe	

Schließlich weisen Howaldt und Schwarz (2010b) auf das Vorhandensein von etablierten Institutionen hin. Wenn diese ihren öffentlichen Auftrag nicht oder nicht ausreichend ausfüllen, ist die Wahrscheinlichkeit der Diffusion von sozialen Innovationen in diesem Bereich hoch. Dies ist jedoch vom Innovator nicht beeinflussbar und kann somit nach der von uns gewählten Definition von Stellschraube nicht als eine solche bezeichnet werden. Trotz dessen ist diese Einflussgröße bei der Betrachtung der Diffusion von sozialen Innovationen zu berücksichtigen.

Ebenso ist im Rahmen der Einflussfaktoren auf die Diffusion sozialer Innovationen deren starke soziale Kontextabhängigkeit zu beachten. So weist Brandsen (2014) darauf hin, dass soziale Innovationen oftmals schwierig in einen anderen Kontext zu übertragen sind und in diesem Fall einer Anpassung bedürfen.

Nachdem die die Diffusionswahrscheinlichkeit beeinflussenden Stellschrauben aufgeführt wurden, sollen nun kurz Wege der Diffusion skizziert werden. Dabei ist anzumerken, dass im Allgemeinen soziale Innovationen verschiedene, miteinander verknüpfte Diffusionswege einschlagen, während technologische Innovationen sich häufig nur über den Markt verbreiten. Howaldt und Schwarz (2010, S. 93f.) führen folgende mögliche Diffusionswege auf:

„Sie können sowohl über den Markt (z.B. neue Dienstleistungen, Geschäftsmodelle, Versorgungs- und Nutzungskonzepte), als auch über technologische Infrastruktur („web based social networking“), über soziale Netzwerke und soziale Bewegungen (gender-mainstreaming), über staatliche Vorgaben und Förderung, in inter- und intraorganisationalen Prozessen, über das Wirken von charismatischen Persönlichkeiten (Mumford 2002; Illouz 2008) und Social Entrepreneurship (vgl. Achleitner/ Heister 2007) über „living experiences“ und verschiedenste Formen der Kommunikation und Kooperation sowie von veränderungsorientiertem „capacity-building“ [...] (Moulaert/ Martinelli/ Swyngedouw/ Gonzalez 2005: 1972) Gestalt annehmen und verbreitet werden.“

7 Herleitung eines Modells zur Steuerbarkeit von sozialen Innovationen

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, ein Modell zur Steuerbarkeit von sozialen Innovationen zu entwickeln (siehe Abb. 6). Darin werden hergeleitete Erkenntnisse der vorangegangenen Abschnitte integriert. Wie in Abschnitt 4 beschrieben, werden in Bezug auf die Steuerbarkeit das Hervorbringen von sozialen Innovationen Ideen sowie die anfängliche Diffusion als Teilaspekte des Innovationsprozesses betrachtet.

Die Grundlage des Modells bilden die in Abschnitt 3.1 vorgestellten Definitionen von sozialen Innovationen nach Zapf (1994) und Howaldt und Schwarz (2010). Deren Innovationsverständnis bezieht sich auf verschiedene – die gesellschaftliche und die organisationale – Ebenen.

Dabei betrachtet Zapf soziale Innovationen als Wege, die Richtung des sozialen Wandels zu beeinflussen und spricht damit die gesellschaftliche Ebene an. Howaldt und Schwarz hingegen stellen heraus, dass erst dann von einer sozialen Innovation gesprochen werden kann, wenn diese durch eine FPO oder NPO institutionalisiert und dadurch in der Gesellschaft verankert wird. Dieses Verständnis betont demnach auf die Bedeutung der organisationalen Ebene für soziale Innovationen (siehe Abschnitt 3.1).

Es wird daraus ersichtlich, dass sich der soziale Innovationsprozess auf keine der beiden Ebenen beschränken lässt. Vielmehr entwickeln sich soziale Innovation von der gesellschaftlichen in die organisationale Ebene und wieder zurück. Diese Rückkopplung entspricht dem Prinzip der Rekursivität, welches in Abschnitt 5 erläutert wurde. Beispielsweise ist die Entwicklung hin zur Share-Economy⁴ in Deutschland als ein gesamtgesellschaftliches Phänomen zu sehen (Fastermann, 2013), welches sich zudem in unterschiedlichen Organisationen – u.a. mitfahrzentrale.de, foodsharing.de und airbnb.com – institutionalisiert hat. Es werden auf beiden Ebenen Erfahrungen gemacht, welche wiederum Treiber eines neuen bzw. weiteren sozialen Wandels sein können.

Zunächst wird die gesellschaftliche Ebene des entwickelten Modells erläutert, die sich auf Zapfs (1994) Definition stützt.

⁴ Die Share-Economy beschreibt den Gedanken, „dass, je mehr unter allen Teilnehmern des Marktes geteilt wird, sich der Wohlstand für alle erhöht. [...] Geteilt werden kann nahezu alles: Fähigkeiten [...], Sachen [...] oder Zeit“ (Fastermann, 2013, S. 83, 85).

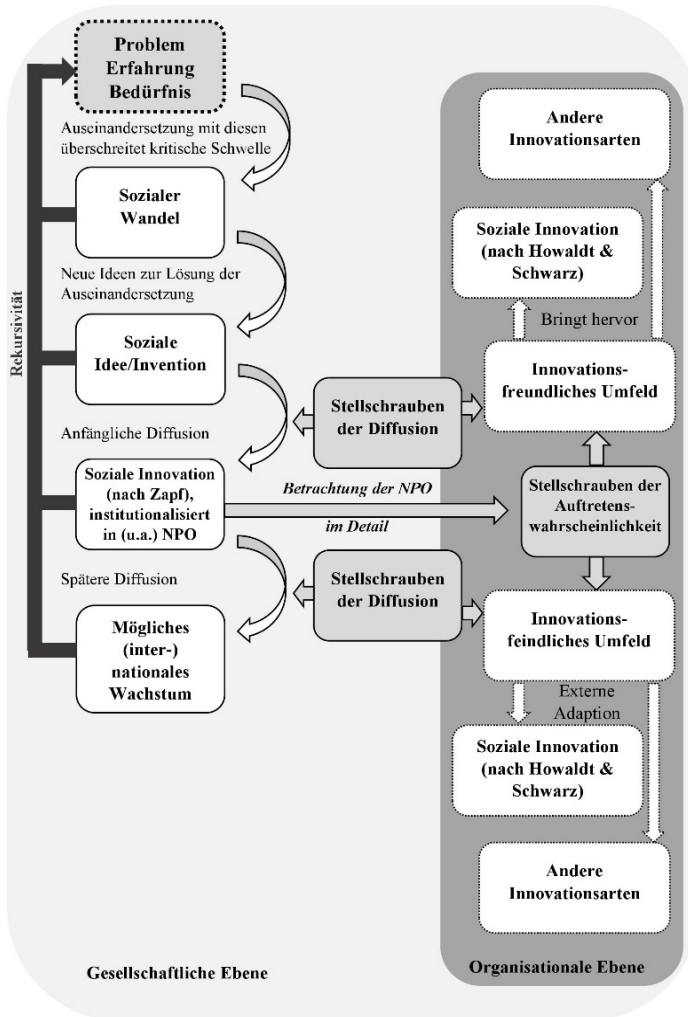


Abbildung 4: Model zur Steuerung von sozialen Innovationen (Eigene Darstellung)

Als Ausgangspunkt für den sozialen Wandel werden von uns Probleme, Bedürfnisse oder Erfahrungen angenommen, die eine Gruppe von Personen wahrnimmt. Da die dafür existierenden Lösungen bzw. sozialen Praktiken als ungenügend betrachtet werden, erfolgt eine Auseinandersetzung mit diesen. Wenn diese Auseinandersetzung von einer ausreichend großen Zahl an Menschen getragen wird, dann kann sich die soziale Struktur der Gesellschaft (oder eines Teils der Gesellschaft) verändern, womit sich sozialer Wandel vollzieht (siehe Abschnitt 3.1). Wenn aus diesem sozialen Wandel neue Ideen zur Lösung der oben genannten Auseinandersetzung entstehen und diese zu neuen sozialen Praktiken führen, können diese als soziale Innovationen nach Zapf (1994) angesehen werden.

Während Zapf die Möglichkeit einräumt, dass soziale Innovationen in der Folge nicht zwingend institutionalisiert werden müssen, gehen wir hingegen davon aus, dass dies eine notwendige Bedingung ist. Andernfalls wäre die Bezeichnung soziale Innovation nicht zutreffend, da ihre erfolgreiche gesellschaftliche Verbreitung ein Grundmerkmal nach der Definition von Howaldt und Schwarz (2010) und dem Verständnis von Gillwald (2000) ist (siehe Abschnitt 4). Stattdessen bedarf eine soziale Idee bzw. Invention somit zunächst einer ausreichenden gesellschaftlichen Akzeptanz und anfänglichen Diffusion, die schließlich zu deren Institutionalisierung führen (siehe Abb. 3).

Möglichkeiten für die Institutionalisierung von sozialen Innovationen sind dabei Organisationen, unabhängig davon, ob es sich um eine FPO oder NPO handelt (siehe Abschnitt 3.1; vgl. auch Kesselring & Leitner, 2008).

An dieser Stelle ist außerdem die spätere Diffusion der Innovation, d.h. das nationale und internationale Wachstum der Institution, möglich. Brandsen (2014) weist jedoch darauf hin, dass die ursprünglichen Akteure sozialer Innovationen nicht zwangsläufig danach streben, diese über den lokalen Rahmen hinaus zu verbreiten. So wurden diese häufig in Folge eines dringenden lokalen Bedarfs initiiert. Zudem „haben viele soziale Innovationen [im Gegensatz zu anderen Innovationstypen] keinen Marktwert und es besteht kein finanzieller Anreiz, sie zu verbreiten. Das bedeutet nicht, dass es keinerlei Anreize gibt: Sozialer Status und Idealismus können weit reichen.“ (ebd., S. 54). Es wird jedoch nicht ausgeschlossen, dass andere Akteure diese soziale Innovation - unabhängig der fehlenden Motivation zur Diffusion der ursprünglichen Innovatoren - adaptieren.

Es stellt sich an dieser Stelle die Frage nach der Steuerbarkeit des sozialen Innovationsprozesses auf der eben beschriebenen Ebene. Da nach Ortmann

(1999, siehe Abschnitt 4) die zielgerichtete Suche nach einer bestimmten Innovation ein Paradoxon darstellt, schließen wir daraus, dass der Innovationsprozess auf gesellschaftlicher Ebene nicht direkt steuerbar ist.

Ob das Hervorbringen von Inventionen bzw. sozialen Ideen auf gesellschaftlicher Ebene mithilfe von Stellschrauben indirekt steuerbar ist, kann anhand der vorliegenden Literatur nicht beantwortet werden. Es ist jedoch zu vermuten, dass Stellschrauben existieren, die die Auftrittswahrscheinlichkeit von sozialen Innovationen in einer Gesellschaft beeinflussen (z.B. die Staatsform eines Landes). Es wäre außerdem zu überprüfen, ob die für die organisationale Ebene identifizierten Stellschrauben (siehe Abschnitt 5) auf die gesellschaftliche Ebene übertragen werden können (z.B. die Organisationskultur auf die Nationalkultur eines Landes). Diese Überprüfung ist aufgrund ihrer Komplexität jedoch nicht Gegenstand der Arbeit.

Die Steuerbarkeit der anfänglichen Diffusion von sozialen Innovationen verhält sich unserer Ansicht nach wie die spätere Diffusion, welche zum Wachstum der institutionalisierten sozialen Innovation führt. Der Einfluss der handelnden Akteure auf die in Abschnitt 6.2 genannten Stellschrauben der Diffusion ist - anders als bei den Stellschrauben der Auftretenswahrscheinlichkeit auf organisationaler Ebene (siehe Abschnitt 5) - zumeist indirekt. So können beispielsweise die handelnden Akteure keinen direkten Einfluss auf die Wahrnehmung des Relative Advantage bei potentiellen Adoptern nehmen. Die Verbreitung bzw. Diffusion von sozialen Innovationen ist dadurch lediglich marginal indirekt steuerbar.

Unserer Ansicht nach muss eine soziale Invention, welche in einer Organisation entstanden ist, in dieser noch institutionalisiert werden, um schließlich eine soziale Innovation zu sein. Auch wenn sich für diesen Sachverhalt keine Hinweise in der vorliegenden Literatur finden lassen, gehen wir davon aus, dass die Stellschrauben der Diffusion von Innovationen dort in ähnlicher Weise wirken.

An dieser Stelle soll die organisationale Ebene des Modells entwickelt werden. Dabei ist die Definition von sozialer Innovation nach Howaldt und Schwarz (2010) zentral, welche zum Ausdruck bringt, dass Organisationen – FPO wie NPO – Träger sozialer Innovationen sind. Organisationen können dabei nicht nur selbst eine soziale Innovation darstellen, sondern auch solche hervorbringen.

Wie bereits bei der gesellschaftlichen Ebene aufgeführt, können Innovationen nach Ortmann (s.o.) nicht direkt gesteuert werden. Jedoch ist es im

Gegensatz zur gesellschaftlichen Ebene möglich, in der verwendeten Literatur Stellschrauben der Auftrittswahrscheinlichkeit von sozialen Innovationen auf organisationaler Ebene zu identifizieren (siehe Tabelle 2). Je nachdem, wie diese ausgeprägt sind, ist eine Organisation als innovationsfreundlich oder -feindlich zu betrachten. Es liegt uns kein Hinweis vor, welche Stellschraube möglicherweise welchen speziellen Innovationstypus beeinflusst. Während in einem innovationsfreundlichen Umfeld Innovationen selbst von der Organisation hervorgebracht werden, werden diese in einem innovationsfeindlichen Umfeld eher extern adaptiert (siehe Abschnitt 6). Ob NPOs eine per se innovationsfreundliche oder -feindliche Umgebung darstellen, wird im Beitrag „Die innovationsfreundliche NPO?“ in diesem Band diskutiert.

In Bezug auf beide Ebenen ist zudem die Rekursivität zu beachten: Durch neue Innovationen auf organisationaler Ebene können auch neue Probleme und Bedürfnisse auf gesellschaftlicher Ebene entstehen (rekursive Rückkopplung). Gleichzeitig können Organisationen selbst Alltagserfahrungen erleben, welche Anshub für neuen sozialen Wandel und somit neue soziale Innovationen sind, ohne dass zuvor Innovationen der direkte Ausgangspunkt dafür waren. In zeitlicher Dimension betrachtet, läuft das entwickelte Modell (siehe Abb. 6) durch das Phänomen der Rekursivität in einer Art ‚Endlosspirale‘ ab.

8 Abschiessende Bemerkungen

8.1 Fazit

Die vorliegende Arbeit hat sich mit der Steuerbarkeit von sozialen Innovationen beschäftigt. Es wurde ersichtlich, dass die Steuerbarkeit sozialer Innovationen in die Steuerbarkeit des Hervorbringens der sozialen Invention und die Steuerbarkeit der anfänglichen - zur Institutionalisierung führenden - Diffusion der sozialen Invention differenziert werden muss. Es lassen sich für beide Teilprozesse Stellschrauben identifizieren, welche die Wahrscheinlichkeit des Auftretens bzw. der Adoption beeinflussen.

Während die Stellschrauben der Auftrittswahrscheinlichkeit von Innovationen größtenteils gut durch handelnde Akteure indirekt beeinflusst werden können, sind die Stellschrauben der Diffusion nur zu einem geringen Grad durch ebendiese beeinflussbar. Es lässt sich somit eine nur indirekte und in unterschiedlichem Maße beeinflussbare Steuerbarkeit feststellen.

8.2 Kritische Würdigung

Hauptkritikpunkt an dieser Arbeit muss die mangelnde empirische Validierung fast aller aufgeführten Stellschrauben sein. Dies ist nicht überraschend, da der Forschungsstand zu sozialen Innovationen noch wenig ausgereift ist. Die vorliegende Arbeit liefert daher lediglich ein theoretisches Modell.

Weiterhin kann in Bezug auf die Stellschrauben keine Vollständigkeit gewährleistet werden. Möglicherweise gibt es weitere unbekannte, nicht veröffentlichte oder übersetzte Publikationen.

Schließlich ist kritisch anzumerken, dass die Auswahl aus Wejnerts (2002) Faktoren (siehe Abschnitt 6.2) unserer subjektiven Wahrnehmung hinsichtlich deren Relevanz unterliegt. So könnten auch andere als die genannten Stellschrauben von Bedeutung sein.

Kernbeitrag der vorliegenden Arbeit stellt die erstmalige Konzeption eines prozesshaften Modells zur Steuerbarkeit von sozialen Innovationen dar, welches sowohl verschiedene Ebenen, den Prozesscharakter von sozialen Innovationen als auch vielfältige Einflussvariablen der Steuerbarkeit einbezieht. Dafür wurden Konzepte verschiedener Forschungsfelder zusammengetragen. Das vorgestellte Modell gibt somit einen guten Überblick über die Zusammenhänge zwischen dem Hervorbringen von Inventionen, ihrer Diffusion und der Steuerbarkeit des Gesamtprozesses.

Diese Arbeit stellt somit einen guten Ausgangspunkt für weitere Beiträge zur Steuerbarkeit sozialer Innovation dar.

8.3 Ausblick

In der weiterführenden Forschung zu diesem Thema ist zu überprüfen, inwieweit die aufgeführten Stellschrauben der Auftrittswahrscheinlichkeit von sozialen Inventionen (siehe Abschnitt 5) auch auf das Auftreten des sozialen Wandels zu übertragen sind. Dabei sollte sich nicht nur auf die reine Übertragung konzentriert werden, da gegebenenfalls auch neue Zusammenhänge zu finden sind. Darüber hinaus ist es notwendig, alle aufgeführten Stellschrauben empirisch zu validieren und die Auswahl gegebenenfalls anzupassen.

Ebenso ist eine weitere Überprüfung hinsichtlich unserer Vermutung, dass die Stellschrauben der Diffusion auch auf der organisationalen Ebene, bei Hervorbringen einer intraorganisationalen sozialen Invention, wirken, nötig.

Einer der mit Sicherheit interessantesten Punkte ist die Erforschung möglicher Förderungsmaßnahmen zur innovationsfreundlichen Ausrichtung der aufgeführten Stellschrauben. Wir sehen hierin das größte Potential für die praktische Umsetzung unserer Erkenntnisse.

Literaturverzeichnis

- Brandsen, T. (2014). Herausforderungen der Diffusion sozialer Innovationen. *Forschungsjournal Soziale Bewegungen*, 27 (2), 50-59.
- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB) (2014). Diskussionen zum Thema „soziale Innovation“ – Kursexpertise. Abgerufen von http://www.staedtebaufoerderung.info/StBauF/SharedDocs/Publikationen/StBauF/SozialeStadt/kursexpertise-soziale-innovationen_2014.pdf?__blob=publicationFile&v=3
- Bureau of European Policy Advisers (2010). Empowering people, driving change: Social innovation in the European Union. Abgerufen von http://www.net4society.eu/_media/Social_innovation_europe.pdf
- Christmann, G. (2011). Soziale Innovationen, Social Entrepreneurs und Raumbezüge. In P. Jähne, G. Christmann & K. Balgar (Hrsg.), *Social Entrepreneurship: Perspektiven für die Raumentwicklung* (S. 193-210). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Dover, G. & Lawrence, T. B. (2012). The Role of Power in Nonprofit Innovation. *Nonprofit and Voluntary Quarterly*, 41 (6), 991-1013.
- Fastermann, P. (2013). *Die Macher der dritten industriellen Revolution: Das Maker Movement*. Norderstedt: BoD.
- Gillwald, K. (2000). Konzepte sozialer Innovation. Working Paper, Nr. P 00-519. Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft, Berlin.
- Howaldt, J., Kopp, R. & Schwarz, M. (2008). Innovationen (forschend) gestalten: Zur neuen Rolle der Sozialwissenschaften. *WSI-Mitteilungen*, 2008 (2), 63-69.
- Howaldt, J., Kopp, R. & Schwarz, M. (2015). Social innovations as drivers of social change: Tarde's disregarded contribution to social innovation theory building. In A. Nicholls, J. Simon & M. Gabriel (Hrsg.), *New frontiers in social innovation research* (S. 29-51). Basingstoke: Palgrave Macmillan.

- Howaldt, J. & Schwarz, M. (2010a). ‚Soziale Innovation‘ im Fokus: Skizze eines gesellschaftstheoretisch inspirierten Forschungskonzepts. Berlin: De Gruyter.
- Howaldt, J. & Schwarz, M. (2010b): Soziale Innovation: Konzepte, Forschungsfelder und –perspektiven. In J. Howaldt & Jacobsen, H. (Hrsg.): Soziale Innoation: Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hull, C. E. & Lio, B. H. (2006). Innovation in Non-profit and For-profit Organizations: Visionary, Strategic, and Financial Considerations. *Journal of Change Management*, 6 (1), 53-65.
- IG Metall Vorstand (2007). Personalentwicklung und Innovation: Arbeitshilfe A2. Abgerufen von http://www.innovationsdemokratie.de/mediapool/58/584093/data/docs_ig_metall_xcms_29453_2.pdf [14.09.2015].
- Kehrbaum, T. (2009). Innovation als sozialer Prozess: Die Grounded Theory als Methodologie und Praxis der Innovationsforschung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kesselring, A. & Leitner, M. (2008). Soziale Innovation in Unternehmen. Abgerufen von https://www.zsi.at/object/publication/1444/attach/3Soziale_Innovation_in_Unternehmen_ENDBERICHT.pdf
- Klein, B. (2010). Neue Technologien und soziale Innovationen im Sozial- und Gesundheitswesen. In: Howaldt, J. & H. Jacobsen (Hrsg.), Soziale Innovation: Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma (S. 271-296). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Lawrence, T. B., Mauws, M. K., Dyck, B. & Kleysen, R. F. (2005). The Politics of Organizational Learning: Integrating Power into the 4I Framework. *The Academy of Management Review*, 30 (1), 180-191.
- Lunze, J. (2008). Regelungstechnik (2. Aufl.). Heidelberg: Springer.
- Majumdar, S., Guha, S. & Marakkath, N. (2015). Technology and Innovation for Social Change. New Delhi: Springer India.
- McDonald, Robert E. (2007). An Investigation of Innovation in Nonprofit Organizations: The Role of Organizational Mission, In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36(2), pp. 256–281.

- Millner, R., Vantor, P. & Schneider, H. (2013). Innovation und Social Entrepreneurship im Non-profit-Sektor. In R. Simsa, M. Meyer & C. Badelt (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit-Organisation* (S. 431-451). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Müller, S., Lurtz, K., Rüede, D., Kopf, H. & Russo, P. (2013). Mechanismen Sozialer Innovationen I: Entstehung, Entwicklung und Verbreitung. Abgerufen von http://www.worldivision-inst-tut.de/_downloads/allgemein/Mechanismen_Sozialer_Innovationen_I%20%281%29.pdf?mysid=4f0u8gld09cdrmn1850618ctkfpn56k6
- Ortmann, G. (1999). Innovation als Paradoxieentfaltung: Eine Schlußbemerkung. In D. Sauer & C. Lang (Hrsg.), *Paradoxien der Innovation: Perspektiven sozialwissenschaftlicher Innovationsforschung* (S. 249-262). Frankfurt/New York: Campus Verlag.
- Osborne, S. (1998). Organizational structure and innovation in UK voluntary social welfare organizations: Applying the Aston measures. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 9 (4), 345–362.
- Parpan-Blaser, A. (2011). *Innovation in der Sozialen Arbeit: Zur theoretischen und empirischen Grundlegung eines Konzeptes*. Wiesbaden: Springer VS.
- Probst, G. & Büchel, B. (1994). *Organisationales Lernen: Wettbewerbsvorteil der Zukunft*. Wiesbaden: Gabler.
- Reinhardt, R. (1993). *Das Modell Organisationaler Lernfähigkeit und die Gestaltung Lernfähiger Organisationen*. Frankfurt am Main: Verlag Peter Lang GmbH.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations* (5. Aufl.). New York: free press.
- Schein, E.H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4. Aufl.). Hoboken: Wiley.
- Schlund, M. (1995). *Arbeits- und organisationspsychologische Interventionen bei der Einführung von Gruppenarbeit in dezentral ausgerichteten Fertigungsinseln*. Berlin: Springer.
- Schmalt, H.-D. & Langens, T. A. (2009). *Motivation* (4. Aufl.). Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.
- Senge, Peter M. (1998). *Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation*, 5. Aufl., Stuttgart: Klett-Cotta.
- Shin, J. & McClomb, G. E. (1998). Top Executive Leadership and Organizational Innovation: An Empirical Investigation of Nonprofit Human Service Organizations (HSOs). *Administration in Social Work*, 22 (3), 19–33.

- Stephan, M. & Kerber, W. (2010). „Ambidextrie“: Der unternehmerische Drahtseilakt zwischen Ressourcenexploration und –exploitation. Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Wejnert, B. (2002). Integrating Models of Diffusion of Innovations: A Conceptual Framework. *Annual Review of Sociology*, 28, 297- 326.
- World Vision Center for Social Innovation (2014). Soziale Innovationen für Deutschland. Abgerufen auf http://www.sfs.tu-dortmund.de/cms/medienpool/small_publications/Erklaerung_Soziale_Innovationen.pdf
- Zapf, W. (1994). Modernisierung, Wohlfahrtsentwicklung und Transformation: soziologische Aufsätze 1987 bis 1984. Berlin: Ed. Sigma.

Die innovationsfreundliche NPO?

Böhme, Nadine

Deinert, Bastian

Zetzsche, Franziska

Abstract: Im Nachfolgenden wird die Frage diskutiert, ob Nonprofit-Organisationen ein innovationsfreundliches Umfeld darstellen. Wir greifen den Diskurs über die Innovationsfähigkeit von NPOs auf, gehen dabei auf Merkmale, Tätigkeitsfelder und Rahmenbedingungen von NPOs ein und formulieren darauf aufbauend unseren eigenen Standpunkt.

Den Kernbeitrag dieses Kapitels ist die Formulierung eines Analyserahmens für die Innovationsfähigkeit einer NPO, der die Betrachtung der einzelnen Organisation impliziert.

Keywords: NPO; Innovationsfähigkeit; innovationsfreundlich; innovationsfeindlich

1 Hinführung

Die Lösung gesellschaftlicher Probleme ist in erster Linie eine staatliche Aufgabe. Wie jedoch das World Vision Center for Social Innovations (2014) ausführt, kann der deutsche Staat dieser allein nicht gerecht werden. In dieser Hinsicht übernehmen Nonprofit-Organisationen (nachfolgend NPO) eine besondere Rolle, da sie oftmals in Bereichen tätig werden, in denen der Staat¹ nicht tätig sein kann bzw. will (Pleil, 2004). Sie werden so zum Treiber für soziale Innovationen und sozialen Wandel (Breßler et al., 2016). Jedoch besteht in der Literatur Uneinigkeit darüber, ob NPOs ein Umfeld darstellen,

¹ Als Staat wird hier eine "politische Einrichtung [...], die mit der Ausübung allgemein verbindlicher Steuerungs-, Regulierungs- und Koordinierungsfunktionen betraut ist, sich [...] dabei demokratischer Willensbildungs- und Entscheidungsprozesse bedient und zur Durchsetzung dieser Entscheidungen mit Sanktionsmitteln ausgestattet ist", verstanden (Schubert & Klein, 2016, S. 258).

welches geeignet ist, Innovationen hervorzubringen. Diese Kontroverse werden wir im Rahmen dieser Arbeit diskutieren. Wir werden versuchen zu klären, ob NPOs ein innovationsfreundliches oder -feindliches Umfeld darstellen. So werden wir einen Analyserahmen für die Untersuchung der Innovationsfähigkeit einer NPO aufstellen. Ziel ist es darzustellen, welche Rahmenbedingungen einer NPO ihre Innovationsfähigkeit beeinflussen.

Nachfolgend werden NPOs als solche, als auch der wissenschaftliche Kenntnisstand über die Innovationsfähigkeit von NPOs eingehender betrachtet. Dazu gehören neben der Definition der NPO die Klärung ihrer Tätigkeitsfelder und Merkmale. Ebenso werden die organisationalen Rahmenbedingungen von NPOs anhand des Drei-Punkte-Modells nach Hull und Lio (2006) untersucht, um die Besonderheiten des Organisationstyps NPO zu klären. Weiterhin wird die Verbindung von NPOs und sozialen Innovationen dargestellt. Im Anschluss daran diskutieren wir, ob NPOs ein innovationsfreundliches oder -feindliches Umfeld darstellen. Dazu werden zunächst die kontroversen Ansichten der wissenschaftlichen Literatur beschrieben und nachfolgend unsere eigene Ansicht dargestellt. Abschließend ziehen wir ein Fazit aus der vorangegangenen Diskussion und geben einen Ausblick auf weiteren Forschungsbedarf.

2 Konzeptionelle Rahmung

Im Folgenden werden wir die verwendeten Begriffe klären und präzisieren. Anschließend werden wir sowohl die Tätigkeitsfelder und Merkmale einer NPO als auch ihre organisationalen Rahmenbedingungen ausführen. Dieser Überblick soll uns die Diskussion über ihre Innovationsfähigkeit ermöglichen.

2.1 Begriffliche Vorbetrachtung

Bei NPOs handelt es sich um „alle diejenigen Organisationen [...], die weder erwerbs-wirtschaftliche Firmen noch öffentliche Behörden der unmittelbaren Staats- und Kommunalverwaltung sind.“ (Helmig & Boenigk, 2012). Dabei sind diese „nicht profit-maximierend ausgerichtet und immer einem primär gemeinschaftlichen Zweck verpflichtet“ (Herzka, 2013, S. 14). Witt et al. (2004) machen deutlich, dass NPOs in der zivilgesellschaftlichen Perspektive

als soziale change agents gelten, d.h. als Wegbereiter und Motor des sozialen Wandels und daher auch von sozialen Innovationen.

Soziale Innovationen werden von Howaldt und Schwarz (2010a, S. 54 f.) wie folgt definiert:

„Es handelt sich dann und insoweit um eine soziale Innovation, wenn sie – marktvermittelt oder ‚non- bzw. without-profit‘ – sozial akzeptiert wird und breit in die Gesellschaft bzw. bestimmte gesellschaftliche Teilbereiche diffundiert, dabei kontextabhängig transformiert und schließlich als neue soziale Praktiken institutionalisiert bzw. zur Routine wird.“

Dieses Begriffsverständnis liefert Informationen über die Formen zur Diffusion, Transformation sowie Institutionalisierung von sozialen Innovationen. Demnach können sowohl Wirtschaftsunternehmen als auch NPOs eine Form zur Institutionalisierung und Routinisierung sozialer Innovationen darstellen und damit für deren soziale Akzeptanz sorgen.

Ein weiterer wichtiger Begriff im Rahmen dieser Arbeit ist die Innovationsfähigkeit. Trantow, Hees und Jeschke (2011, S. 5) definieren diese als:

„das komplexe Zusammenspiel der menschlichen, organisationalen und technischen Voraussetzungen zur kontinuierlichen Hervorbringung und Realisierung neuartiger Ideen, die zu nachhaltigen Veränderungen beitragen.“

Die Begriffe *innovationsfreundlich* und *innovationsfeindlich* verstehen wir unter Berücksichtigung dieser Definition als hohe beziehungsweise niedrige Ausprägung der Innovationsfähigkeit einer Organisation. Wir definieren sie weiterhin mit Bezug auf den sozialen Innovationsprozess nach Gillwald (2000)² wie folgt: Unter einem innovationsfreundlichen Umfeld ist eine Umgebung zu verstehen, in der Inventionen mit hoher Wahrscheinlichkeit hervorgebracht und ihre Diffusion aktiv gefördert wird. Unter einem innovationsfeindlichen Umfeld wird hingegen eine Umgebung zusammengefasst, in der Inventionen nur mit einer geringen Wahrscheinlichkeit hervorgebracht und ihr Diffusionsprozess gehemmt wird. Faktoren, welche die Auftretenswahrscheinlichkeit und die Diffusion von sozialen Innovationen begünstigen,

² Gillwald (2000, S. 32f.) unterteilt den sozialen Innovationsprozess in eine anfängliche soziale Idee bzw. Intervention, deren praktische Umsetzung, ihre Institutionalisierung bzw. Stabilisierung und Diffusion.

werden in Buchbeitrag „Steuerbarkeit von sozialen Innovationen“ in diesem Band dargestellt.

2.2 Tätigkeitsfelder und Merkmale einer NPO

Im Folgenden tragen wir Tätigkeitsfelder und Merkmale von NPOs aus verschiedenen Forschungsfeldern zusammen und skizzieren so diese besondere Organisationsform.

Greiling (2009, in Anlehnung an: Alemann, U. (1985); Raschke, P. (1978); Smith et al. (1988); Salamon et al. (1999); Seufert, G. (1999); Zimmer et al. (1999)) trägt folgende Tätigkeitsfelder von NPOs zusammen:

„Beratungs- und Unterstützungsleistungen, Bildung und Forschung, internationale Entwicklungshilfe und internationale Aktivitäten, Freizeit und Erholung, Gesundheit, Interessenvertretung und Lobbying, karitative bzw. soziale Dienstleistungen, Kunst und Kultur, lokale Entwicklungsförderung, Religion und weltanschauliche Grundhaltungen, Stiftungswesen, Wirtschafts- und Berufsverbände, Wohnungswesen, Umwelt und Naturschutz, Verbraucherschutz und Wissenschaftsvereinigungen.“

Folgende fünf Merkmale sind nach Meyer & Simsa (2013) und Herzka (2013) für NPOs kennzeichnend. Zum einen charakterisiert sie ein bestimmter Grad an Formalität und Institutionalisierung, d.h. dass sie beispielsweise über Organisations- und Entscheidungsstrukturen verfügen, zeitlich überdauernd sind und eine eigene Identität entwickelt haben (Meyer & Simsa, 2013; Herzka, 2013).

Weiterhin handelt es sich in erster Linie um private Organisationen, die nicht unmittelbar dem Staatsapparat angehören und folglich regierungsunabhängig sind (Herzka, 2013). Meyer und Simsa (2013, S. 8) merken an, „dass sie [gleichwohl] von der öffentlichen Hand finanziell unterstützt oder sogar weitgehend getragen werden [können]“.

Des Weiteren sollten NPOs sowohl nach Herzka (2013) als auch nach Meyer und Simsa (2013) in Führungs- und Entscheidungsangelegenheiten intern autonom handeln können, d.h. keiner staatlichen oder gewinnorientierten Kontrollinstanz oder Beeinflussung unterlegen sein.

Darüber hinaus weisen sowohl Herzka (2013) als auch Meyer und Simsa (2013) darauf hin, dass NPOs ihre erwirtschafteten Gewinne nicht zur Ausschüttung an Eigentümer, Führungspersonen oder Mitglieder nutzen, sondern

lediglich zur Reinvestition in den Organisationsauftrag (Herzka, 2013; Meyer & Simsa, 2013). Herzka (2013, S. 16) zeigt in diesem Zusammenhang auf, dass „in ökonomischer Hinsicht [...] dies das zentrale Kriterium [ist], welches den NPO ihren Namen gibt und sie von anderen, namentlich privaten For-Profit-Unternehmen unterscheidet“.

Als abschließendes Merkmal führen wir das Prinzip der Freiwilligkeit an. Diese beziehen wir sowohl auf die ehrenamtliche Mitarbeit in allen Hierarchieebenen, insbesondere auch auf den leitenden Positionen (z.B. in Vorständen), als auch die Mitgliedschaft in NPOs sowie dem freiwilligen Erbringen von finanziellen oder materiellen Spenden (Herzka, 2013; Meyer & Simsa, 2013).

Im Gegensatz zum Begriffsverständnis in Deutschland sind kulturelle Unterschiede im Vergleich zu den USA zu beachten. Die unterschiedlichen Verständnisse können sich in den für diese Arbeit verwendeten Publikationen widerspiegeln. So verweisen Helmig und Boenigk (2012) darauf, dass amerikanische NPOs stärker im Wettbewerb mit privatwirtschaftlichen Organisationen stehen. Hingegen übernehmen deutsche NPOs oftmals staatliche Aufgaben und erhalten dafür finanzielle Unterstützung vom Staat (s.o.). Weiterhin betonen Helmig und Boenigk (2012), dass in den USA die Spendenbereitschaft der Bevölkerung stärker ausgeprägt ist als in Deutschland, wo wiederum die finanzielle Förderung durch den Sozialstaat ein höheres Gewicht hat. Das heißt, dass sich amerikanische NPOs zu einem größeren Anteil über private Spenden finanzieren, als dass in Deutschland der Fall ist.

2.3 Organisationale Rahmenbedingungen einer NPO

Im Folgenden werden wir die organisationalen Rahmenbedingungen in einer NPO näher beleuchten, um ein tiefergehendes Verständnis für NPOs und ihr Wirkungsfeld schaffen.

Unseres Erachtens nach eignet sich hierfür die Verwendung des Drei-Punkte-Modells für die Evaluation von Organisationsstrukturen und -politik nach Hull und Lio (2006), da sich anhand dieses Modells die Spezifika des Organisationstyps NPO herausarbeiten lassen. Das Drei-Punkte-Modell umfasst die drei Aspekte Vision, strategische Beschränkungen und finanzielle Beschränkungen (siehe Abb. 1).

Der erste Aspekt behandelt die Vision einer NPO, die üblicherweise das übergeordnete Ziel der Organisation beschreibt. Diese ergibt sich aus dem öffentlichen Auftrag und der Satzung der NPO und bindet das gesamte organisationale Handeln an diese. Das Kernziel einer jeden NPO ist es dabei, auf die Gesellschaft Einfluss zu nehmen und in Bezug auf ihre Vision den größtmöglichen sozialen Wandel herbeizuführen (Hull & Lio, 2006).

Zugleich sind die Kriterien, die genutzt werden um den organisationalen Erfolg einer NPO zu messen, komplex und vielfältig. Dies ist bedingt durch vielfältige Anforderungen an die NPO, wie z.B. gesetzliche Beschränkungen, die oben genannte Orientierung am ursprünglichen Organisationsauftrag oder aktuelle Interessen der internen Entscheidungsträger (Hull & Lio, 2006, In Anlehnung an: Roberts, 1991; Olson et al., 2005). Zudem haben die Organisationsmitglieder sehr subjektive, individuelle Vorstellungen von der zu erbringenden Organisationsleistung. Diese Umstände führen dazu, dass eine objektive Evaluation der Organisationsleistung schwer möglich ist.

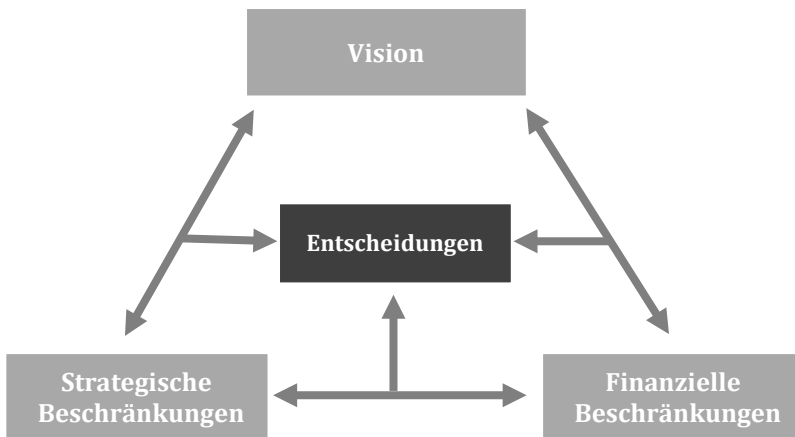


Abbildung 1: Drei-Punkte-Modell für die Evaluation von Organisationsstrukturen und -politik (eigene Darstellung & Übersetzung in Anlehnung an Hull & Lio, 2006, S. 54)

Der zweite Aspekt des Modells behandelt die finanziellen Beschränkungen einer NPO. Finanzierungsquellen einer NPO können eigene Einnahmen (bspw. durch Erbringung von Dienstleistungen oder Mitgliederbeiträge), Geld- oder Sachspenden, oder öffentliche Fördergelder sein (Helmig &

Boenigk, 2012, In Anlehnung an: Anheier, 2005; Helmig et al., 2006a; Vilain, 2006; Brinkmann, 2010). Da sich NPOs zu großen Teilen aus Spendenmitteln finanzieren, ist ihre Abhängigkeit von der Unterstützung externer Stakeholder sehr hoch. Bei Ausbleiben der Unterstützung würden sie somit einen Teil ihrer Einnahmen verlieren.

Hull und Lio (2006, In Anlehnung an: Sansing, 2000) weisen zudem darauf hin, dass es schwer zu realisieren ist, gleichzeitig ein ausgewogenes Verhältnis zwischen hohen Dienstleistungsstandards und ausreichend liquiden Mitteln zu halten. Beispielsweise soll in einer Suppenküche möglichst gesundes und qualitativ hochwertiges Essen für möglichst viele Menschen angeboten werden. Andererseits müssen auch Ausgaben wie zum Beispiel Raummiete, Energiekosten etc. gedeckt werden. Es besteht daher ein Spannungsverhältnis zwischen möglichst hochwertigem Essen und dem grundsätzlichen Fortbestehen der Suppenküche.

Davon abgesehen sind Überschüsse, die von einer NPO erzielt werden, ausschließlich zur Verwendung für den primären Organisationszweck vorgesehen und werden nicht an Shareholder ausgeschüttet. Finanziell beschränkt ist ebenfalls die Anreizgestaltung für Mitarbeiter von NPOs. Diese setzen sich hauptsächlich aus Freiwilligen und unter Marktdurchschnitt bezahlten Hauptamtlichen zusammen. Somit ist die intrinsische Motivation der Organisationsmitglieder von entscheidender Bedeutung, wenn es um die Akzeptanz von keinem oder unterdurchschnittlichem Lohn geht. Die genannten finanziellen Beschränkungen führen dazu, dass NPOs nur wenig flexibel sind (Hull & Lio, 2006).

Der abschließend zu betrachtende Aspekt des Drei-Punkte-Modells nach Hull und Lio (2006) umfasst die strategischen Beschränkungen von NPOs. Charakteristisch für NPOs sind ein – im Vergleich zu Forprofit-Organisationen (nachfolgend FPO) – umfangreiches Verantwortungsgeflecht und eine damit verbundene hohe Anzahl an strategischen Beschränkungen.

Dies ist damit zu erklären, dass NPOs gegenüber einer Vielzahl von Interessensgruppen in gleichem Maße verpflichtet sind. Während FPOs hauptsächlich verantwortlich gegenüber ihren Shareholdern sind, stellen sich NPOs den Anforderungen von Unterstützern, Mitarbeitern und Klienten. In Bezug auf ihre Klienten sichern NPOs ab, dass die erwarteten Dienstleistungen oder Güter angeboten werden können. Andernfalls wird die soziale Verantwortung nicht erfüllt. In Bezug auf die Unterstützer muss gewährleistet

werden, dass die Spenden und Fördergelder zweckgebunden eingesetzt werden, da sonst diese Unterstützung zukünftig ausbleibt. Als weitere Interessengruppe sind die Mitarbeiter zu nennen, denen gegenüber die NPO die Verantwortung hat, gemäß ihrer Vision zu handeln, da sonst die intrinsische Motivation ihren Bezugspunkt verliert.

Der Druck, allen Verantwortungsgruppen gerecht zu werden, beeinflusst die strategischen Entscheidungen der Organisation dahingehend, dass der Aktionsradius von NPOs stark beschränkt ist. Zudem ergibt sich eine strategische Beschränkung, weil der Markt, in welchem die NPO tätig ist, bereits im Organisationszweck vorgegeben ist und danach nicht ohne weiteres geändert werden kann. Wenn zum Beispiel eine Suppenküche auf den Automobilmarkt expandiert, dann wird dies von ihren Stakeholdern wenig toleriert und folglich nicht unterstützt werden (Hull & Lio, 2006).

3 Analytisches Framework und Diskussion

Die wenigen wissenschaftlichen Arbeiten, welche sich mit der Innovationsfähigkeit von NPOs befassen, offenbaren teils kontroverse Auffassungen (Hamm & Bach, 2012). Im wissenschaftlichen Diskurs herrscht keine Einigkeit darüber, ob eine NPO ein innovationsfreundliches oder -feindliches Umfeld darstellt (Millner, Vantor & Schneider, 2013).

Auf der einen Seite gelten NPOs unter einigen Autoren als von Natur aus innovativ (Dover & Lawrence, 2011, In Anlehnung an: Nielson, 1979). Folgende Gründe lassen sich in der Literatur für diese Annahme finden: Zum einen wird auf die Pionierfunktion von NPOs verwiesen, da sie „bisher ungelöste Themen [identifizieren] und [...] als Inkubatoren [fungieren], um soziale und ökologische Probleme zu lösen“ (Dover & Lawrence, 2011, S.1). Zum anderen wird aufgeführt, dass NPOs von marktwirtschaftlichen Entwicklungen – u.a. Preisen – und dem Streben nach Profit weitestgehend unabhängig und somit flexibler sind (Millner et al., 2013). Als weiterer Grund werden dynamische Rahmenbedingungen im Umfeld der NPO genannt, die Innovation notwendig machen. Hierzu zählt u.a. eine erhöhte Nachfrage nach der angebotenen Dienstleistung aufgrund des demographischen Wandels und des gestiegenen Stellenwerts von NPOs als politische Interessenvermittler (Bach & Hamm, 2012). Zudem spielt die Innovationsfähigkeit einer NPO bei der Vergabe von Fördermitteln eine Rolle (Millner et al., 2013).

Auf der anderen Seite wird die These der Innovations-Inhärenz in NPOs angezweifelt (Millner et al., 2013; Hull & Lio, 2006). Hull & Lio (2006) weisen in diesem Zusammenhang darauf hin, dass das Hervorbringen von Innovationen eine strategisch zweifelhafte Entscheidung darstellt. Der Grund dafür wird in der im Vergleich zu FPOs geringeren Risikobereitschaft und organisationalen Lernfähigkeit gesehen. Deshalb empfehlen Hull und Lio (2006) die externe Adaption von Innovationen – beispielsweise durch Kooperationen mit Forschungseinrichtungen – anstelle der Entwicklung eigener Innovationsfähigkeit. Davon abgesehen wird angemerkt, dass die Innovationsfähigkeit stärker durch externe Faktoren und weniger durch die NPO an sich bedingt ist (Millner et al., 2013, In Anlehnung an: Osborne & Flynn, 1997).

Nach unserer Auffassung kommt es zu dieser Kontroverse aufgrund verschiedener Verständnisse vom Wesen von NPOs. Diese ergeben sich zum einen aus der Vielzahl an Begriffsverständnissen von sozialen Innovationen und zum anderen aus den vielfältigen Innovationstypen³ von sozialen Innovationen. Ebenfalls kann eine NPO in vielen verschiedenen Feldern tätig sein, deren Rahmenbedingungen sich zum Teil stark unterscheiden können. Nicht zuletzt sind nationale Unterschiede, u.a. in Bezug auf Kultur und Politik, zu beachten, die das Umfeld einer NPO maßgeblich bestimmen.

Die Frage nach einer generellen Innovationsfreundlichkeit bzw. -feindlichkeit von NPOs kann aufgrund der genannten Punkte an dieser Stelle nicht beantwortet werden. Vielmehr sind wir der Ansicht, dass für eine Bewertung der Innovationsfreundlichkeit bzw. -feindlichkeit eine genauere Betrachtung der organisationalen Rahmenbedingungen im jeweiligen Kontext der konkreten NPO notwendig ist.

Für diese individuelle Betrachtung haben wir in Tabelle 1 die zuvor vorgestellten und diskutierten Rahmenbedingungen der Innovationsfähigkeit von NPOs zusammengefasst. Anhand dieses Analyserahmens kann bei der Untersuchung der Innovationsfähigkeit einer ausgewählten NPO vergleichbar und transparent vorgegangen werden.

Im Buchbeitrag zur Steuerbarkeit von sozialen Innovationen in diesem Band werden weitere Aspekte vorgestellt.

³ Verschiedene Typen sozialer Innovationen und Beispiele finden sich in Howaldt & Schwarz, 2010, S. 56 in Anlehnung an Brooks, 1982.

Tabelle 1: Analyserahmen für die Untersuchung der Innovationsfähigkeit einer NPO (eigene Darstellung)

Rahmenbedingungen	Vision	Strategische Beschränkungen	Finanzielle Beschränkungen
	Kernziel?	Verantwortungsgeflecht?	Abhängig von Unterstützung externer Stakeholder?
	Erfolgskriterien?	Interessensgruppen	Spannungsfeld: Liquidität vs. Qualität?
	Individuelles Visionsempfinden?	Märkte?	Anreizgestaltung?
		Strategischer Aktionsradius?	Finanzielle Flexibilität?
Weitere Faktoren	Pionierfunktion für bisher ungelöste Probleme?		
	Abhängigkeit von marktwirtschaftlichen Entwicklungen?		
	Umfeld fordert Innovationen?		
	Stellenwert bei Vergabe von Fördermitteln?		
	Risikobereitschaft?		
	Organisationale Lernfähigkeit?		

4 Fazit und Ausblick

Bei Betrachtung der organisationalen Ebene von NPOs haben wir festgestellt, dass diese nicht nur selbst eine soziale Innovation darstellen, sondern auch solche hervorbringen können. Ob dies mit einer tendenziell geringen oder hohen Wahrscheinlichkeit passiert, hängt davon ab, ob die konkrete NPO ein innovationsfreundliches oder -feindliches Umfeld darstellt. NPOs sind hinsichtlich ihrer organisationalen Rahmenbedingungen, Tätigkeitsfeldern und Merkmalen zu unterschiedlich, als dass man sie generell als innovationsfreundlich oder -feindlich klassifizieren kann. Eine eingehende Betrachtung der einzelnen Organisation ist daher zur Beantwortung dieser Frage notwendig und mit Hilfe des formulierten Analyserahmens möglich. Dieser bietet in

der weiteren Forschung eine transparente und vergleichbare Möglichkeit, NPOs auf ihre Innovationsfähigkeit zu untersuchen.

Um den Erkenntnisstand zu dieser Thematik voranzutreiben, ist unserer Auffassung nach mehr quantitative Forschung auf diesem Gebiet notwendig. So wäre es interessant, die statistischen Beziehungen zwischen den im Analyse-rahmen aufgeführten Faktoren und dem Output an Innovationen einer NPO zu untersuchen. In diesem Zuge könnten sich möglicherweise verschiedene Untergruppen von NPOs doch als eindeutig innovationsfreundlich herausstellen. Ebenso wäre es denkbar, dass dabei kultur- bzw. länderspezifische Unterschiede in der Innovationsfreundlichkeit von NPOs identifiziert werden.

Weiterhin ist eine detailliertere Operationalisierung der im Analyserahmen aufgeführten Faktoren notwendig. Durch Formulierung klarer Merkmale, die eine hohe oder niedrige Ausprägung des jeweiligen Faktors widerspiegeln, würde die Vergleichbarkeit der Analyseergebnisse deutlich erhöht werden.

Literaturverzeichnis

- Bach, D. & Hamm, M. (2013). Betriebswirtschaftliche Steuerung von Nonprofit-Organisationen: Grundlagenwissen. Abgerufen von http://www.werkstatt-paritaet-bw.de/wp-content/uploads/2013/02/ERiS-BWL_Nonprofit-Unternehmen.pdf [15.09.2015]
- Breßler, J.; Langer, S.; Hüsiger, S. (2016): Exploring the Innovative Practice of Social Innovations in Non-profit Organizations: An Analytical Framework. PICMET 2016, Honolulu, Hawaii, USA.
- Dover, G. & Lawrence, T. B. (2012). The Role of Power in Nonprofit Innovation. *Nonprofit and Voluntary Quarterly*, 41 (6), 991-1013.
- Gillwald, K. (2000). Konzepte sozialer Innovation. Working Paper, No. P 00-519. Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft, Berlin.
- Greiling, D. (2009). Performance Measurement in Nonprofit-Organisationen. Wiesbaden: Gabler.
- Helmig, B. & Boenigk, S. (2012). Nonprofit Management. München: Verlag Franz Vahlen.
- Herzka, M. (2013). Führung im Widerspruch: Management in Sozialen Organisationen. Wiesbaden: Springer VS.

- Howaldt, J.; Schwarz, M. (2010). „Soziale Innovation“ im Fokus: Skizze eines gesellschaftstheoretisch inspirierten Forschungskonzepts. Berlin: De Gruyter.
- Hull, C. E. & Lio, B. H. (2006). Innovation in Non-profit and For-profit Organizations: Visionary, Strategic, and Financial Considerations. *Journal of Change Management*, 6 (1), pp. 53-65.
- Meyer, M. & Simsa, R. (2013). NPOs: Abgrenzungen, Definitionen, Forschungszugänge. In R. Simsa, M. Meyer & C. Badelt (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit-Organisation* (S. 3-15). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Millner, R. & Vondor, P. & Schneider, H. (2013). Innovation und Social Entrepreneurship im Nonprofit-Sektor. In R. Simsa, M. Meyer & C. Badelt (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit-Organisation* (S. 431-451). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Pleil, T. (2004). Nonprofit-PR: Besonderheiten und Herausforderungen. Abgerufen von <https://de.scribd.com/document/150680027/Nonprofit-PR-Besonderheiten-und-Herausforderungen-2005> [30.09.2015]
- Schubert, K. & Klein, M. (2016). *Das Politiklexikon* (6. Aufl.). Bonn: Dietz.
- Trantow, S., Hees, F. & Jeschke, S. (2011). Die Fähigkeit zur Innovation - Einleitung in den Sammelband. In S. Jeschke, I. Isenhardt, F. Hees & S. Trantow (Hrsg.), *Enabling Innovation. Innovationsfähigkeit – deutsche und internationale Perspektiven* (S.1-16). Berlin: Springer.
- Witt, D., Purtschert, R. & Schauer, R. (2004). Funktionen und Leistungen von Nonprofit-Organisationen. 6. Internationales Colloquium der NPO-Forscher. Technische Universität München. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- World Vision Center for Social Innovation (2014). Soziale Innovationen für Deutschland. Abgerufen von http://www.sfs.tu-dortmund.de/cms/medienpool/small_publications/Erklaerung_Soziale_Innovationen.pdf [29.09.2015]

Lern- und Innovationsfähigkeit sozialer Innovatoren

– ein analytisches Framework

Gehde, Karla

Breßler, Julia

Abstract: Soziale Innovationen werden nicht selten durch Non-Profit Organisationen realisiert. In diesem Buchkapitel beschäftigen wir uns mit dem organisationalen Lernen und der Innovationsfähigkeit dieser Organisationen. Im Speziellen charakterisieren wir diese Konstrukte über die Innovative Enterprise sowie durch die Theorie der Institutionellen Reflexivität. Dies erforschen wir anschließend in einer Case Study, welche Interpretationen für das Verständnis der Lern- und Innovationsfähigkeit der NPO erlaubt. Darauf aufbauend nehmen wir eine Verknüpfung vor und konzeptualisieren ein analytisches Framework. Hierbei identifizieren wir die Unsicherheit als handlungsleitendes Phänomen.

Keywords: Innovative Enterprise; Institutionelle Reflexivität; NPO; organisationales Lernen; Innovationsfähigkeit

1 Problemhinführung

„[...] Es handelt sich dann und insoweit um eine soziale Innovation, wenn sie - marktvermittelt oder „non- bzw. without-profit“ – sozial akzeptiert wird und breit in die Gesellschaft bzw. bestimmte gesellschaftliche Teilbereiche diffundiert, dabei kontextabhängig transformiert und schließlich als neue soziale Praktiken institutionalisiert bzw. zur Routine wird.“ (Howaldt & Schwarz, 2010, S. 54f.)

Wir fokussieren uns in diesem Buchkapitel auf die Non-Profit Organisationen (NPO) als soziale Innovatoren sowie deren Innovations- und Lernfähigkeit. Dabei verwenden wir die Theorie der Innovative Enterprise sowie die Institutionelle Reflexivität als analytisches Framework. Wir fragen uns im Speziellen: (1) Wie sind die sozialen Gegebenheiten der innovativen

NPOs gestaltet, die organisationales Lernen bedingen? (2) Welcher reflexiven Instrumente bedient sich die Organisation?

Im Besonderen bewegen wir uns damit in Organisationsentwicklungskonzepten, die auf dem Organisationalen Lernen und der Institutionellen Reflexivität fußen. Letzterer wurde als „Alternativbegriff“ eingeführt und wendet sich der „Dekonstruktion von Routinen, Regeln und Plänen“ (Moldaschl, 2004, S. 12) zu. Ausgehend dieser Kriterien verwenden wir die entsprechende Theorie als Manifestation der Innovationsfähigkeit. Ersteres akzentuiert das Lernen und widmet sich der Partizipation sowie der Organisation von Wandel (vgl. Moldaschl, 2004, S. 12).

Im Rahmen der Diskussion der obengenannten Fragen verwenden wir ein zweidimensionales Analysemuster, dass den entsprechenden theoretischen Ansätzen entspricht, die wir im Weiteren vorstellen.

2 Innovative NPOs

Für Lazonick ist Innovation ein dynamischer Prozess, welcher implizites und explizites Wissen, sowie individuelle und kollektive Fähigkeiten verbindet und zeigt, wie sich Wissen anhäuft und organisationales Lernen als Ergebnis hat (vgl. Lazonick, 2010, S. 336). Moldaschl rekurriert in seiner Kategorienbildung auf das Wissen und den organisationalen Umgang mit der Wissensgenerierung und dem Nichtwissen. Aufgrund der Kategorien können so operational und gegenstandsbezogene reflexive Instrumente identifiziert werden, die die Innovationsfähigkeit der Organisation operationalisieren lassen (vgl. Moldaschl, 2005, S. 165). Im Folgenden wird also die Innovative Enterprise erläutert und zur institutionellen Reflexivität übergeleitet, um den theoretischen Rahmen für die Diskussion der vorangestellten Fragen zu ermöglichen.

2.1 Theorie der Innovative Enterprise

Wie Eingangs bereits beschrieben, wird die Theorieanwendung nach Lazonick stattfinden, die er wiederum auf die Erarbeitungen von Chandler zurückführt (vgl. Lazonick, 2002, S. 3). Die Intention dieser Theorie ist dabei, dass erklärt wird, unter welchen Umständen Organisationen eine Innovative Enterprise sein können. Dazu gibt Lazonick zu bedenken, dass die historische Entwicklung, in die diese eingebettet ist, einen starken Einfluss auf die Theorie ausübt sowie folglich ein tiefes Verständnis für diese vorliegt. Zusätzlich

ist das Zusammenwirken von Geschichte und Theorie wichtig, um die Rolle der Business Enterprise im Prozess der wirtschaftlichen Entwicklung zu verstehen (vgl. ebenda, S. 4).

In diesem Buchkapitel wird sich speziell auf die „social conditions“ – die sozialen Umstände in seinem Konzept der Innovative Enterprise – konzentriert. Dieser Fokus wird gewählt, da diese sozialen Bedingungen als unterstützende Instanzen die Weiterentwicklung, das organisationale Lernen sowie die Entwicklung von Fähigkeiten in Unternehmen unterstützen und somit in direkter Abhängigkeit zur Theorie stehen.

Grundsätzlich versteht Lazonick (2002) Innovation als unsicher, kollektiv und kumulierend. Um mit dieser Herausforderung umzugehen und als innovative Organisation dennoch optimierende Organisationen mit ihren wirtschaftlichen Leistungen zu übertreffen, ist es für ihn entscheidend, sich mit gegebenen Marktumständen und technologischen Gegebenheiten auseinander zu setzen und zum bestmöglichen Eigennutzen zu verändern (vgl. ebenda, S. 5). Dazu erachtet er drei Aktivitäten innerhalb des Unternehmens als besonders relevant: Die Strategie, die Organisation und die Finanzierung. Durch besonderes Augenmerk auf diese drei Bereiche werden Märkte und Technologien so transformiert, dass sie höhere Qualität und geringere Produktionskosten generieren und sich somit von der Konkurrenz abheben (vgl. Lazonick, 2010, S. 320f.). Um diese Aufgabengebiete in ihrer Entwicklung zu unterstützen, hat Lazonick drei soziale Bedingungen identifiziert.

Die erste Bedingung ist die strategische Kontrolle. Sie wird verstanden als eine Ansammlung an Beziehungen, die es Entscheidungsträgern einer Organisation ermöglichen ihre Ressourcen so zu verteilen, dass sie Unsicherheiten, die dem Innovationsprozess innewohnen, konfrontieren können. Dabei kommt es vor allem auf das Wissen, über die aktuelle Innovationsfähigkeit der Organisation, des Managers an und wie durch strategischen Einsatz neue Fähigkeiten für die Organisation gewonnen werden können (vgl. ebenda).

Die zweite Voraussetzung beschreibt die Bedeutung der organisationalen Integration, verstanden als eine Ansammlung an Beziehungen, welche Anreize an bereits bestehende oder auch zukünftige Mitarbeiter darstellen, ihre Fähigkeiten und ihren Einsatz der Organisation zu verschreiben. Die Wichtigkeit nach organisatorischer Integration der Individuen kommt unter anderem durch den hohen Bedarf nach organisationalem Lernen im Innovationsprozess (vgl. ebenda).

Als dritte soziale Voraussetzung gilt das finanzielle Engagement. Dies wird verstanden als eine Sammlung von Relationen, welche gewährleistet, dass die Verteilung von monetären Mitteln den kumulativen Innovationsprozess aufrechterhält bis Gewinn erzeugt wird. Lazonick spricht dabei von geduldigem Kapital, welches ermöglicht, die vom Lernprozess abgeleiteten Fähigkeiten über die Zeit anzuhäufen, ungeachtet der Unsicherheiten, die ein Innovationsprozess mit sich bringen kann.

Strategische Kontrolle über internes Einkommen ist eine kritische Form des finanziellen Engagements, denn auch solch internes Kapital muss oft durch externe Finanzquellen ergänzt werden (vgl. ebenda, S. 331f.). Die so generierte Kompetenzbasis ist durch die Absicht derjenigen, die strategische Kontrolle ausüben, bestimmt, um kollektives und ständig wachsendes Lernen zu ermöglichen.

Durch diese „social conditions of innovative enterprise“ werden nach Lazonick (2010, S. 317) also die ständige Weiterentwicklung im Innovationskontext und somit das organisationale Lernen und die Entwicklung der Fähigkeiten erklärt. Entsprechend stehen eben diese auch in der Verantwortung, die Konkurrenzfähigkeit der Kompetenzen zu erkennen und wenn nötig zu erweitern und zu verbessern, um innovationsfähig zu bleiben (vgl. ebenda, S. 332f.). Lazonick stellt auch hier klar, weil die Innovative Enterprise von den sozialen Umständen abhängt, dass die Entwicklung der Kompetenzen sich je nach institutionellem Umfeld unterschiedlich entfaltet (vgl. ebenda, S. 333). Soziale Umstände, die Innovationen beeinflussen, ändern sich stetig und variieren in ihrer Aktivität.

Rekurrierend auf Lundvall (1997) verwenden wir dieses Verständnis einer „learning economy“, in der Wissen für das Individuum als auch die Organisation eine entscheidende Ressource ist und Lernen dabei als der wichtigste Prozess dargestellt wird. Dies verdeutlicht, dass organisationales Lernen im Kontext dieser Arbeit für die Innovationsfähigkeit einer NPO eine ausschlaggebende Rolle spielt (vgl. Lundvall, 1997, S. 6). Grundsätzlich ist die Thematik der Innovationsfähigkeit mit der Frage behaftet, wie sie beeinflusst werden kann, so dass Innovationen einen nachhaltigen Erfolg aufweisen (vgl. Seeger, 2014, S. 233). Dabei wird dem Humankapital der jeweiligen Organisation eine entscheidende Rolle zugeteilt. Innovationen sind eng mit organisationalem Lernen verknüpft und Lernen wiederum ist eine der zentralen Voraussetzungen für organisationale Innovationsfähigkeit (vgl. Hart-

mann, Brentel & Rohn, 2006, S.20). Wöhler kennzeichnet eben eine dauerhaft erfolgreiche und langfristig existierende NPO unter anderem an der Innovationsfähigkeit ihrer Mitarbeiter. Die Zufriedenheit der Stake- und Shareholder, die davon abhängig ist, ist nachhaltig relevant und ein Garant für die „Licence to operate“ (vgl. Wöhler, 2015, S.4ff.). Die Veränderung von Wettbewerbsvorteilen durch interne und externe Innovationen nimmt wie bei anderen Wirtschaftsunternehmen eine zentrale Rolle ein, dennoch ist zu berücksichtigen, dass durch ein oftmals geringes Finanzvolumen und daraus begründete Neugründungen NPO derzeit mit Mitgliederschwund konfrontiert werden, welche existenzbedrohend sind (vgl. Wöhler 2015, S.18f.). Daher ist ein starkes Verbandsmanagement, welches von Wöhler fünf aufgeführte Kompetenzfelder berücksichtigt, mit besonderem Blick auf den Erhalt der Expertise von Mitarbeitern durch Innovationsfähigkeit, Kreativität und Kompetenz von großer Bedeutung (vgl. Wöhler, 2015, S. 31). Im Folgenden beschreiben wir eine theoretische Möglichkeit der Innovationsfähigkeit.

2.2 Theorie der institutionellen Reflexivität

Auf die Frage nach dem Wesen und der Generierung der Innovationsfähigkeit antwortet Moldaschl (2005) mit dem theoretischen Ansatz der Institutionellen Reflexivität (vgl. Hallensleben et al., 2011, S. 1). Mit dieser werden Verfahren der Selbstbeobachtung und der Selbstkritik beschrieben. Ausgangspunkt hierbei sind die evolutorische Perspektive der Innovationsforschung sowie Konzepte der Pfadabhängigkeiten (vgl. ebenda). Im Fokus stehen Erklärungen für Innovationsbarrieren der Erfahrungsresistenz und von Veränderungsbarrieren. Demnach wird „Innovationsfähigkeit als institutionelles Arrangement reflexiver Regeln und Praktiken“ (ebenda, S. 2) verstanden.

Im Besonderen werden Dimensionen auf Grundlage der organisationalen Regeln der Wissensschaffung und Wissensprüfung sowie dem organisationalen geregelten Umgang mit Nichtwissen konstruiert (vgl. Moldaschl, 2004). Für Ersteres sind die Dimensionen der: Institutionalisierung von Selbstbeobachtung und Selbstkritik, systematischer Rückgriff auf Fremdbeobachtung, kommunikativer Bezug auf Fremdreferenz und offene Evaluierung von

Handlungsfolgen (vgl. Moldaschl, 2006, S. 19). Die Funktionsweisen institutioneller Reflexivität im Zusammenhang mit Nichtwissen münden in der Dimension: Entwurf alternativer Gegenwarte und Zukünfte (vgl. ebenda).

Im Weiteren werden wir die genannten Dimensionen beschreiben:

- Institutionalisierung von Selbstbeobachtung und Selbstkritik bezieht sich im Besonderen auf die Schaffung von Rückkopplungskanälen.
- Die Dimension systematischer Rückgriff auf Fremdbeobachtung basiert auf der Annahme der Umweltoffenheit und Umweltsensibilität. Somit werden kommunikative Verbindungen von und nach außen sowie die Aufnahme von Signalen aus der Akteursumgebung unter die Dimension subsumiert (vgl. Moldaschl, 2006, S. 20).
- Der kommunikative Bezug auf Fremdreferenz ist eine Dimension, die in Abhängigkeit der vorhergehenden zu fassen ist. Sie zielt auf die Form der Auseinandersetzung mit Fremdbildern und Deutungsmustern anderer (vgl. Moldaschl, 2006, S. 20) ab.
- Die Dimension offene Evaluierung von Handlungsfolgen zielt auf die Generierung von Inhalten, im Sinne der Evaluierung von Aktivitäten, ab (vgl. ebenda, S. 21).
- Der Entwurf alternativer Gegenwarte und Zukünfte richtet sich auf die Akzentuierung von Nichtwissen und im Speziellen dem Einsatz von Techniken zur Antizipation von Entwicklungen (vgl. ebenda).

Diese Dimensionen lassen sich weiter operationalisieren in den Grad ihrer Ausprägung. Im Speziellen sind dies die Anzahl der benutzten Kanäle, die Reichweite des Einbezugs, die Möglichkeiten der Revision, der Grad der Anwendung und die Selbstanwendung. Die eben beschriebenen Bewertungskriterien sowie die erläuterten Funktionsweisen werden innerhalb der Theorie relativiert durch den Kontextbezug der Dimensionen und Kriterien. Hierbei wird die Frage aufgeworfen: Wie viel Reflexivität ist im spezifischen Kontext angemessen?

Wir werden uns im weiteren Verlauf auf die Dimensionen konzentrieren und die Funktionsweisen in einer NPO untersuchen. Die Untersuchung der Institutionellen Reflexivität in bzw. für NPO ist bereits bei Langer & Breßler (2014) erfolgt. Im Besonderen wurden hier Widersprüche als Kräfte für soziale Innovationen und die Reflexivität als Basis der sozialen Innovationsfähigkeit diskutiert.

3 Empirische Untersuchung

Die Kombination der in Kapitel 2 aufgeführten Konzepte ist bis dato noch nicht erfolgt. Gemeinsam liegt Ihnen dennoch zu Grunde, dass sie sich dem Wesen der Veränderungsprozesse von Organisationen widmen: der Lernfähigkeit und der Innovationsfähigkeit.

3.1 Design der Untersuchung und Vorstellung des Falls

Zur empirischen Betrachtung dieses Kapitels haben wir ein qualitatives Forschungsdesign gewählt. Im Rahmen einer embedded Single Case Study (vgl. Yin, 2003) haben wir Dokumente eines Falls im Hinblick auf deren Lernfähigkeit und Innovationsfähigkeit untersucht. Bezüglich der Datenauswertung haben wir auf Mayring zurückgegriffen (vgl. Mayring, 2015, S.69). Wir haben uns drüber hinaus für eine deduktive Kategorienbildung entschieden, welche die Kategorien aus dem Konzept der Innovative Enterprise bereits ableitet und das vorliegende Datenmaterial systematisch durchforscht (vgl. Mayring, 2015, S.85f.). Der Zugang zum Feld und die damit verbundene Datenerhebung fand in einem Zeitraum vom 28.9.2015 bis 02.10.2015 statt. In diesem fand sowohl die Sichtung einer geeigneten NPO sowie die Einordnung der betrachteten Websiteabschnitte statt, welche die Grundlage für die qualitative Inhaltsanalyse darstellen.

Um die in Abschnitt 2.1 und 2.2 vorgestellten konzeptionellen Grundlagen auf analytische Art weiter zu betrachten und zu verbinden, wird im Folgenden die vorliegende Website sowie eine Auswahl an zur Verfügung stehenden pdf-Dateien, welche die NPO „Über den Tellerrand e.V.“ (ÜDTR) charakterisiert, kategorisiert und anschließend analysiert (vgl. [4]).¹

Per Definition verstehen Simsa et al. unter einer NPO folgende Merkmale zusammengefasst: ein Mindestmaß an formaler Organisation liegt entsprechend den Landesbestimmungen vor; es handelt sich um eine private, regierungsunabhängige Organisationen; es werden keine Gewinn- oder Überschussausschüttung an Eigentümer oder Mitglieder vorgenommen; es liegt ein Minimum an Selbstverwaltung bzw. Entscheidungsautonomie vor; es existiert ein Mindestmaß an Freiwilligkeit gleich einer Voluntary Organization (vgl. Meyer & Simsa, 2013, S.8f.). Die zu betrachtende NPO, welche

¹ Der Dokumentennachweis ist im Literaturverzeichnis enthalten und wird fortlaufend in eckigen Klammern angegeben.

2013 in Berlin gegründet wurde, entspricht diesen nach Simsa et al. aufgestellten Merkmalen und eignet sich daher als Analysegegenstand. Dabei besteht die Hauptphilosophie dieser NPO darin, eine Plattform des Austausches zur Integration von Flüchtlingen in die Gesellschaft zu schaffen. ÜDTR „schafft ein neues Miteinander zwischen Flüchtlingen und Beheimateten, in dem Diversität und gegenseitige Akzeptanz selbstverständlich sind und Integration Spaß macht“ [1]. Bewusstsein für das Thema Asyl soll unter anderem durch die Entwicklung eines Kochbuchs generiert werden, das Teilnehmen an gemeinsamen Kochkursen soll den Austausch auf Augenhöhe fördern, sowie durch Community-Treffen verschiedenster Themen, wie Fotografieren und Gärtnern, kulturelle Diversitäten überbrückt werden. Dazu schafft diese Organisation immer wieder neue Projekte und wurde für ihr innovatives Engagement bereits mit mehreren Preisen ausgezeichnet (vgl. [6]). Um die Innovationsfähigkeit dieser NPO nach den Kriterien aus Kapitel 2 zu untersuchen, dient das folgende Kapitel.

3.2 Analyse und Auswertung

In diesem Kapitel wird es um die Interpretation der NPO ÜDTR gehen. Diese NPO, die im Bereich Integrations- und Flüchtlingsarbeit nachhaltig und wirksam tätig ist, hat seit ihrer offiziellen Gründung 2015 mit Hilfe der Crowdfunding Plattform „startnext“ Ideenwettbewerbe, Stipendien sowie weitere relevante Preise im sozialen Bereich, wie zum Beispiel den Aktiv für Demokratie und Toleranz- Wettbewerb, gewonnen (vgl. [8]).

Durch das Schaffen einer Begegnungsplattform hinsichtlich der Idee des Schreibens eines Kochbuchs mit Asylsuchenden, hat sich die NPO seitdem als sozialer Innovator nach zu Beginn von Howaldt & Schwarz aufgeführten Kriterien ausgezeichnet:

- Intangible Beschaffenheit: Angebot an u.a. syrischen, nigerianischen und lybischen Kochkursen von Geflüchteten, gemeinsames Erleben von neuen Kulturen durch Lesungen, Workshops, Sprachtandem, Sport, Chor, Imkern (vgl. [10] & [2]).
- Veränderung sozialer Praktiken: Gegenseitiges statt einseitiges Lehren und Lernen im Integrationskontext, Begegnung auf Augenhöhe statt Lehrer-Schüler-Prinzip

- Erfolg: gesellschaftliche Anwendung: gelebte Integration, Satelliten- Projekte Deutschlandweit, KitchenHub wurde als Modellprojekt für Begegnungsräume in Kooperation mit der TU Berlin konstruiert und gebaut, Sterneköche involvieren sich in der Entwicklung von Rezepten (vgl. [11] & [12]).
- Stärker Kontextabhängig: Entwicklung vom Integrationsprojekt „Kochbuch“ zu einer „Plattform ohne Vorurteile“ (vgl. [1])

„Unsere wertvollen Begegnungsprogramme bieten einen hohen Mehrwert für alle Beteiligten. Damit sorgen wir dafür, dass es nicht nur bei einer Begegnung bleibt. In schöpferischen, kreativen und sportlichen Projekten lernen sich Teilnehmer unbefangen kennen und schätzen. Flüchtlinge bekommen die Möglichkeit ein Netzwerk aufzubauen und Beheimatete lernen neue Kultur und Traditionsformen kennen“ [7]. Sowohl in diesem Zitat spiegelt sich die soziale Akzeptanz wider als auch in der Tatsache, dass ÜDTR seit der Entstehung des ursprünglichen Konzepts Ende 2013 einen deutlichen Zuwachs an Teilnehmern sowie aktiven Mitgliedern verbuchen kann. Mit fünf Euro Startkapital haben die vier Gründungsmitglieder der FU Berlin an einem uniinternen „Funpreneur“-Wettbewerb teilgenommen und gewonnen. Seitdem sind neue Mitglieder und Verantwortliche in den Bereichen Kochen, Freizeitaktivitäten und den weiteren Begegnungsprogrammen dazu gekommen. All diese Programme dienen dem übergeordneten Ziel der Integration. „Deshalb machen wir Integration zu einem Prozess, in den sich der Großteil der Gesellschaft gerne einbringen möchte“ (vgl. ebenda). Somit lässt sich zudem Bestätigen, dass das nach Howaldt & Schwarz geforderte Diffundieren in bestimmte gesellschaftliche Teilbereiche stattfindet und sich kontextabhängig transformiert – in diesem Fall vom Kochbuch zur Begegnungsplattform. „Aktiver Austausch und Unterstützung werden selbstverständlich. Das hohe Wertangebot und die Einbeziehung jedes Einzelnen ermutigen zur regelmäßigen Teilnahme. Langfristig entsteht ein interkulturelles Freundschaftsnetzwerk, das Hilfe zur Selbsthilfe ermöglicht und als Beispiel für gelebte Integration dient“ [7]. Diese Form der Integration institutionalisiert sich im Rahmen von ÜDTR als neue soziale Praktik. Demnach kann die NPO als sozialer Innovator betrachtet werden. Abschließend lässt sich argumentieren, dass sich mittlerweile in ganz Deutschland sowie ersten ausländischen Standorten in Amsterdam und Zürich Ableger und Satelliten-Projekte gebildet haben, was erneut die gewachsene Akzeptanz dieses Projektes verdeutlicht und die Verbreitung der Idee diffundiert unterstreicht (vgl. [9]).

Tabelle 1: Kategorisierung der Aussagen

Aussage	Paraphrase	Kategorie
„Bei unseren Kochkursen geht es [...] um Kultur, um unsere Mitmenschen, die in Deutschland neu sind, es geht um Geschichten aus fernen Ländern und um das Kennenlernen. Unsere Köche - Flüchtlinge aus aller Welt - zeigen euch, wie man ein Menü in ihrem Heimatland zubereitet. [...] ihr werdet vieles lernen. Unsere Köche nehmen euch mit auf eine Reise in ihr Heimatland [...] und erzählen euch von ihrer Kultur.“	Kennenlernen – Kochen verbindet – neues Lernen	Kategorie A.2 Organisatorische Integration
“Das Ziel ist: gemeinsam etwas erleben und Spaß haben! Uns ist es wichtig, die Fähigkeiten und Talente aller Mitglieder aktiv und für alle zu nutzen. Durch unsere regelmäßigen Treffen werden soziale und freundschaftliche Netzwerke gebildet und damit der Grundstein für einen nachhaltigen Integrationsprozess gelegt.“	Gemeinsam erleben, Spaß haben – Einsatz der Fähigkeiten und Talente aller Mitglieder – nachhaltiger Integrationsprozess	Kategorie A.2
„Urban Gardening - Über den Dächern von Berlin gestalten und begrünen wir eine neue Wohlfühloase. Du hast einen grünen Daumen und willst deine gärtnerischen Fähigkeiten mit einbringen? Oder willst du uns organisatorisch unter die Arme greifen? Melde dich“	Gemeinsam Gestalten – Möglichkeit der Einbringung der eigenen Fähigkeiten	Kategorie A.1: Strategische Kontrolle

Aussage	Paraphrase	Kategorie
„Hast du Interesse, eine Sprache zu lernen/lehren oder möchtest du uns helfen, die Aktionen zu konzipieren und zu organisieren? Melde dich “ „du hast Lust am Planen und Organisieren und willst uns helfen die Projekte zu realisieren? Melde dich“ [2]	Möglichkeit der Einbringung der eigenen Fähigkeiten	Kategorie A.1
„Werde jetzt Fördermitglied - [...] Dein Beitrag kommt dabei direkt der Vereinsarbeit zu Gute, sodass wir [...] weiterhin eine Plattform für Flüchtlinge und Einheimische schaffen und in Zukunft weitere spannende Projekte realisieren können.“	Offizielles Fördermitglied werden – nachhaltige Unterstützung der Vereinsarbeit	Kategorie A.3 Finanzielles Engagement
„Werde Corporate Partner- Wir möchten Unternehmerinnen und Firmen auf der ganzen Welt die Möglichkeit geben einen Beitrag für ein besseres WIR zu leisten und Verantwortung in einem gesellschaftlich relevanten Thema zu zeigen. Unsere Corporate-Partner unterstützen uns ideell, materiell oder finanziell durch Sponsoring oder Spenden und sind damit Teil eines der innovativsten, erfolgreichsten und bekanntesten Integrationsprojekte Deutschlands. [...]“	Beitrag leisten, Verantwortung tragen - ideelle, materielle und finanzielle Einbringung	Kategorie A.1-3

Aussage	Paraphrase	Kategorie
„Starte dein Satellit-Projekt - Du findest unsere Arbeit super, würdest gerne mitmachen [...] Öffne Über den Tellerrand kochen in deiner Stadt! [...] Um euch den Start zu erleichtern haben wir ein mehrwöchiges Programm für euch zusammengestellt. [...] wir möchten mit euch zusammenarbeiten und euch helfen und unterstützen wo wir können!“	Gründung eines Ablegers – Unterstützung durch entwickelte Programme der Mutterorganisation	Kategorie A.1-2
„Werde ein Champion in Berlin-Werde zum ehrenamtlichen Projektkoordinator eines unserer Begegnungsprojekte oder rufe selbst eines ins Leben. [...] weitere Begegnungen zwischen Flüchtlingen und Beheimateten schaffen und langfristig ein Netzwerk aus Freunden ausbauen. Von unseren Champions erwarten wir viel Initiative und Eigenverantwortung.“ [3]	Initiativ werden, Netzwerk ausbauen – Unterstützung durch bestehendes Netzwerk und Erfahrung	Kategorie A.1-2
„Beim Corporate Volunteering erhalten einzelne Mitarbeiter oder auch ein komplettes Team exklusive Einblicke in die innovative Arbeit von [uns]. Werdet bei uns aktiv und leistet einen Beitrag in einem gesellschaftlich und sozial relevanten Gebiet. Ob bei der Konzeption neuer Projekte oder der Planung, Mit-Organisation oder Durchführung von bestehenden Begegnungsprogrammen.“	Organisationsübergreifender Wissensaustausch durch Corporate Volunteering	Kategorie A.1-2

Aussage	Paraphrase	Kategorie
„Teambuilding – [...] Wir helfen euch, euren Teamspirit zu stärken, während wir gleichzeitig interkulturelle Sensibilisierung fördern.“	Unterstützung des Teams, interkulturelle Sensibilisierung	Kategorie A.1
„Vorträge- Auf unserer langen Reise zu einem der erfolgreichsten und bekanntesten Integrationsprojekte Deutschlands, durften wir unzählige Erfahrungen sammeln und haben ein „All Profit“ Konzept mit hochwertigen Begegnungsprogrammen entwickelt, das den Integrationsprozess nachhaltig fördert. Gern nehmen wir euch mit auf diese Reise und geben Inspiration in den Bereichen Projektmanagement, Social Entrepreneurship und innovativem Business Planning.“	Entwicklung All-profit-Konzept – Unterstützung in den Bereichen Projektmanagement, Entrepreneurship und Business Planning	Kategorie A.1
„Mentoring - Als junger und dynamischer Verein freuen wir uns stets über inspirierende und innovative Denkanstöße und bauen aus diesem Grund derzeit ein Kuratorium aus Experten auf, das uns in Form von Mentoring und Coaching mit Rat und Tat zur Seite steht.“	Aufbau von Expertenbasis zur Dauerhaften Unterstützung	Kategorie A.1-2

In der Tabelle 1: Kategorisierung erfolgt die Darstellung aus der Analysetechnik der Zusammenfassung mit getroffenen Aussagen, Paraphrasen und der entsprechenden Kategorisierung zu relevanten Teilen der NPO ÜDTR auf Grundlage der in Kapitel 2.1 erarbeiteten konzeptionellen Grundlagen. In der anschließenden Analyse werden die Merkmale aus Kapitel 2.2 auf die Kategorisierung übertragen und angewendet.

Die dargestellten Kategorisierungen wurden unterteilt in die Kategorien A.1-3, wobei Kategorie A generell die Merkmale einer Innovative Enterprise und ihren sozialen Bedingungen darstellt. Die Kategorie ist dabei aufgeteilt in mehrere Unterkategorien. A.1 bezeichnet die strategische Kontrolle, A.2 die organisationale Integration und A.3 das finanzielle Engagement.

Tabelle 2: Institutionelle Reflexivität ÜDTR²

Beschreibung ÜDTR	Reflexive Funktionsweise
Corporate Volunteering [4]	Selbstbeobachtung / Selbstkritik
	Fremdbeobachtung
Satelliten Projekt [3]	Offene Evaluierung von Handlungsfolgen
	Nebenfolgen Evaluierung
Vorträge [4]	Nebenfolgen Evaluierung
Begegnungsprogramme [2]	Nebenfolgen des Handelns
Mentoring [4]	Entwurf alternativer Gegenwarte und Zukünfte
Teambuilding- Maßnahmen [4]	Entwurf alternativer Gegenwarte und Zukünfte
Internetpräsenz [1]	Fremdreferenz
	Evaluierung von Handlungsfolgen
Instrument „Champion“ [3]	Offene Evaluierung von Nebenfolgen
Instrument „Corporate Partner“[3]	

² In eckigen Klammern ist der Dokumentenhinweis angegeben (siehe hierzu den Dokumentennachweis im Literaturverzeichnis).

Nachdem wir zunächst die Bedingungen der Theorie der Innovative Enterprise untersucht haben, widmen wir uns der Institutionellen Reflexivität. In der obenstehenden Tabelle werden die reflexiven Praktiken dargestellt.

3.3 Zusammenführung und Interpretation

3.3.1 *Verknüpfung der Kategorien*

Im Folgenden werden wir die vorangestellten Interpretationen kombinieren. Wir beginnen hierbei mit der Kategorie A.1 Strategische Kontrolle und die damit verbundenen Auszüge aus dem zu untersuchenden Dokument. Dem entsprechend wird deutlich, dass vor allem eine Abgrenzung zur Kategorie A.2 organisationale Integration schwerfällt bzw. einzelne Passagen aus beiden Blickwinkeln betrachtet werden können. Die strategische Kontrolle und damit nach Lazonick die Macht von Entscheidungsträgern, Ressourcen zu verteilen und durch strategischen Einsatz neue Fähigkeiten für die Organisation zu gewinnen, kann zum einen am Beispiel des Corporate Volunteering gesehen werden. Demnach werden Ressourcen aufgewendet, um Individuen oder auch ganzen Teams Einblicke in die Arbeit des Vereins zu liefern. Im Gegenzug geben diese Individuen/Teams ihr Feedback bzw. werden im Verein aktiv und bringen so wieder neues Wissen in die NPO ein. Dies ermöglicht eine Weiterentwicklung der NPO und der jeweiligen Beteiligten. Des Weiteren entsteht ein organisationsübergreifender Wissensaufbau / -transfer an dem ebenso das institutionelle Reflexivitätskonzept von Moldaschl ansetzt. Wir ziehen an dieser Stelle die beschriebenen Kategorien hinzu und beginnen mit der 1. Selbstbeobachtung/Selbstkritik.

- Im eigentlichen Sinne besteht hier kein Feedback zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber. Dennoch handelt es sich beim Corporate Volunteering um eine Instanz, die von außerhalb eindringendes Wissen beobachtet. Darüber hinaus ermöglicht dies eine Bewertung des Wissens, ob für das in der NPO behandelte Thema neue Erkenntnisse entstehen, die für die eigene Entwicklung genutzt werden können.
- Eng daran gebunden ist die 2. Fremdbeobachtung, die es erlaubt, durch Rückgriff auf das Wissen der Teilnehmer, Umweltoffenheit zu präsentieren, und wiederum den gegebenen Input zu nutzen. Moldaschl bestätigt die Verknüpfung der beiden Kategorien. Er referiert

eine Abhängigkeit zwischen der innovativen Verarbeitung der Fremdimpulse und der Institutionalisierung der Selbstkritik.

- Auch Punkt 4. die offene Evaluierung von Handlungsfolgen kann in diesem Zusammenhang schwer eingeschätzt werden, da keine Informationen darüber existieren, inwiefern die betrachtete NPO diesen Punkt institutionalisiert hat. Lediglich Aussagen wie „[...] leistet einen Beitrag für ein besseres Wir“, lassen vermuten, dass organisationalintern evaluiert wird, wie Integrationsprozesse von Flüchtlingen stetig sozial verbessert bzw. innoviert werden können. Dazu passt auch die in Kategorie A.1-2 verwendete Aussage „um euch den Start zu erleichtern haben wir ein mehrwöchiges Programm für euch zusammengestellt“. Im Rahmen der Satelliten Projekte wird dieses Instrument angeboten, um den Aufbau eines Tochtervereins zu erleichtern. Um diese Programme stetig zu verbessern und so den dynamischen Bedingungen der Gesellschaft kontinuierlich anzupassen, ist zu vermuten, dass Evaluierungen vorgenommen werden, auch um aus möglichen Nebenfolgen des Handelns wiederum Lernerfolge zu erzielen. Das gleiche gilt für die angebotenen Vorträge, in deren Rahmen ein „All Profit“ Konzept mit hochwertigen Begegnungsprogrammen entwickelt wurde.
- Daran gekoppelt ist die 5. Strategische Optionalisierung, welche auf den Entwurf alternativer Gegenwarte und Zukünfte abzielt. Dieses strategische Vorgehen kann unter anderem mit dem Mentoring dahingehend erreicht werden, dass ein Kuratorium an Experten aufgebaut wird, dass „in Form von Mentoring und Coaching“ den Verein dabei unterstützt, Szenarien der Gegenwart und Zukunft strategisch zu entwerfen, zu betrachten und gegebenenfalls zu vermeiden bzw. zu erreichen. In diese Kategorie A.1 strategische Kontrolle nach Lazonick, und 5. strategische Optionalisierung nach Moldaschl, integrieren wir ebenso die angebotenen Projekte der NPO. Die Projekte Urban Gardening, Sprachkurse und Upcycling zielen auf das gemeinsame Gestalten und ermöglichen das Einbringen der eigenen Fähigkeiten. Dadurch wiederum werden Alternativen geschaffen, zum einen für das Hauptprojekt der NPO, aber auch für die NPO an sich, die strategisch an ihrer eigenen Entwicklung arbeiten kann. Jedes Angebot der NPO im Rahmen der strategischen Kontrolle nach

Lazonick, sei es Mentoring, Vorträge oder angebotene Teambuildings-Maßnahmen, bedeutet, dass Ressourcen eingesetzt werden, um ihre Vision zu verbreiten. Dementsprechend kann strategisches Vorgehen unterstellt werden. Hierbei ist sowohl der Zugewinn an Wissen aus Prozesssicht, als auch aus Organisation-als-Zustand-Sicht gesichert.

Im Folgenden betrachten wir ÜDTR aus Sicht der Kategorie A.2 organisationale Integration detaillierter. Hier wird nach Lazonick, wie in Kapitel 2.1 dargestellt, die Motivation von Mitarbeitern beschrieben, am kollektiven Lernprozess teilzunehmen, um organisationales Lernen zu fördern. Dafür wurden unter anderem die Projekte der Kochkurse und Community-Treffen klassifiziert, auch wenn wiederum die Abgrenzung zu Kategorie A.2 eher fließend ist. Hierbei steht zum einen das Kennenlernen von fremden Kulturen über das „Instrument“ Kochen im Vordergrund. Auch bei den sonstigen Community-Treffen steht gemeinsames Erleben und Erfahren unter dem Einsatz der Fähigkeiten der Mitglieder im Vordergrund. Dadurch wird wiederum ein nachhaltiger Integrationsprozess, als Ziel der NPO, gefördert und das Anliegen der NPO darüber hinaus, neue Mitglieder zu rekrutieren. Eine Interpretation der Kategorien der institutionellen Reflexivität ermöglicht des Weiteren folgende Einblicke:

Mit der Fremdbeobachtung verhält es sich ebenfalls wie in Kategorie A.1, es kann auf das Wissen der Teilnehmer der verschiedenen Projektangebote zurückgegriffen werden, um neues Wissen zu generieren. Zur offenen Evaluierung von Handlungsfolgen nehmen wir an, dass in Bereichen, die das Mitmachen fördern sollen, wie dem „Champion“ oder auch dem „Corporate Partner“, entsprechende Instrumente eingesetzt werden, die den stetigen Lernprozess fördern. Die strategische Optionalisierung in Bezug auf die organisationale Integration kann in der face-to-face Interaktion zwischen Teilnehmern der angebotenen Kurse sowie den Mitgliedern der NPO gesehen werden. Es wird eine Plattform geboten, sich auszutauschen. Die hat die Möglichkeit Information zu erhalten, was sie als „Arbeitgeber“ zukünftig attraktiv macht und gleichzeitig kann sie in der gegebenen Situation attraktiv auf zukünftige „Arbeitnehmer“ wirken. Eine Interpretation zwischen der Kategorie kommunikativer Bezug auf Fremdreferenz und organisationale Integration erfolgt im Rückgriff auf die Internetpräsenz von ÜDTR.

Als letzten Punkt ist A.3 das finanzielle Engagement aufzuzeigen, nach dem durch die Verteilung von Geldern der Innovationsprozess aufrechterhalten wird. Der Ansatz nach Lazonick ist für eine NPO etwas abzuwandeln, da es ihr in erster Linie nicht darum geht Profit zu erzeugen. Dennoch konnte eine Passage zu dieser Kategorie zugeordnet werden, und zwar in der Rekrutierung von Mitarbeitern. Durch das finanzielle Engagement werden primär die Bereiche A.1-2 unterstützt und damit beeinflusst dieser Bereich nur sekundär das Innovationsgeschehen in einer NPO.

3.3.2 Interpretation im Rahmen der NPO – ein analytisches Framework

Demnach haben wir auf der einen Seite Bedingungen, die die Weiterentwicklung der NPO erklären und damit deren organisationale Lernfähigkeit. Dies bezeichnen wir als Motive der Organisation für die Herstellung der Lernfähigkeit (siehe Abbildung 1). Sie fördern den Wissenstransfer, -aufbau und den Umgang mit Nichtwissen. Auf der anderen Seite konnten wir reflexive Praktiken identifizieren, die die organisationale Innovationsfähigkeit manifestieren sowie für den Wissensaufbau, -transfer und den Umgang mit Nichtwissen sorgen. Für uns stellen diese Praktiken Gestaltungsmechanismen dar, die eine Innovationsfähigkeit beschreiben. In diesem Rahmen konnten wir feststellen, dass organisationale Lernfähigkeit abhängig ist von der Integration der Mitarbeiter in die jeweilige Organisation. Darüber hinaus sind Mechanismen existent, die eine Unsicherheitsreduktion beabsichtigen (strategische Kontrolle nach Lazonick) und damit das organisationale Lernen bedingen. Der letzte Punkt wird gemäß unseres Falls im Wesentlichen von reflexiven Praktiken bestimmt. Die Institutionalisierung der Selbstbeobachtung, der Fremdbeobachtung, der offenen Evaluierung sowie der Entwurf von Alternativen sind somit Kriterien zum Abbau der Unsicherheit und im Besonderen manifestieren sie Innovationsfähigkeit. Die organisationale Integration in NPO verläuft des Weiteren ebenso über reflexive Praktiken der Fremdbeobachtung und offenen Evaluierung von Handlungsfolgen die damit ebenso eine Unsicherheitsreduktion der Mitarbeiter anstreben. Damit können wir interpretieren, dass die Bedingungen für die organisationale Lernfähigkeit von NPOs letztendlich der Intention unterliegen, eine Reduktion der Unsicherheit zu erzeugen. Dies ist des Weiteren ein Merkmal von Innovation ebenso wie Neuartigkeit (vgl. Vahs & Brem, 2015), welche im Rückgriff auf Moldaschl (2004) durch das institutionelle Arrangement reflexiver Praktiken erreicht werden kann. Wir können demnach schlussfolgern, dass die Unsicherheit

Ausgangspunkt für das organisationale Lernen sowie die Innovationsfähigkeit einer NPO sind.

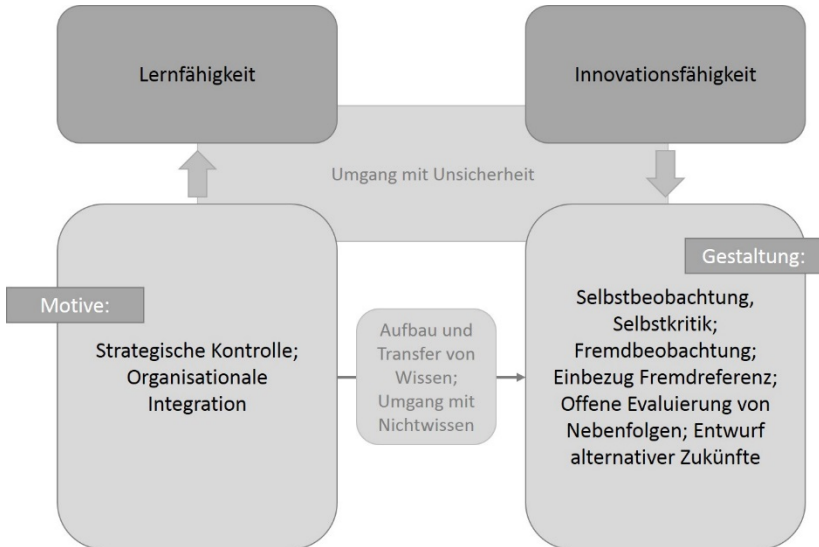


Abbildung 1: Analytisches Framework Lern- vs. Innovationsfähigkeit

4 Diskussion und Resümee

Inwieweit können das Konzept der Innovative Enterprise sowie das der Institutionellen Reflexivität die Lern- und Innovationsfähigkeit einer NPO beschreiben?

Diese Frage hat letztendlich dazu geführt, dass im Analyseteil ein erster Versuch unternommen wurde, diese beiden Theorien sinnvoll zu kombinieren. Wir haben uns dabei der Einordnung bedient, dass die Innovative Enterprise die Lernfähigkeit einer Organisation kategorisiert und die Institutionelle Reflexivität die Innovationsfähigkeit. Wir haben dies auf ÜDTR übertragen, um eine derartige Kombination zu diskutieren. Dabei ist für uns deutlich geworden, dass organisationales Lernen und Innovationsfähigkeit eine große Schnittfläche bieten. Darüber hinaus antizipieren beide die organisationale

Unsicherheit – während durch organisationalem Lernen diese abgebaut werden soll, nutzt die Innovationsfähigkeit dies als Ansatzpunkt für die Entstehung von etwas Neuem.

Innovation als sozialer Prozess – im Kontext der Innovative Enterprise und im Kontext der Reflexivität – in einer NPO ist also maßgeblich davon abhängig, wie fähig ihre Mitarbeiter sind, im Kontext von Unsicherheit zu agieren. Dies hat dann wiederum Auswirkungen auf die Innovationsfähigkeit der gesamten Organisation. Im untersuchten Beispiel ist auch die Fremdeinwirkung, verstanden als externer Input von Wissen, nicht zu unterschätzen. Nicht zu vernachlässigen ist ebenfalls an dieser Stelle nach Hauschildt und Salomo, dass die Innovationsfähigkeit zwar objektgebunden bestimmt werden kann, nicht aber objektiv ist. In der Regel handelt es sich um subjektive Neuheiten – „nicht der technische Wandel ist maßgeblich, sondern der Wandel des Bewusstseins“ (Hauschildt / Salomo 2011, S. 18) – und dieses ist nie objektiv.

Literaturverzeichnis

- Hallensleben, T. & Moldaschl, M. (2011). *Innovation Capabilities and Inabilities* In Technology, Education and Development, edited by L. Gómez, I. Candel, and A. López, 1573-1582. Valencia: INTED Publications, 2011.
- Hallensleben, T., Jain, A. K., Manger, D. & Moldaschl, M. (2011), *Innovationskompetenz und Performanz. Empirische Befunde zur Verbreitung und den Wirkungen reflexiver Verfahren*, Papers and Reprints of the Department of Innovation Research and Sustainable Resource Management (BWL IX), no. 3.
- Hartmann, D. M., Brentel, H., & Rohn, H. (2006). *Lern- und Innovationsfähigkeit von Unternehmen und Organisationen*. Wuppertal Institut in Kooperation mit der Trifolium-Beratungsgesellschaft mbH, Kulturwissenschaft. Wuppertal: Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH.
- Hauschildt, J., & Salomo, S. (2011). *Innovationsmanagement* (5. Ausg.). München: Vahlen Verlag.
- Howaldt, J., & Schwarz, M. (2010). 'Soziale Innovation' im Fokus: Skizze eines gesellschaftstheoretisch inspirierten Forschungskonzepts. Bielefeld: transcript Verlag.
- Langer, S.; Breßler, J. (2014). *Understanding the Innovation Capability of Social Innovation*. XXV ISPIM Innovation Conference Dublin.

- Lazonick, W. (März 2002). Innovative enterprise and historical transformation. (B. H. Conference, Hrsg.) *Enterprise and Society*, S. 3-47.
- Lazonick, W. (15. März 2010). The Chandlerian corporation and the theory of innovative enterprise. (O. U. Press, Hrsg.) *Industrial and Corporate Change*, 19(2), S. 317-349.
- Lundvall, B.-Å. (1997). Development strategies in the learning economy. *STEPI's 10th Anniversary Conference*. Seoul.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse* (12. Ausg.). Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Meyer, M., & Simsa, R. (2013). NPOs: Abgrenzungen, Definitionen, Forschungszugänge. In R. Simsa, M. Meyer, & C. Badelt, *Handbuch der Nonprofit-Organisation: Strukturen und Management* (5. Ausg., S. 3-15). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Moldaschl, M. (2004). *Institutionelle Reflexivität*. Wirtschaftswissenschaften. Chemnitz: Lehrstuhl für Innovationsforschung und nachhaltiges Ressourcenmanagement (BWL IX).
- Moldaschl, M. (2005). Audit-Explosion und Controlling-Revolution. Zur Verstetigung und Verselbstständigung reflexiver Praktiken in der Wirtschaft. *Soziale Welt*(56), S. 163-190.
- Moldaschl, M. (2006): Innovationsfähigkeit, Zukunftsfähigkeit, Dynamic Capabilities. Moderne Fähigkeitsmystik und eine Alternative, in: *Managementforschung* 16 S. 1-36.
- Seeger, B. (2014). Erfolgsstrategien zur Gestaltung von Innovationsprozessen. Eine empirische Analyse mittelständischer Innovationssysteme. (D. Specht, Hrsg.) Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Vahs, D. & Brem, A. (2015). Innovationsmanagement. Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Wöhler, C. (2015). Verbandsmanagement mit Zukunft. Non-Profit-Organisationen professionell und erfolgreich führen. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Yin, R. (2008). Case Study Research: Design and Methods (applied social Research Methods). Thousand Oaks: Sage Publications.

Dokumentennachweis:

- [1] Über den Tellerrand e.V. *Startseite*. <https://ueberdentellerrand.org/> (Datum: September 2015).
- [2] Über den Tellerrand e.V. *Projekte*. <https://www.ueberdentellerrand.org/projects.html> (Datum: September 2015).

- [3] Über den Tellerrand e.V. *Mitmachen*. <https://www.ueberdentellerrand.org/join.html> (Datum: September 2015).
- [4] Über den Tellerrand e.V. *Über uns*. <https://ueberdentellerrand.org/company.html> (Datum: September 2015).
- [5] Über den Tellerrand e.V. *Corporate Social Responsibility*. <https://ueberdentellerrand.org/docs/csr.pdf> (Datum: September 2015).
- [6] Über den Tellerrand e.V. *Auf einen Blick*. https://ueberdentellerrand.org/docs/auf_einen_blick.pdf (Datum: September 2015).
- [7] Über den Tellerrand e.V. *Vorstellung Über den Tellerrand e.V.* https://ueberdentellerrand.org/docs/vorstellung_ueberdentellerrand.pdf (Datum September 2015).
- [8] Über den Tellerrand e.V. *Preise und Auszeichnungen*. <https://ueberdentellerrandkochen.de/de/awards/> (Datum: April 2016).
- [9] Über den Tellerrand e.V. *Standorte*. <https://ueberdentellerrand.org/de/satellite/> (Datum: April 2016).
- [10] Über den Tellerrand e.V. *Startseite*. <https://ueberdentellerrandkochen.de/> (Datum: Juli 2016).
- [11] Über den Tellerrand e.V. *Kitchen-Hub*. <https://ueberdentellerrand.org/docs/Kitchen%20Hub%20%C3%9Cber%20den%20Tellerrand%20kochen%20e.V..pdf> (Datum: Juli 2016).
- [12] Über den Tellerrand e.V. *Kochbücher und Kochkurse*. <https://ueberdentellerrandkochen.de/de/projects/read/g4sf5ehhex/> (Datum: Juli 2016).

Soziale Innovation – quo vadis? Als Schluss

Breßler, Julia

Strobel, Sophie

In der Einführung dieses Buches haben wir den historischen Verlauf der Veröffentlichungen rund um soziale Innovationen betrachtet. Im Folgenden werden wir uns auf den laufenden Diskurs (2016) beziehen. Hierbei werden wir uns den institutionellen Rahmen, die angesprochenen Themen und zum Teil die zugrunde gelegten ideologischen Paradigmen anschauen. Dies vergegenwärtigen wir durch die Analyse des erkenntnisleitenden Interesses der Publikation, wofür wir uns der Reflexionsmodi nach Raithel bedienen.

Bis dato (26.08.2016) 92 Publikationen, die soziale Innovation im Fließtext aufweisen und 25 Publikationen mit soziale Innovation als Schlagwort.¹ Im Titel sind es dagegen 37² Publikationen.

Die institutionelle Rahmung haben wir hierbei der Analyse der Publikationen mit „soziale Innovation“ im Fließtext entnommen (siehe hierzu: Abbildung 1). Es wird dabei deutlich, dass die Sozial- und Wirtschaftswissenschaften vorrangig im Rahmen von sozialen Innovationen publizieren.³ Den Wirtschaftswissenschaften wird hierbei die Managementlehre, Handel, Banklehre und Öffentlichkeitsarbeit zugeordnet.

¹ Wir benutzten hierfür die Suchmaschine BASE mit den Filterkriterien: Zeitraum (2016), der Dokumentenart (Bücher, Zeitschriften, Konferenzveröffentlichungen, Berichte, Vorträge, Dissertationen und Manuskripte) in der Sprache (englisch, deutsch).

² Hierbei verweist die Suchmaschine auf 92 Ergebnisse, wobei wir die Ergebnisse bereinigt und Doppelungen gestrichen sowie soziale Innovation als Wortgruppe verwendet haben.

³ Die Sozialwissenschaften und Wirtschaftswissenschaften werden hier getrennt aufgeführt.



Abbildung 1: Einbettung der Publikationen

Darüber hinaus haben wir die angesprochenen Themen und die zugrundeliegende Ideologie den Publikationen entnommen, welche soziale Innovation im Titel aufweisen. Wir haben diese systematisiert im Hinblick auf deren erkenntnisleitendes Interesse. Hierbei verdeutlichen die Kategorien Beschreibung der erscheinenden Wirklichkeit sowie dezentrierte Position des Beobachtens die Klassifizierung der angesprochenen Themen in den Publikationen. Die Kategorie Reflexion zählt Publikationen, die eine ideologische oder paradigmatische Diskussion im Zusammenhang mit dem Konstrukt der sozialen Innovation beinhalten. Dies verdeutlicht Tabelle 2.

Tabelle 1: Erkenntnisinteresse der Publikationen

Erkenntnisleitendes Interesse	Anzahl	Problemstellungen	Autoren (beispielhaft)
Beschreibung existierender Anwendungen/ Formen des Konstrukts	25	Anwendung der sozialen Innovation auf Arbeitsplatzinnovationen; im Kontext von Gender, Stadtentwicklung; Benachteiligung; Nachhaltigkeit; öffentliches Lernen	Howaldt et al. 2016; Bernadi 2016; Wegener et al. 2016
Dezentrierte Position durch Beobachtung des Konstrukts und Interpretation mit Hilfe von Konzepten, Theorien und Analysen	10	Institutionalisierungsformen; Netzwerkanalyse; Abgrenzung zum Social Entrepreneur; Zusammenhang zur Forschung um Serviceinnovationen; Kontextabhängigkeit; Geschäftsmodelle; komparative Analysen; Betrachtung der Transformation und der Akteure	Mehmood 2016, Werakoon et al. 2016, Canestrino et al. 2016
Reflexion des zugrundgelegten theoretischen oder paradigmatischen Systems	2	Limitationen der Benutzung des Konzepts aufgrund des Paradigmas; systemtheoretische Betrachtung	Montgomery 2016

Die Diskursanalyse zeigt unterschiedliche Anwendungen bzw. Beispiele für soziale Innovationen. Neben der Stadtentwicklung und nachhaltiger Kontexte werden so Arbeitsplätze und das europäische Vorgehen im Genderkontext diskutiert. Darüber hinaus wird ein direkter Diskurs durch die Benutzung unterschiedlicher Theorien geführt. Besonders deutlich wird hier der Versuch einer Verknüpfung unterschiedlicher Innovationsarten bzw. die Herstellung

einer Synergie – zum Beispiel zu Geschäftsmodellinnovationen oder Dienstleistungsinnovationen. Des Weiteren erfolgt eine Vergegenwärtigung der Unterschiede zwischen sozialen Innovationen und Social Entrepreneuren. Vor dem Hintergrund eines reflexiven Theorien- und Paradigmengebrauchs sind des Weiteren Publikationen zu finden, die Limitationen vergegenwärtigen oder Paradigmen vorschlagen.

Unseres Erachtens lässt diese Analyse folgende Schlussfolgerungen zu: Das Konstrukt der sozialen Innovation wird 2016 in unterschiedlichen Wissenschaften verwendet. Hierbei wird das Konstrukt selbst Teil des wissenschaftlichen Diskurses sowie seine theoretische oder paradigmatische Einordnung. Allerdings wird zumeist die Publikation mit dem Label Social Innovation versehen und es werden Anwendungen diskutiert. Diese Annahme führte uns zu einer weiteren Untersuchung. Wir analysierten Fallstudien, die für die Hypothesenbildung und -bewertung für soziale Innovation verwendet wurden. Hierbei wurde deutlich, dass vorrangig die Forscher den Fallgegenstand als soziale Innovation plakatierten. Die jeweilig untersuchten Gegenstände machten hierzu keine Angaben.⁴ Wir möchten an dieser Stelle das Zitat eines sozialen Aktivisten, der mit seinem Verein bereits Preise für das innovative Gedankengut erhalten hat, anbringen. Auf die Frage, wie seht ihr euch als soziale Innovatoren, antwortete er: „Ach, das ist doch Nonsense, da wird etwas kreiert und man wird dann gelabelt. Eigentlich sind wir nur ein Verein, der mit guten Aktionen aufmerksam machen will.“

Für uns erweckt dies den Anschein, dass die soziale Innovation eine soziale Konstruktion von und für Akademiker / Forscher ist. Rekurrend auf Schütz (1971, S. 67) ist die soziale Innovation eine Konstruktion der Konstruktionen von Akteuren, die soziale Praktiken verändern wollen – eine Deskription der Konstruktion zweiten Grades.

Quo vadis? Aufgrund der Befunde von 2016 vermuten wir eine Zunahme der Abstraktionen, Deskriptionen und des Anwendungswissens auf wissenschaftlicher Seite rund um soziale Innovation unterschiedlicher Felder (Passoth & Rammert, 2015, S. 9). Dementsprechend eine Zunahme der Referenzen und ebenso die von Passoth & Rammert (2015, S. 12) beschriebene Reflexivierung der sozialen Innovation. Ebenso sehen wir Herausforderungen und Weiterentwicklungen: in einer möglichen De-Naturalisierung des For-

⁴ Exemplarisch: Souza Lessa et al. (2016), Katonáné et al. (2016), Chatfield & Reddick (2016)

schungsfeldes und der Reflexivität der Forscher (Hartz, 2011). Dies ermöglicht des Weiteren eine „welterschließende Kritik“ im Sinne der Charakterisierung und Problematisierung der sozialen Innovation als alternative Lebens- und Arbeitsform (Hartz, 2016).

Literaturverzeichnis

- Bernardi, M. (2016), Milano, New Practices to Booster Social Innovation. In J. Ramos (Hrsg.), *The City as Commons: A Policy Reader*, S. 142-143, Commons Transition Coalition.
- Canestrino, R., et al. (2016), *Networks for Social Innovation: devoting "learning spaces" to social aims*. IFKAD Conference.
- Chatfield, A. & Reddick, C. (2016), *Smart City Implementation Through Shared Vision of Social Innovation for Environmental Sustainability: A Case Study of Kitakyushu, Japan*. In: Social Science Computer Review, S. 757-773.
- Hartz, R. (2011), *Die 'Critical Management Studies' - eine Zwischenbilanz in kritischer Absicht*. In: M. Bruch, W. Schaffar & P. Scheiffele (Hrsg.). *Organisation und Kritik*. S. 211-246, Münster.
- Hartz, R. (2016), *Entmythologisierung, Historisierung, Welterschließung – Motive und Modelle kritischer Organisationsforschung*. Unveröffentlichtes Arbeitspapier
- Howaldt, J., & Schwarz, M. (2014). *'Soziale Innovation' im Fokus: Skizze eines gesellschaftstheoretisch inspirierten Forschungskonzepts*. Bielefeld.
- Howaldt, J. et al. (2016), *Workplace innovation and social innovation: an introduction*. In: World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development, S. 1-12.
- Katonáné, Kovács J.; Varga, E.; Nemes, G. (2016), *Understanding the process of social innovation in rural regions: some Hungarian case studies*. In: Studies in Agricultural Economics, S. 22-29.
- Mehmood, A. (2016), *Institutional forms of social innovation*. In: International Journal of Innovation and Sustainable Development, S. 300-311.
- Montgomery, T. (2016), *Are Social Innovation Paradigms Incommensurable?* In: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, S. 1-22.

- Passoth, J.-H. & Rammert, W. (2015), *Fragmentale Differenzierung und die Praxis der Innovation: Wie immer mehr Innovationsfelder entstehen*, Working Paper.
- Schütz, A. (1971), Begriffs- und Theoriebildung in den Sozialwissenschaften. In: Ders. (Hrsg.), *Gesammelte Aufsätze I. Das Problem der sozialen Wirklichkeit*, S. 55-76, Den Haag.
- Souza Lessa, B.; Souza, A.; Silva-Filho, J. (2016), *Education in cooperative cells as a social innovation: a case study in the Brazilian semiarid*. In: *Innovation & Management Review*, S. 166-175.
- Weerakoon, C; McMurray, A.; Rametse, N. & Douglas, H. (2016), *The Nexus between Social Entrepreneurship and Social Innovation*. ACERE Conference.
- Wegener, C. & Aakjær, M. (2016), *Upcycling—a new perspective on waste in social innovation*. In: *Journal of Comparative Social Work*.

Die Autorinnen und Autoren

Böhme, Nadine, Master-Studierende Management & Organisation Studies im 4. Semester an der TU Chemnitz. Aktuell Praktikantin im Bereich Human Resources / Recruiting bei T-Systems Multimedia Solutions GmbH, Bachelorabschluss in International Business, Bachelorarbeit zum Thema alternierende Telearbeit. Forschungsinteressen: Führung, Nachhaltigkeit, Design Thinking, soziale Innovationen, Smart Working, Kontakt: nadi-neb1@gmx.net

Breßler, Julia (Dipl.-Hdl.) ist wissenschaftliche Mitarbeiterin der Professur für Innovationsforschung und Technologiemanagement (Technische Universität Chemnitz, Deutschland). Sie hat ein Diplom in Handelsbetriebslehre und thematisiert in ihrer Dissertation das Verhältnis von betrieblichem Bildungsmanagement und Innovationsmanagement. Ihre Forschungsinteressen sind des Weiteren: soziale Innovationen, Systeminnovationen sowie Expertiseforschung. Kontakt: julia.bressler@wirtschaft.tu-chemnitz.de

Burkhardt, Alexandra, Master-Studierende Management & Organisation Studies im 4. Semester an der TU Chemnitz. Kontakt: alexandra.burkhardt@s2014.tu-chemnitz.de

Deinert, Bastian, Regionalkoordinator Osten der ROCK YOUR LIFE! gGmbH, Bachelorabschluss in Wirtschaftspsychologie (B.Sc.) an der Hochschule Harz, aktuelle Forschung zu: prototypische Erwerbslebensläufe von Innovationsmanagern, Kontakt: bastiandeinert@yahoo.de

Gehde, Karla, Master-Studierende Management & Organisation Studies im 5. Semester an der TU Chemnitz. Forschungsinteressen: Innovationsforschung, Soziale Innovationen, Change Management, Organisationales Lernen, Prozessoptimierungen, Wissensmanagement, Sustainability, Qualitäts- und Umweltmanagement, aktuelle Forschung zur Nachhaltigkeit als Treiber sozialer Innovationen. Kontakt: karla.gehde@outlook.de

Hegemann, Lisa (M.Sc.), aktuelle Forschung zu: Fast Fashion als Systeminnovation – Eine analysierende Studie der Innovation im Bereich der Modeindustrie. Forschungsinteressen: Innovationsforschung – Social Innovation, Personalentwicklungsstrategien. Kontakt: lisahegemann@web.de

Hüsig, Stefan (Prof. Dr.), aktuell Professur für Innovationsforschung und Technologiemanagement an der TU Chemnitz. Vorherige Tätigkeiten unter anderem bei Universität Regensburg, Mannesmann Pilotentwicklung, Leeds School of Business an der University of Colorado (USA), Vodafone Group R&D, deep innovation GmbH, Fudan Universität in Shanghai (China), Wirtschaftsuniversität in Prag (Tschechien), Aston Business School, Aston University in Birmingham (GB). Forschungsinteressen unter anderem: Digitalisierung, FinTech, Disruptive Innovationen und Geschäftsmodelle. Seine Beiträge sind unter anderem veröffentlicht worden in Zeitschriften wie Research Policy, Journal of Product Innovation Management, Technological Forecasting and Social Change, R&D Management, International Journal of Innovation Management, Telecommunications Policy, Energy Policy, Technovation, International Journal of Product Development, International Journal of Innovation and Technology Management, foresight, Computers in Industry, International Journal of Mobile Communications. Kontakt: stefan.hue-sig@wirtschaft.tu-chemnitz.de

Jaenisch, Katharina (M.Sc.), aktuell Praktikantin in der Unternehmenskommunikation/PR bei DPDHL, Forschungsinteresse für Prozessoptimierung, Unternehmenskommunikation und –kultur sowie frauenbezogene Managementforschung. Bachelorarbeit zum Thema Lean Management bei SEAT, S.A. an der Business School der Hanze University in Groningen, zahlreiche Forschungs- und Praxisprojekte zum Thema Unternehmenskultur/-kommunikation während des Studiums, zuletzt mit Fokus auf Organisationsstrukturen in Kooperation mit Rock Your Life! Chemnitz e.V. Derzeitige Masterarbeit bezüglich Führungserwartungen von Studenten an weibliche Führungskräfte im interkulturellen Vergleich, Kontakt: kathi.jae@gmx.de

Langer, Sarah (M.Sc.) ist wissenschaftliche Mitarbeiterin im Forschungsprojekt "Dangerous and Beneficial Drift of Standards" an der Friedrich-Schiller-Universität Jena. Sie hat einen Master in Management and Organisation Studies und einen Bachelor in Europa-Studien mit kulturwissenschaftlicher Ausrichtung. Ihre Forschungsschwerpunkte sind Kritische Organisationstheorie und transdisziplinäre Innovationsforschung in For- und Non-Profit Organisationen, Kontakt: sarah.langer@uni-jena.de

Matthäus, Philine (M.Sc.), Projektreferentin bei der C³ Chemnitzer Veranstaltungszentren GmbH. Titel Bachelorarbeit: Risiko Blackout – Organisations- und Führungsstrukturen im Notfall eines völligen Stromausfalls am Beispiel der Krankenhäuser einer Großstadt / aktuelle Forschung zu: Die Slow-Food-Bewegung eine soziale Innovation? Eine Einzelfallstudie / weitere Forschungsinteressen: Nachhaltigkeit, Social Media, gesellschaftlicher Wandel aus philosophischer Perspektive / Bloggerin. Kontakt: phlnmtths@googlemail.com

Nülle, Frederike, Master-Studierende Management & Organisation Studies im 4. Semester an der TU Chemnitz. Kontakt: frederike-nuelle@gmx.de

Strobel, Sophie (M.A.) ist wissenschaftliche Mitarbeiterin der Professur für Innovationsforschung und Technologiemanagement (Technische Universität Chemnitz, Deutschland). Sie ist Magistra Artium in Erwachsenenbildung und Politikwissenschaft. Ihre Forschungsinteresse gilt neben sozialer Innovation dem forschenden Lernen sowie der Bildung für nachhaltige Entwicklung und hochschuldidaktischen Entwicklungen. Kontakt: sophie.strobel@gmx.net

Zetzsche, Franziska, Master-Studierende Management & Organisation Studies im 5. Semester an der TU Chemnitz, aktuelle Forschung zur Emergenz von Sozialen Innovationen auf kommunaler Ebene, Kontakt: f_zetzsche@hotmail.com

Zschornack, Veronika, Master-Studierende Management & Organisation Studies im 3. Semester an der TU Chemnitz. Forschungsinteressen: Wissensmanagement, Organisationales Lernen, Innovationsforschung. Kontakt: veronika.zsch@gmail.com

Danksagung

Die Gestaltung und Erstellung eines Herausgeberbands war für uns eine interessante Herausforderung, die uns mit Unsicherheiten, Widersprüchen und Komplexitäten konfrontiert hat sowie die Möglichkeit gab Erfahrungen zu sammeln. Dies bedurfte natürlich der Unterstützung vieler fleißiger und unermüdlicher Köpfe und Hände. Neben den Autorinnen und Autoren der einzelnen Beiträge gilt unserer Dank Prof. Stefan Hüsig für die Rahmenumgebung. Sarah Langer und Jan-Peter Schmitten motivierten und förderten uns mit wissenschaftlichen Diskursen und der Übernahme von Reviews. Für das Lektorat und die Gestaltung der einzelnen Kapitel standen uns Christian Huber und Evelina Koch zur Seite. Auf Verlagsseite unterstützte uns Cornelia Oertel. Dr. Martin Albert und Martin Seegel bekräftigten uns durch Recherchearbeiten. Die bildliche Ausformung unseres Herausgeberbands konnten wir zusammen mit Anja Weller und Julien Bucher erarbeiten. Ihnen allen und noch vielen Weiteren gilt unser Dank.

