



**Kompetenzzentrum  
für Soziale Innovationen**  
Deutschland



**The European  
Social Innovation  
Alliance**

## Einblicke in das Ökosystem sozialer Innovation: Status Quo und aktuelle Trends



Veröffentlichung

Oktober 2023

(Englisch: November 2022)

Herausgeberin

Technische Universität Dortmund

Autor\*innen

Katrin Bauer, Christoph Kaletka, Daniel  
Krüger, Karina Maldonado-Mariscal

Reviews (englischsprachige Version)

Florian Birk (Social Impact gGmbH)

Marthe Zirngiebl (Technische Universität  
Dortmund)

Danksagungen

Wir danken allen Expert\*innen für die Weitergabe ihrer Erfahrungen aus der Arbeit zu sozialer Innovation in Deutschland und dem Ausland. Wir danken auch allen Projektpartner\*innen für ihre Beiträge zum Mapping.

Eine englischsprachige Version dieses Berichts ist bereits am 30.11.2022 veröffentlicht worden. Darin wird der konzeptionelle Rahmen vertiefend und mit zugehörigen Anhängen dargestellt:

Bauer, K., Kaletka, C., Krüger, D., & Maldonado-Mariscal, K. (2022). *Insights into the German Social Innovation Ecosystem: Status Quo and Recent Trends*. TU Dortmund University.

## Empfohlene Zitierweise

Bauer, K., Kaletka, C., Krüger, D., & Maldonado-Mariscal, K. (2022). *Einblicke in das Ökosystem sozialer Innovation: Status Quo und aktuelle Trends*. Technische Universität Dortmund.



Kofinanziert von der  
Europäischen Union

SEND e.V. | Social Impact gGmbH | PHINEO gAG | FASE GmbH | Technische Universität Dortmund | Diakonie Schleswig-Holstein | Ashoka | Institut für Arbeit und Technik | Centrum für Soziale Investitionen und Innovationen | Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Energie

 [www.kompetenzzentrum-soziale-innovationen.com](http://www.kompetenzzentrum-soziale-innovationen.com)

 [info@kompetenzzentrum-soziale-innovationen.com](mailto:info@kompetenzzentrum-soziale-innovationen.com)



## Inhalt

Executive Summary.....	4
1 Einleitung: Die Etablierung des Konzepts sozialer Innovation .....	6
2 Methodischer und theoretischer Hintergrund.....	8
Arbeitsdefinition sozialer Innovation .....	9
Ökosystem sozialer Innovation.....	10
Mapping.....	11
Kollaboratives Forschungsdesign und Sample .....	12
3 Status Quo: Das Ökosystem sozialer Innovation .....	13
4 Bewährte Praktiken: Lernimpulse? Beispiele sozialer Innovation aus der Praxis in Deutschland.....	48
5 Internationale Trends: Was könnten sie für Deutschland bedeuten? .....	56
6 Schlussfolgerungen und Ausblick .....	63
Literatur .....	67
Bildrechte .....	70





## Executive Summary

- Auf politischer Ebene wird das Ökosystem sozialer Innovation sowohl bundesweit wie auch regional und lokal gestärkt. Während einige Bundesländer das Potenzial sozialer Innovation noch nicht vollständig erkannt zu haben scheinen, erwähnen andere Landesregierungen soziale Innovation ausdrücklich in ihren Koalitionsverträgen. Einige Landesministerien engagieren sich offen für die Förderung sozialer Innovation, formulieren Strategien und richten Förderprogramme und Unterstützungsstrukturen ein – oft in Verbindung mit der Verwendung von ESF-Mitteln. Auf der Ebene mancher Bundesländer ist eine beachtliche Dynamik entstanden, von der andere Bundesländer beim Aufbau eigener Programme und Infrastrukturen lernen können. In ähnlicher Weise richten auch Kommunen Unterstützungsstrukturen ein, wie z.B. Social Innovation Labs und Communities, die darauf abzielen, das jeweilige lokale Ökosystem zu stärken und eine Basis für gegenseitiges Lernen und Wissenstransfer zu schaffen.
- Nicht nur der Staat unterstützt soziale Innovationen aktiv. So hat auch die Zivilgesellschaft bereits Strukturen für die Interessenvertretung und Infrastrukturen zu Themengebieten sozialer Innovation und für die Akteur\*innen des Ökosystems aufgebaut und entwickelt diese weiter. Hinzu kommen Informationsangebote. Während sich die Forschung zu sozialen Innovationen in den letzten zehn Jahren in einer kleinen Forschungsgemeinschaft bereits gut etabliert hat, sind die meisten Hochschulen und Forschungsinstitute noch Neulinge auf dem Gebiet der Unterstützung sozialer Innovation. In jüngster Zeit übernehmen Hochschul- und Forschungseinrichtungen aber zunehmend eine aktivere Rolle und arbeiten mit anderen Akteur\*innen des Ökosystems zusammen, um soziale Innovationen zu unterstützen. In ähnlicher Weise werden sich auch die großen Wohlfahrtsverbände zunehmend des Potenzials sozialer Innovation bewusst und fördern sie nicht nur in Zusammenarbeit mit der Wissenschaft, sondern auch im Umfeld ihrer eigenen Organisationen.
- Während soziale Innovation in Deutschland scheinbar zunehmend als Konzept anerkannt wird, herrscht immer noch Unklarheit darüber, wer soziale Innovation entwickelt und umsetzt. Vor allem im Kontext von Förderprogrammen werden Sozialunternehmen oft als die Haupttreiber sozialer Innovationen gesehen. Sie agieren an der Schnittstelle zwischen dem Non-Profit- und dem For-Profit-Sektor und sind daher mit unterschiedlichen Erwartungen konfrontiert. Auch Akteure der Zivilgesellschaft haben dazu beigetragen, das allgemeine Bewusstsein für das Potenzial von Sozialunternehmen als Sozialinnovator\*innen zu stärken. Ebenso wächst das Bewusstsein, dass soziale Innovation am besten in einer gemeinsamen Anstrengung verschiedener gesellschaftlicher Sektoren gefördert werden kann. Dementsprechend treten immer mehr neue Akteur\*innen in das Feld, um die Rolle als Sozialinnovator\*innen einzunehmen. Infolgedessen gibt es eine wachsende Zahl von Praxisbeispielen, die Anlass für gegenseitiges Lernen und Zusammenarbeit geben.
- Im deutschen Ökosystem gibt es finanzielle und nicht-finanzielle Unterstützung für soziale Innovationen auf allen Ebenen (national, regional, lokal). Beide Formen sind durch eine Vielzahl von thematischen und geografischen Zuschnitten gekennzeichnet, die sich jeweils an einzelne oder mehrere Zielgruppen richten. Einige beschränken sich auf bestimmte Bundesländer, andere auf bestimmte Tätigkeitsbereiche, wie zum Beispiel die Pflege. Die Vielfalt an





Themen, Zielgruppen und der geografischen Dimension macht es für Sozialinnovator\*innen schwierig, sich in der komplexen Förderlandschaft zurechtzufinden. Es fehlt oft an zentralen Anlaufstellen, die in der Vielfalt unterschiedlicher Fördermöglichkeiten für soziale Innovationen Hilfestellung leisten. Als Antwort auf diese Lücke entstehen in einigen Bundesländern und Regionen bereits solche Angebote.

- Die zunehmende Anerkennung des Potenzials sozialer Innovation spiegelt sich nicht nur in der Ausweitung öffentlicher Förderprogramme wider. Auch private Investor\*innen übernehmen zunehmend eine aktive Rolle im Ökosystem und unterstützen soziale Innovationen. Mit Instrumenten, die längst in der Finanzwelt etabliert sind, konzentrieren sie sich vor allem auf die Förderung von Sozialunternehmen. Sowohl bekannte als auch neue Instrumente wie Social Impact Bonds versprechen neue Wege der Finanzierung sozialer Innovationen durch private Gelder, oft mit dem Ziel von Impact Investments. Dennoch besteht ein Bedarf an weiteren Finanzinstrumenten, um die verbleibenden Lücken zu schließen.
- Das deutsche Recht lässt eine Reihe unterschiedlicher Rechtsformen zu, die Initiativen sozialer Innovation bereits nutzen, um sich zu verstetigen. Beispiele bieten Vereins- und Genossenschaftsmodelle, die auch die Etablierung neuer sozialer Praktiken jenseits klassischer Geschäftsmodelle und fremdfinanzierter, zeitlich begrenzter Projektstrukturen unterstützen können. Es bleibt allerdings Raum für Rechtsformen, die sich spezifischer auf die Bedürfnisse von Sozialinnovator\*innen beziehen.
- Internationale Vorbilder können eine wesentliche Rolle bei der Weiterentwicklung des deutschen Ökosystems sozialer Innovation spielen. Der Blick über den Tellerrand ermöglicht neue Impulse für die Förderung sozialer Innovation, etwa durch die Bündelung von Kompetenzen in lokalen und regionalen Zentren für soziale Innovationen oder neuartige, auf die Förderung sozialer Innovationen spezialisierte, Regierungsorganisationen. Darüber hinaus muss sich die gesamte Gesellschaft für die Förderung und Entwicklung sozialer Innovationen engagieren, d.h. nicht nur Zivilgesellschaft und öffentliche Verwaltung, sondern auch Wissenschaft und Wirtschaft. Internationale Vorbilder zeigen, dass insbesondere die Finanzierung sozialer Innovation von der öffentlichen auf die private Ebene der Projektträger\*innen übergreifen kann und umgekehrt. Letztlich betonen die von internationalen Expert\*innen gesammelten Trends den Wert transnationaler Zusammenarbeit für soziale Innovationen.





## 1 Einleitung: Die Etablierung des Konzepts sozialer Innovation

Seit Beginn des 20. Jahrhunderts sind Innovationen und die sie begleitende Innovationsforschung als wichtige Triebkräfte für gesellschaftliche Entwicklung und den sozialen Wandel anerkannt. Vor dem Hintergrund zunehmend komplexer sozialer und wirtschaftlicher Herausforderungen und in einer Zeit sich aneinanderreihender Krisen wächst jedoch unter Praktiker\*innen, politischen Entscheidungsträger\*innen und in der Forschungsgemeinschaft der Konsens, dass technologische Innovationen allein nicht genügen, um notwendige Lösungen bereitzustellen, die auch für die Erreichung der Ziele für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen benötigt werden: "Die Bedeutung sozialer Innovationen für die erfolgreiche Bewältigung der sozialen, wirtschaftlichen, politischen und ökologischen Herausforderungen des einundzwanzigsten Jahrhunderts wurde nicht nur im Rahmen der Europa-2020-Strategie, sondern auch auf globaler Ebene anerkannt." (Domanski et al. 2020: 454; eig. Übersetzung)

Soziale Innovationen, verstanden als "intentionale, zielgerichtete Neukonfiguration sozialer Praktiken" (Howaldt/Schwarz 2010: 89), haben in der Geschichte der Menschheit immer eine bedeutende Rolle gespielt. "Sie verändern die Art und Weise, wie wir zusammenleben (Wohngemeinschaften), arbeiten (Telearbeit) oder mit Krisen umgehen (Kurzarbeit statt Entlassungen). Sie ermöglichen neue Formen der Zusammenarbeit (Co-Working-Büros) und der Organisation (Public-Private Partnerships). Sie werden von der Zivilgesellschaft (Urban Farming), der Politik (Elternzeit), der Wirtschaft (Mikrokredite) oder zwischen den Sektoren (duales Studium, Sharing Economy) vorangetrieben." (Kaletka/Pelka 2015: 202; eig. Übersetzung) Mit dem Aufkommen sozialer Innovationen in der Praxis, einem entsprechenden politischen Interesse und dem Entstehen eines Forschungsfeldes, das sich mit den theoretischen Grundlagen sowie einem empirisch fundierten Verständnis des Status Quo beschäftigt, lässt sich nun ein grundlegender Wandel des Innovationsparadigmas beobachten.

In Deutschland spiegelt sich dieses neue Paradigma auch darin wider, wie Innovation verstanden und wie und von wem sie angestoßen wird. Im Rückblick lässt sich feststellen, dass "Deutschland mit Wissenschaftsparks, Hochschul-Industrie-Kooperationen und Gründungsförderung, begleitet von umfangreichen Forschungsprogrammen, eine





erstaunliche Förderinfrastruktur für technologische Innovationen aufgebaut hat, [wobei] [...] sozialen Innovationen [lange Zeit] kaum eine Rolle" (Howaldt / Terstriep 2018: 102) zuerkannt worden ist. Seit einigen Jahren wird sozialer Innovation in der Innovationspolitik aber eine wachsende Bedeutung zugeschrieben. Die Hightech-Strategie der Bundesregierung setzte so schon 2018 auf "technologische und nicht-technologische einschließlich soziale[r] Innovationen, bei denen der Nutzen für den Menschen im Mittelpunkt steht" (BMBF 2018: 4). In diesem Zusammenhang nahm das Hightech-Forum ein paar Jahre später auch einige der jüngsten Entwicklungen vorweg, als es ressortübergreifende Anstrengungen auf Bundesebene zur strategischen Förderung sozialer Innovationen forderte (Hightech-Forum 2021). Vier Monate später wurde vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) ein ressortübergreifendes Konzept zur Förderung sozialer Innovationen veröffentlicht (BMBF 2021). Demnach solle durch soziale Innovationen eine stärkere Ausrichtung auf gesellschaftliches Wohlergehen, Teilhabechancen und nachhaltige Entwicklung erreicht werden – in einem co-kreativen und co-produktiven Innovationsmodus, der alle gesellschaftlichen Bereiche einbeziehe (ebd.).

In ihrer Gesamtheit deuten diese und weitere Entwicklungen auf einen grundlegenden Wandel der Bedeutung sozialer Innovation in Deutschland hin. Es ist nicht nur die intensive Diskussion darüber, wie soziale Innovation am besten gefördert und konzeptionell beschrieben werden kann, sondern vor allem eine Vielzahl von Initiativen vor Ort, die täglich soziale Innovationen auf den Weg bringen und verbreiten. Manche wachsen in ihren lokalen Ökosystemen, erreichen ihre Ziele, verbreiten sich und bestehen fort, während andere wieder verschwinden, weil ihnen notwendige Ressourcen fehlen.

Dieser Bericht stellt die Ergebnisse der Analyse von 95 Fällen vor (74 Fälle von Rahmenbedingungen wie Innovationsstrategien, Förderprogrammen oder Infrastrukturen und 21 Fälle von Projekten und Initiativen), die im Rahmen einer explorativen Kartierung des deutschen Ökosystems sozialer Innovation gesammelt wurden. Diese Kartierung war Teil der Arbeit der European Social Innovation Alliance (ESIA) auf deutscher Projektebene (Kompetenzzentrum für soziale Innovationen, KoSI) und bietet Einblicke in den Status Quo und aktuelle Trends in Deutschland.







## 2 Methodischer und theoretischer Hintergrund

In den letzten zehn Jahren hat die Forschung zu sozialer Innovation international große Fortschritte gemacht und zahlreiche EU-finanzierte Projekte wurden durch einige national geförderte Aktivitäten ergänzt. Das Ergebnis sind nicht nur neue Erkenntnisse zur Praxis und den Rahmenbedingungen sozialer Innovation, sondern zugleich ein sich stärker entwickelndes Verständnis davon, dass soziale Innovation ein Phänomen ist, das weltweit und in allen gesellschaftlichen Bereichen beobachtbar ist, dort entsteht und sich etabliert hat. Diese Bandbreite sozialer Innovation in der Praxis bringt jedoch empirische Herausforderungen mit sich. Mit der Verbreitung und Verankerung sozialer Innovationen in den unterschiedlichsten gesellschaftlichen Bereichen gehen auch unterschiedliche Erwartungen, Ziele und konzeptionelle Verständnisse des Gegenstands einher. Mit dem Kompetenzzentrum für Soziale Innovationen hat sich ein Netzwerk zusammengefunden, das diese Vielfalt unterschiedlicher Perspektiven und die damit verbundenen, vielfältigen und sich ergänzenden Wissensbestände und Ansätze zusammenbringt.

Um einen punktuellen, explorativen Einblick in das Ökosystem sozialer Innovation in Deutschland zu erhalten, wurde den Rahmenbedingungen in der Recherche und der anschließenden Untersuchung Priorität eingeräumt. Während Innovationsökosysteme teils mit der Summe der Akteur\*innen gleichgesetzt werden, die soziale Innovationen zum Erfolg führen, standen damit andere Ebenen im Fokus. Zu den kartierten Fällen gehören zahlreiche politische Programme auf staatlicher, regionaler und überregionaler Ebene sowie Förderprogramme der öffentlichen Hand und anderer privater und zivilgesellschaftlicher Organisationen. Auch konkrete Unterstützungsstrukturen von Hochschulen, wie z.B. Social Innovation Labs, stehen im Fokus. Neben solchen Unterstützungsstrukturen für soziale Innovationen werden auch die Vielfalt möglicher Ansätze für Organisationsmodelle und entsprechender Rechtsformen fokussiert. Die Bedeutung von Narrativen und ihre Auswirkungen auf die Förderung und Umsetzung sozialer Innovationen sowie die Rollen von verschiedenen Akteur\*innen im Ökosystem zur Unterstützung sozialer Innovationen werden ebenfalls thematisiert. Neben Fällen, die Rahmenbedingungen darstellen (z.B. die Unterstüt-







zungsstrukturen oder die Innovationsstrategien), werden auch konkrete Initiativen betrachtet, aus denen sich Lehren für die Praxis sozialer Innovation ableiten lassen.

### Arbeitsdefinition sozialer Innovation

Die Operationalisierung sozialer Innovation folgt der Definition von Howaldt und Schwarz (2010), umfasst deren Kernelemente und stellt zugleich eine pragmatische und zugängliche Variante dar:

*Eine soziale Innovation ist eine von bestimmten Akteur\*innen ausgehende, zielgerichtete Veränderung sozialer Praxis, um ein konkretes Problem in einem gesellschaftlichen Handlungsfeld zu lösen. Es handelt sich dann um eine soziale Innovation, wenn sie – marktvermittelt oder ‚non-profit‘ – sozial akzeptiert wird und in die Gesellschaft bzw. gesellschaftliche Teilbereiche diffundiert.*

Diese Arbeitsdefinition impliziert, dass soziale Innovationen im Prozess ihrer Anwendung und Diffusion kontextabhängig transformiert werden können und schließlich als neue soziale Praktiken institutionalisiert und zur Routine werden. „Wie bei jeder anderen Innovation auch bedeutet ‚neu‘ nicht per se auch ‚gut‘ bzw. hier in einem umfassenden und normativen Sinne ‚sozial erwünscht‘. Je nach praktischer Rationalität der Akteure sind auch die sozialen Attributierungen sozialer Innovationen in der Regel ambivalent.“ (Howaldt/Schwarz, 2010).

Dabei geht soziale Innovation von beobachtbaren Initiativen aus. Diese können beispielsweise formalisierte Organisationen wie Sozialunternehmen oder For Profit Unternehmen sein, informelle Zusammenschlüsse aber auch zeitlich zunächst befristete Projekte, deren Innovation sich über die Laufzeit hinaus verbreitet und etabliert. Initiativen können in diesem Sinne in Anlehnung an die Operationalisierung von Wittmayer et al. (2020) verstanden werden, die Initiativen im Bereich von Sozialer Innovation in der Energieproduktion und –nutzung im Projektkontext von SONNET als „localised version/manifestation in





time and space“ (12) einer sozialen Innovation verstehen. Dazu gehören hier wie dort auch die Akteur\*innen: z.B. konkrete Individuen, Organisationen oder Fördermittelgebende.

### Ökosystem sozialer Innovation

Der Begriff des Ökosystems fand seinen Weg in die Forschung zu sozialer Innovation als Adaption aus der Innovationsforschung mit ursprünglichem Fokus auf for-profit Innovation (Andion/Alperstedt, 2021). Während sich der Begriff im Ursprungskontext allerdings weniger durchsetzen konnte, etablierte er sich in der internationalen Forschung zu sozialer Innovation und meint dort den (oft förderlich gestalteten) Kontext.

Aufbauend auf Forschungsergebnissen des EU FP7 Forschungsprojektes SIMPACT entwickelten Kaletka et al. (2016) eine Forschungsheuristik, die einen möglichst vollständigen Blick auf Ökosysteme sozialer Innovation anleiten können soll. Diese Heuristik setzt sich aus verschiedenen Betrachtungsebenen zusammen – den sogenannten Kontexten oder Kontextschichten. Diese Ebenen sind als Bündel von Faktoren zu verstehen, die jeweils kontextspezifisch zu operationalisieren sind. Für

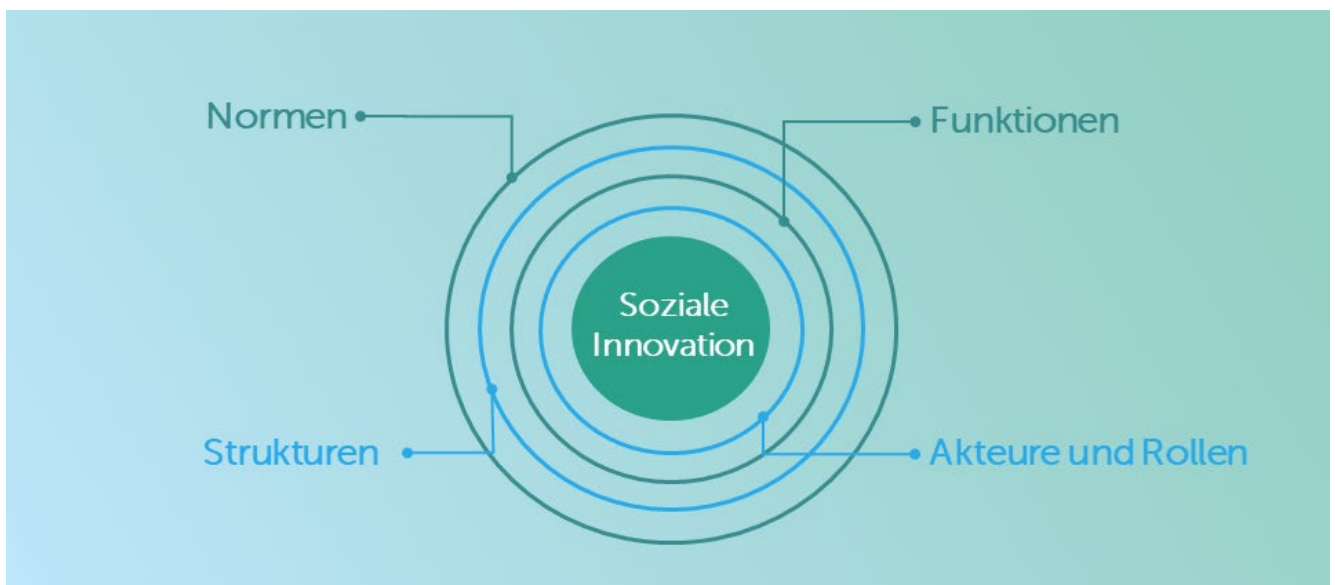


Abb. 2: Vereinfachte Darstellung des Ökosystem-Modells (Kaletka et al., 2016)





die Ebene von **Normen** handelt es sich dabei um Faktoren wie gesetzliche Rahmenbedingungen, ethische und moralische Standards oder die Mission einzelner Akteur\*innen oder Gruppen. **Strukturen** als rahmengebendes Element setzen sich beispielsweise aus Förderstrukturen, Infrastrukturen aber auch gesellschaftlichen Strukturen, wie der Demografie, zusammen. **Funktionen** betreffen Aspekte wie das Management einer Initiative sozialer Innovation oder die Ausgestaltung der Verbreitung einer solchen. Genauso gehört die Organisationsform einer Initiative zu den Funktionen. Auf der Ebene der **Akteur\*innen und Rollen** sind es schließlich die individuellen und kollektiven Akteur\*innen, die soziale Innovation fördern, erschweren oder aktiv – beispielsweise als Sozialunternehmen oder als Bürgerinitiative – realisieren. Diese Akteur\*innen nehmen zugleich unterschiedliche Rollen ein, sie sind beispielsweise Fördereinrichtung, Innovator\*in oder Zielgruppe von sozialer Innovation.

### Mapping

Mappings zum besseren Verständnis der Praxis sozialer Innovation sowie ihrer Kontextbedingungen sind insbesondere in der EU-Forschung verbreitet (Pelka/Terstriep 2016). Oft stehen dabei Initiativen sozialer Innovation im Fokus. Zugänge zu solchen Samples sind in der Regel explorativ. Dabei werden sowohl qualitative als auch quantitative (z.B.: Howaldt et al. 2016) Ansätze verfolgt. Für das Mapping des deutschen Ökosystems sozialer Innovation wurde nun eine andere Herangehensweise gewählt: Im Fokus sollen Beispiele förderlicher und hinderlicher Faktoren auf der Ebene von Kontextbedingungen sozialer Innovation stehen. Konkret liegt das Hauptaugenmerk daher auf einem Mapping von beispielsweise Prozessen, Strukturen, Aktivitäten, Gesetzen und gegebenenfalls einzelnen Initiativen, anhand derer sich das Ökosystem sozialer Innovation in Deutschland verstehen und beschreiben lässt. Ziel ist damit die Beantwortung der Frage, wie die Unterstützung der Entwicklung von sozialer Innovation in Deutschland weiter ausgebaut werden kann und welche hemmenden Faktoren es gleichzeitig abzubauen gilt. Zu berücksichtigen sind dabei die Erfordernisse spezifischer Handlungsfelder, wie dem Wohlfahrtssektor. Exemplarisch sollen daher einzelne solcher Sektoren in den Blick genommen werden. Gleich-





zeitig werden territoriale Ebenen in den Fokus rücken: Ökosysteme sozialer Innovation in Deutschland – so die zentrale Arbeitshypothese – sind nicht nur in Bezug auf unterschiedliche Handlungsfelder heterogen. Ferner ist zwischen Ökosystemen auf lokaler, regionaler und nationaler Ebene zu differenzieren und ihr Zusammenspiel in den Blick zu nehmen.

### Kollaboratives Forschungsdesign und Sample

Das Forschungsdesign wurde bereits frühzeitig mit Expert\*innen abgestimmt. Ausgangspunkt war ein Workshop im November 2021, in dem 25 internationale Expert\*innen aus den Mitgliedsstaaten der Europäischen Union dazu eingeladen worden sind, Vorschläge für Untersuchungsschwerpunkte zu machen, die anschließend Grundlage für die Entwicklung von Leitfragen sein sollten. Die so entstandene umfassende Sammlung erster möglicher Themenschwerpunkte wurde durch Ergebnisse einer Fokusgruppendifkussion mit neun deutschen Expert\*innen aus Forschung, Praxis (non-profit und for-profit) sowie öffentlicher Verwaltung komplementiert. Weitere Impulse für die Forschungsschwerpunkte wurden anschließend in mehreren Kleingruppen, bestehend aus Vertreter\*innen der Partner\*innen des Kompetenzzentrums gesammelt und diskutiert. Im Ergebnis wurden auf dieser Basis 66 Leitfragen in 23 Kategorien entwickelt, die Grundlage für das Mapping waren. Diese Leitfragen wurden zudem durch die wissenschaftlichen Projektpartner\*innen (CSI und IAT) des Kompetenzzentrums reflektiert und vor Weitergabe an die am Mapping beteiligten Projektpartner\*innen entsprechend überarbeitet. Das Sample wurde anschließend unter Mitwirkung der Projektpartner\*innen unter Zuhilfenahme eines Online-Surveys generiert. Mit diesem Survey konnten zu den jeweiligen Fällen qualitative Daten zu den 66 Leitfragen durch die Projektpartner\*innen hinterlegt werden. Im Ergebnis wurden auf diese Weise 95 Fälle gesammelt und auf Basis der Informationen, die zu den Leitfragen dokumentiert worden sind, analysiert.





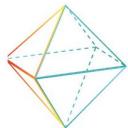
### 3 Status Quo: Das Ökosystem sozialer Innovation

#### Was soll unterstützt werden? Zum Framing sozialer Innovation im Ökosystem

Soziale Innovation hat sich als Thema in der deutschen Politik etabliert und ist durch konzeptionelle Offenheit gegenüber Impulsen und Initiativen aus der gesamten Gesellschaft charakterisiert. Soziale Innovation wird so mit neuen Lösungen für gesellschaftliche Herausforderungen verbunden und kann gewinnorientiert oder non-profit sein (BMBF 2021; BMBF 2018). In der Förderpraxis dagegen zeigen sich noch größere Unstimmigkeiten. Es gibt sowohl engere als auch offenere Konzeptualisierungen des Begriffs. Aus dem jeweiligen Verständnis sozialer Innovation ergeben sich Kriterien, die für den Zugang zu Förder- und Finanzierungsmöglichkeiten für einige Innovator\*innen förderlich und für andere Innovator\*innen hinderlich sein können.

So wird soziale Innovation in Deutschland oft eng mit den Aktivitäten von Sozialunternehmen und den Visionen innovativer Sozialunternehmer\*innen verbunden. Unternehmerische Praxis mit dem primären Ziel der Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen (SEND 2022) bietet dann die Voraussetzungen für soziale Innovation. Analog zu Start-ups ohne Orientierung an sozialen Zielen wird dann die Innovationsfähigkeit in den Kontext von Marktorientierung und unternehmerisch geführten Organisationen gestellt. Hier bietet sich schnell die Adaption von Förderprogrammen und Finanzierungsangeboten an, die ihre Eignung zur Unterstützung von gewinnorientiert agierenden Start-ups oder bereits etablierten, gewinnorientierten Unternehmen bereits bewiesen haben. Das Ergebnis sind erfolgreiche Programme, die darauf abzielen, die Entwicklung kommerziell tragfähiger Geschäftsmodelle und Finanzierungsinstrumente zu unterstützen, die auf Wachstum und Renditen ausgerichtet sind.





Deutsche **Sozialunternehmen**, die nach Unterstützung bei der Entwicklung sozialer Innovationen suchen, können diese inzwischen mit einer Vielzahl von Instrumenten und Programmen finden. Dazu gehört zum Beispiel der **European Social Innovation and Impact Fund (ESIIF)**, ein von der FA-SE entwickeltes Instrument zur finanziellen Unterstützung von Sozialunternehmen in Deutschland und Europa in der Frühphase. Investitionen in Sozialunternehmen im Fonds sind dabei durch die EaSI-Bürgschaften des Europäischen Investitionsfonds (EIF) teilweise abgesichert. Das Verlustrisiko wird entsprechend reduziert.

Im Zuge der wachsenden Bedeutung sozialer Innovationen auf **regionaler Ebene** finden sich inzwischen auch Angebote auf Landesebene, die sich explizit an **Sozialunternehmer\*innen** wenden, die soziale Innovationen umsetzen wollen. Eines dieser Beispiele ist das vom Hessischen Ministerium für Wirtschaft, Energie, Verkehr und Wohnen bereitgestellte Förderprogramm **Sozialinnovator Hessen**, das von einem Konsortium unter Führung des SEND e.V. umgesetzt wird. Im Mittelpunkt dieses Programms stehen Gründungsberatung und -coaching, die Bereitstellung von Räumen und ein Netzwerk sowie Veranstaltungen.

*Unterstützung von  
Sozialunternehmen*

Während der Zusammenhang zwischen dem Markterfolg von Unternehmen und dem Entstehen von Innovationen seit Jahrzehnten anerkannt ist, zeigen die Diskussionen in den Fokusgruppen und die Daten aus der Stichprobe, dass die Anerkennung der Potenziale von sozialen Innovationen im Wohlfahrtssektor jüngeren Datums ist. Ein gutes Beispiel sind die Träger der freien Wohlfahrtspflege, die zunehmend ein förderliches Umfeld für gemeinnützige sozialen Innovationen schaffen. In diesem Kontext wird soziale Innovation mit Lösungen für konkrete gesellschaftliche Herausforderungen in Verbindung gebracht, die nicht durch Marktmechanismen gelöst werden können, sondern zum Beispiel Lücken im Wohlfahrtssystem betreffen. Obwohl das Konzept sozialer Innovation im Wohlfahrtssektor noch recht neu ist, ist dieser dennoch schon lange durch das Entstehen neuer sozialer Praktiken geprägt, beispielsweise in Form neuer sozialer Dienstleistungen. Durch die Gemeinwohlorientierung bieten die Träger der freien Wohlfahrts-







pflge grundsätzlich viel Raum für soziale Innovationen fernab von Gewinnerzielungsabsichten. Gleichzeitig gibt es im Wohlfahrtssektor zunehmend Bemühungen, die wirtschaftliche Tragfähigkeit innovativer Ansätze sicherzustellen. Auch in diesem geschützten Umfeld stellt sich letztlich die Frage nach der langfristigen Refinanzierung innovativer Initiativen. Zeitlich befristete Förderprogramme sichern nicht die langfristige Entwicklung eines innovativen Ansatzes zu einer etablierten sozialen Innovation, selbst wenn eine soziale Wirkung zu beobachten ist. Unter dem Druck, wirtschaftlich überlebensfähig zu sein, müssen Wohlfahrtsverbände auch als Wirtschaftsorganisationen handeln, da sie ihre Aktivitäten refinanzieren müssen. Marktorientierung ist also kein Ziel, sondern ein Mittel, um die Gemeinnützigkeit nachhaltig zu sichern. Daher müssen innovative Lösungen, die im Wohlfahrtssektor entstehen, oft auch wirtschaftlich tragfähig sein. Gleichzeitig bieten innovative Lösungen, die in Wohlfahrtsverbänden entwickelt werden, Raum für neue Geschäftsfelder. Dementsprechend liegt der Schwerpunkt der Förderung sozialer Innovationen aus der Wohlfahrtspflege bei weitem nicht nur auf Angeboten für unabhängige soziale Innovator\*innen, sondern auch auf der Unterstützung von Sozialinnovator\*innen in den Organisationen selbst – also auf der Unterstützung von Intrapreneur\*innen. Dies impliziert nicht zwangsläufig eine Marktorientierung sozialer Innovation im Wohlfahrtssektor. Es deutet aber darauf hin, dass auch hier das Potenzial wirtschaftlich tragfähiger Modelle, die dennoch soziale Ziele in den Mittelpunkt stellen, erkannt und in die Förderpraxis übertragen wird.







Im Kontext der **Wohlfahrt** lassen sich zunehmend Laboransätze beobachten, in denen die Entwicklung von sozialen Innovationen zusammen mit passgenauen **Geschäftsmodellen** unterstützt wird.

Das **UnTIL Lab** an der Universität Trier ist ein Beispiel für Unterstützung in der Gründungsphase. Dieses Innovationslabor wird neben der Universität auch von regionalen Wohlfahrtsverbänden (Caritasverband für die Diözese Trier und Der Paritätische Rheinlandpfalz/Saarland) getragen und hat zum Ziel, Innovationen von **Intrapreneur\*innen** der Wohlfahrtsverbände zu fördern – also von bereits bestehenden Organisationen und deren Mitgliedern. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der Phase der Ideenfindung und der Entwicklung eines Geschäftsmodells. Begleitet wird das Lab durch Forschung mit dem Ziel der Erprobung organisationspädagogischer Ansätze.

Ein weiterer Lab-Ansatz zur Unterstützung der Entwicklung von Initiativen sozialer Innovation durch Intrapreneur\*innen im Wohlfahrtssektor ist das **Innovationslabor der Arbeiterwohlfahrt (AWO) Braunschweig**. Hier werden Mitarbeiter\*innen der AWO und andere Mitglieder von Verbänden und Sozialunternehmen als **Intrapreneur\*innen** bei der Entwicklung und Umsetzung innovativer sozialer Dienstleistungen unterstützt. Der Lab-Ansatz zielt auch darauf ab, Geschäftsmodelle zu entwickeln, um wirtschaftliche Tragfähigkeit zu erreichen.

*Unterstützung von  
Entrepreneur\*innen  
und Intrapreneur\*innen  
im Wohlfahrtssektor*

Während eine Herausforderung für Sozialinnovator\*innen auf der Suche nach für sie passenden Unterstützungsleistungen, die von der Finanzierung über Beratung und Coaching bis zur Vernetzung reichen, darin besteht, dass sich manche nur an einen Teil von ihnen richten – beispielsweise Sozialunternehmen – besteht eine andere Herausforderung in der thematischen Geschlossenheit mancher Förderprogramme. Soziale Innovation im Sinne der Etablierung neuer sozialer Praktiken zur Lösung konkreter Herausforderungen muss nicht grundsätzlich als solche gefördert werden, um sich zu entwickeln. Prinzipiell kann sie durch nahezu alle Programme unterstützt werden, die gesellschaftliche Herausforderungen eines beliebigen gesellschaftlichen Sektors in das Zentrum rücken, sofern die Förderung nicht explizit auf technologische Innovationen beschränkt ist. Neue Modelle zur sozialen Integration von Geflüchteten, neue Praktiken zur Rekrutierung von Auszubildenden in Zeiten des Fachkräftemangels oder zur Innovation der Pflege angesichts des sich verschärfenden demografischen Wan-





dels können soziale Innovationen hervorbringen und damit Problemlösungen ermöglichen. Wenn aber ein innovativer Ansatz zur Veränderung sozialer Praktiken nicht ein aktuell gefördertes Themenfeld betrifft, kann sich eine soziale Innovation aufgrund fehlender Ressourcen nicht entwickeln. Die gezielte und thematisch offen gestaltete Förderung sozialer Innovationen kann hier Abhilfe schaffen.

Insgesamt zeigt sich, dass Unterstützungsstrukturen für soziale Innovationen in Deutschland durch thematische Fragmentierung charakterisiert sind. **Ansätze zur Unterstützung aller sozialen Innovator\*innen bleiben noch eher die Ausnahme.** Für Sozialinnovator\*innen ergibt sich daraus eine Notwendigkeit, sich mit den Unterschieden von Förderangeboten auseinanderzusetzen und die geeigneten Optionen zu finden. Das kann allerdings einen erheblichen Zeit- und Arbeitsaufwand bedeuten, der wiederum zur Hürde im Innovationsprozess werden kann. Gleichzeitig birgt eine thematisch fragmentierte Förderlandschaft das Risiko von Lücken und einige vielversprechende sozialinnovative Ansätze laufen gegebenenfalls Gefahr, durch das Raster zu fallen.

*» Es gibt noch nicht ausreichend Finanzierungsangebote, auf die Sozialinnovator\*innen in Deutschland zurückgreifen können. Besonders geduldiges Kapital ist ein knappes Gut, da die meisten Investor\*innen Markttrenditen suchen. Zudem ist es für Sozialinnovator\*innen schwierig, das passende Angebot zu finden und eine Koalition von unterschiedlichen Investor\*innenengruppen zusammenzustellen. «*



**Dr. Markus Freiburg**  
Gründer & Geschäftsführer  
Finanzierungsagentur für Social Entrepreneurship GmbH

Die Landschaft der Unterstützungsangebote hat zwar Lücken, doch stellt ihre Vielfalt gleichzeitig eine Möglichkeit dar, soziale Herausforderungen dort anzugehen, wo sie sichtbar werden und gelöst werden können. Lokale oder regionale Programme mit einem expliziten thematischen Fokus reagieren auf entsprechende lokale oder regionale





Bedürfnisse. Um der größeren Vielfalt sozialinnovativer Ansätze gerecht zu werden, ist es keineswegs notwendig, thematische Schwerpunkte grundsätzlich zu überwinden, sondern solche **Programme über geographische Einheiten und soziale Sektoren hinweg abzustimmen, um Lücken zu erkennen und zu vermeiden**. Diese Schlussfolgerung ergänzt die Forderung nach einer unabhängigen Institution zur Förderung und Finanzierung von sozialer Innovation in ihrer ganzen Bandbreite, wie sie zuletzt zentral im Bericht Financing Social Innovation (Krlev et al. 2021) erhoben wurde.

**International** hat die portugiesische Initiative "Portugal Inovação Social" (**Soziale Innovation Portugal**) in letzter Zeit viel Aufmerksamkeit erregt. Ziel dieses **öffentlich getragenen** Ansatzes war es, mehrere Finanzierungsinstrumente für eine zentrale Anlaufstelle zusammenzuführen. Mit Hilfe von Impact Bonds, der Finanzierung von Capacity Building, öffentlichen und privaten Investitionen in Projekte und einem Fonds für bereits entwickelte Projekte wurden bis zum Frühjahr 2022 bereits mehr als 600 Initiativen finanziert. Thematisch sind die Programme von Portugal Inovação Social breit aufgestellt. Es wurden bereits Initiativen aus den Bereichen sozialer Integration und Inklusion, Beschäftigung, Bildung, Gesundheit, Justiz, digitaler Teilhabe sowie bürgerschaftlichem Engagement und zur Stärkung von Gemeinschaften finanziert. Auch Inkubatoren wurden bereits gefördert.

*Lücken mit einer zentralen  
Anlaufstelle schließen*

Gleichzeitig braucht es aber auch **mehr offene Programme, die soziale Innovationen in der ganzen Breite fördern und die Innovationskraft an den Schnittstellen von Themenfeldern oder in noch nicht identifizierten Themenfeldern anerkennen**. Schließlich lässt sich das Neue oft nicht antizipieren. Deshalb braucht es thematische Spielräume. Es geht nicht darum, andere Themen als bisher zu definieren oder sich für oder gegen marktorientierte oder gemeinnützige Ansätze zu entscheiden, sondern vielmehr darum, der Vielfalt auf allen Ebenen Rechnung zu tragen. Dazu gehören auch entsprechende Informationsangebote, die allen sozialen Innovator\*innen helfen, sich in der Förderlandschaft zu rechtzufinden.





## Ansätze für die Bereitstellung finanzieller Mittel für soziale Innovationen

In der Wirtschaft wird Innovation seit langem als wichtiger Faktor für wirtschaftlichen Erfolg und Wachstum anerkannt. Dabei wurde sie oft mit neuen Technologien in Verbindung gebracht. Gleichzeitig wurde die Finanzierung innovativer Aktivitäten, die sich auf soziale Verbesserungen durch neuartige Lösungen jenseits neuer Technologien konzentrierten, oft eher von Wohlfahrtsverbänden und den Kirchen, dem Staat, Philanthrop\*innen und Stiftungen finanziell unterstützt. In den letzten Jahren lässt sich hier jedoch etwas Bewegung erkennen. Die Entwicklung und Verbreitung eines neuen Verständnisses des Potentials neuer Lösungen für soziale Herausforderungen ging mit neuem Begriffen und Ansätzen, wie sozialer Innovation, Social Entrepreneurship und Sozialunternehmen oder Corporate Social Responsibility einher. Zunehmend wurde nicht mehr nur von öffentlichen Organisationen, Wohlfahrtsverbänden, Stiftungen und Philanthrop\*innen erkannt, dass innovative Lösungen über technische Entwicklungen hinaus funktionieren können. Seitdem investieren Unternehmen und Privatinvestor\*innen zunehmend in soziale Innovationen, um beispielsweise neue Ziele in Verbindung mit der Übernahme sozialer Verantwortung zu erfüllen oder Probleme anzugehen, deren Lösung in einem privaten, philanthropischen Interesse liegt. Gleichzeitig wuchs aber auch das Bewusstsein, dass soziale Auswirkungen mit Gewinninteressen verknüpft werden können.





### ► Spotlight Studie: Financing Social Innovation

Der Bericht **Financing Social Innovation von Krlev et al. (2021)** erörtert ein umfassendes Spektrum an Instrumenten für die Finanzierung sozialer Innovationen und formuliert auf dieser Basis verschiedene Empfehlungen.

Die Autor\*innen identifizieren und empfehlen fünf Finanzierungsinstrumente aus internationalen Erfahrungen, die sie als "Best Practices für Deutschland" (2021: 23; eig. Übersetzung) identifizieren, nämlich: "accelerator loans/grants", "social impact bonds/outcome funds", "community bonds" und "blended market finance" (ebd.: 24f). In ihrem Ansatz gehen diese Instrumente Hand in Hand mit einer Finanzierungsarchitektur, die darauf abzielt, "soziale Innovationen effektiv zu finanzieren und privates Kapital zu mobilisieren" (ebd.: 16; eig. Übersetzung) und zwar durch gezielte politische Maßnahmen. Im Sinne eines ganzheitlichen Ansatzes umfassen die vorgeschlagenen Maßnahmen neue oder angepasste Förderinstrumente (monetär und nicht-monetär) sowie veränderte Rahmenbedingungen und gezielte staatliche Eingriffe: "Bündelung von Beschleunigungssubventionen", "steuerliche Anreize oder Prämien für Impact", "Garantien", die Etablierung des "Pay-by-Result-Prinzips", "lokale Gemeinschaftsinvestitionen", "soziales Beschaffungswesen & Aufbau eines Quasi-Marktes", die "Öffnung bestehender Programme" für soziale Innovationen und "Kapazitätsaufbau & Netzwerke" sowohl für "Investor\*innen" als auch für "soziale Innovatoren" (ebd.: 18f; eig. Übersetzung).

Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen haben sich die Ansätze und Wege zur Bereitstellung finanzieller Mittel für soziale Innovationen verändert und Innovator\*innen finden inzwischen eine größere Bandbreite an Förder- und Finanzierungsmöglichkeiten. Neben der verbreiteten Unterstützung von Projekten mit einer begrenzten Laufzeit entstehen neue Förder- und Finanzierungsmodelle für soziale Innovationen, die sich am Vorbild etablierter Instrumente des Finanzmarktes orientieren. Ausgangspunkt ist hier der Ansatz, Investitionen mit der Erwartung von Wachstum und späteren monetären Gewinnen zu tätigen. So erschließen sich neue Finanzierungsquellen für Innovator\*innen. Gleichzeitig können neue Privatinvestor\*innen für die Finanzierung von sozialer Innovation gewonnen werden und nehmen eine Rolle innerhalb der Unterstützungsstrukturen des Ökosystems ein. Darin spiegelt sich auch ein neues Bewusstsein dafür wider, dass sich Gewinne und soziale Ziele nicht gegenseitig ausschließen. Das ist besonders von Bedeutung für Sozialunternehmen, in denen unternehmerisches Handeln und soziale Ziele zusammenkommen. Diese neue Möglichkeit, einen Return on Investment zu erzielen, öffnet die Tore zu etablierten Investitionsinstrumenten wie **Darlehen** oder Mischformen







von Fremd- und Eigenkapital wie **Mezzanine-Kapital**, um nur einige zu nennen. In diesem Umfeld haben sich in den letzten Jahren zunehmend Fonds für Impact-Investment entwickelt und etabliert, wie der ESIF-Fonds von FA-SE oder die Fonds BonVenture I-IV. Diese stehen jedoch ausschließlich Sozialinnovator\*innen mit wirtschaftlich tragfähigen Geschäftsmodellen offen, die nicht nur eine soziale Wirkung, sondern auch Gewinne erwarten lassen.

In Deutschland gibt es bereits mehrere Beispiele für die Bereitstellung von **Mezzanine-Kapital** für Sozialunternehmen, das mit Unterstützung von öffentlichen, privaten und zivilgesellschaftlichen Organisationen bereitgestellt wird. So nutzen der Mikromezzaninfonds Deutschland, der **ESIF-Fonds** und **BonVenture** bereits die Mischung aus Eigen- und Fremdkapital zur Finanzierung von Sozialunternehmen. Während der Mikromezzaninfonds Deutschland grundsätzlich für ein breiteres Spektrum an (kleinen) Unternehmen offen ist, konzentrieren sich BonVenture und ESIF expliziter auf den sozialen Impact. Gleichzeitig decken diese drei Beispiele auch eine Bandbreite von Investitionsvolumina pro Unternehmen ab, die von kleineren Summen, wie maximal 50.000 € bis zu größeren Beiträgen, ab 500.000 €, reichen.

Banken gehören wohl zu den traditionellsten Kapitalgebern auf dem Finanzmarkt. In Nordrhein-Westfalen vergibt die öffentlich-rechtliche **NRW-Bank** Kredite mit einem Volumen von bis zu 150 Millionen Euro nicht nur an Unternehmen und öffentliche Einrichtungen, sondern auch an sozial orientierte Organisationen, die sich mit der öffentlichen und sozialen Infrastruktur Nordrhein-Westfalens befassen.

*Investmentfonds  
und Darlehen für  
soziale Innovation*

Darüber hinaus kann das Zusammenspiel von sozialem Impact und einem finanziellen Return on Investment mit Hilfe des öffentlichen Sektors gestärkt werden. Erstmals im Vereinigten Königreich im Jahr 2010 eingesetzt (Han et al. 2020), stellen **Social Impact Bonds** in Deutschland noch ein relativ neues Finanzierungsinstrument dar, das bislang selten zum Einsatz kam. Bei ihnen finanzieren Dritte, wie Privatinvestor\*innen, zunächst ein jeweiliges Projekt. Zeigt eine Evaluation nach Abschluss des Projekts, dass zuvor definierte Wirkungsziele erreicht wurden, wird das Projekt durch öffentliche Mittel refinanziert. Aus diesem Grund werden Social Impact Bonds auch als Praxis des "Pay for Success" verstanden (ebd.). Sie ermöglichen eine "Risikoverlagerung auf private Investor\*innen bei gleichzeitiger ergebnisabhängiger Rückzahlung (plus Prämie) durch die öffentliche Hand" (Krlev et al. 2021: 26; eig. Übersetzung). Diese Konstellation schafft einen Anreiz für Privatinvestor\*innen, ein starkes Interesse an den sozialen Wirkungen ihrer (sozialen) Investitionen zu entwickeln, um das Ausfallrisiko zu minimieren. **Gleichzeitig**





werden Initiativen ermutigt, wirkungsorientiert zu handeln und messbare Indikatoren zu entwickeln oder zu übernehmen, um eine Grundlage für die Bewertung zu schaffen. Obwohl die Investitionen zunächst von Dritt-Investor\*innen getragen werden, müssen im Vorfeld Verträge mit der öffentlichen Verwaltung geschlossen werden, um die Zahlung nach erfolgreicher Evaluation zu garantieren. Dies kann zu Beginn des Prozesses eine Hürde darstellen.

**Social Impact Bonds** (SIBs) haben international bereits viel Aufmerksamkeit erregt und sind seit kurzem eines der wichtigsten Instrumente des landesweiten portugiesischen Programms für soziale Innovation "Portugal Innovação Social".

In Deutschland verwaltet die NGO **Phineo** seit 2017 zwei SIBs. Der erste SIB ist eine Kooperation mit dem **Landkreis Osnabrück** und finanziert ein innovatives Elternprogramm ("Triple P"), das Eltern mit individuellem Unterstützungsbedarf bei der Erziehung ihrer Kinder hilft. Mit dem Pilotprojekt soll erprobt werden, ob diesen Familien mit einem präventiven Erziehungsprogramm besser und schneller geholfen werden kann als mit den derzeit verfügbaren Unterstützungsmaßnahmen. Der zweite SIB ist eine Kooperation mit der **Stadt Mannheim** zur Finanzierung eines Nachhilfeprogramms in den Schulfächern Deutsch und Mathematik für Schüler\*innen mit Migrationshintergrund. Ziel ist es, eine erfolgreiche Bildungsbiographie der Schüler\*innen zu fördern.

*Social Impact Bonds für  
sozialinnovative Initiativen*

### Zivilgesellschaftliche Unterstützung bei der Finanzierung sozialer Innovation

Öffentliche Förderprogramme und private Finanzierungsangebote, die soziale Innovationen explizit adressieren oder die Finanzierung sozialer Innovationen eher indirekt über die Unterstützung von Sozialunternehmen oder andere thematische Zuschnitte (beispielsweise neue soziale Dienstleistungen zur Lösung eines definierten Problems) ermöglichen, beschränken sich nicht immer nur auf die Bereitstellung finanzieller Mittel. Beispiele wie *INVEST EU*, die *NRW BANK* oder *BONVENTURE* zeigen, dass auch Beratungs- und Vernetzungsbedarfe erkannt werden, ebenso wie die Notwendigkeit, Orte und Gelegenheiten für die Initiierung von Innovationsprozessen zu schaffen, etwa in von Wohlfahrtsverbänden getragenen Social Innovation Labs.







Auch Akteur\*innen der organisierten Zivilgesellschaft haben erkannt, dass soziale Innovationen als solche unterstützt werden müssen. So bringt auch KoSI zivilgesellschaftliche Organisationen zusammen, die die Notwendigkeit erkannt haben, Initiativen sozialer Innovation zu unterstützen. Social Impact, SEND, FA-SE, Ashoka, Phineo und die Diakonie Schleswig-Holstein repräsentieren zivilgesellschaftliche Organisationen des Ökosystems sozialer Innovationen in Deutschland und bieten Unterstützung auf mehreren Ebenen. Sie beteiligen sich an Förder- und Finanzierungsprogrammen, indem sie diese zum Beispiel betreuen oder an ihrer Konzeptionierung mitwirken. Beispiele sind der *ES/IF* (FA-SE), *SOZIALINNOVATOR HESSEN* (SEND) oder die *SKALA*-Initiative (Phineo). Sie bilden Netzwerke für soziale Innovator\*innen, wie das Ashoka Fellows Netzwerk oder das SEND Netzwerk, oft mit dem Schwerpunkt auf Sozialunternehmen. Sie bieten auch Beratungsdienste an, führen Veranstaltungen zur Wissensvermittlung oder zum Wissensaustausch durch und stellen Orte für die kollaborative Entwicklung neuer Ideen und zugehöriger Geschäftsmodelle zur Verfügung, wie die *SOCIAL IMPACT LABS*. Gleichzeitig entwickeln sie Konzepte zur Wirkungsmessung und -orientierung, wie im Falle der Phineo Wirkungstreppe. Darüber hinaus unterstützen sie sozialinnovative Initiativen auf politischer Ebene durch Fürsprache oder durch die aktive Entwicklung des Themas in der Wohlfahrt, wie im Falle der Diakonie Schleswig-Holstein.

Der Verein **Heldenrat e.V.** ist ein Beispiel für eine zivilgesellschaftliche Organisation, die sich dem **Coaching** und der **Qualifizierung** von sowohl jungen als auch etablierten sozialen Initiativen und Sozialunternehmen widmet. Ziel ist es, **soziales Engagement** im Allgemeinen zu unterstützen. Daraus ergibt sich, zumindest implizit, ein Angebot zur Unterstützung von **gemeinnützigen sozialen Innovationen**. Das Angebot basiert auf dem Ansatz, soziale Initiativen zu stärken, indem sie bei der Professionalisierung und kontinuierlichen Verbesserung ihrer Arbeit beraten werden. Dies geschieht sowohl in Form von Workshops als auch durch individuelles Coaching. Beratung und Wissenstransfer werden zudem durch eigene Forschungsarbeiten ergänzt. Dazu kooperiert der Verein auch in größeren Projekten, wie z.B. der Entwicklung und Evaluation eines Studienprogramms für Sozialunternehmer\*innen in dem von Erasmus+ geförderten Projekt Social Entrepreneurship for Local Change mit mehreren europäischen Universitäten.

*Unterstützung sozialer  
Innovation durch  
Unterstützung sozialen  
Engagements*





Wie das Mapping zeigt, gibt es eine ganze Reihe zivilgesellschaftlicher Unterstützung für soziale Innovation. Diese Angebote richten sich an verschiedene soziale Innovator\*innen, teilweise explizit und teilweise eher implizit.

Insgesamt zeigt sich, dass einige **zivilgesellschaftliche Organisationen in Deutschland seit langem die Notwendigkeit zur Unterstützung sozialer Innovationen erkannt haben**. Während manche Lücken mit Unterstützung der Zivilgesellschaft bereits geschlossen wurden, bleiben andere Lücken noch bestehen. Je nach sozialinnovativem Ansatz kann es immer noch an geeigneten, zugänglichen oder auffindbaren Förder- und Finanzierungsangeboten für die jeweilige Idee mangeln – beispielsweise aufgrund des adressierten Problems oder durch die Voraussetzung eines unternehmerischen Ansatzes. Es scheint vor allem notwendig, **einen besseren Überblick zu ermöglichen, der sich an alle Sozialinnovator\*innen richtet** und ihnen hilft, sich im Dschungel vielfältiger und auch zivilgesellschaftlicher Unterstützungsangebote zurechtzufinden und die passenden zu erkennen. Darüber hinaus neigen die Organisationen der Zivilgesellschaft in den erfassten Fällen dazu, den Transfer von Finanzmitteln zu verwalten, können diese aber nicht selbst bereitstellen. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit einer weiteren Zusammenarbeit mit Dritten wie Privatinvestor\*innen oder öffentlicher Verwaltung.

### Wie entscheiden, wer gefördert werden soll? Zur Bedeutung der Wirkungsmessung

Wirkungsmessung ist nicht nur ein Thema für Sozialinnovator\*innen, die sich für den Erfolg ihrer Aktivitäten interessieren. Neben etablierten Instrumenten für Sozialinnovator\*innen zur Ermöglichung, Messung und Verbesserung des sozialen Impacts, wie dem Wirkungsmodell von Phineo und dem Social Reporting Standard, hält die Wirkungsmessung zunehmend Einzug in der Erforschung sozialer Innovation. Einerseits sind Initiativen sozialer Innovation, darunter auch Sozialunternehmen, selbst an ihrer Wirkung interessiert. Andererseits gibt es auch politisches Interesse daran, die Wirkung sozialer Innovation greifbar zu machen, zu verstehen und für politische Entscheidungen sowie die Förderung und Finanzierung sozialer Innovationen nutzbar zu machen.





Ein Beispiel für ein aktuelles Forschungsprojekt in Deutschland ist das Projekt IndiSI des Instituts für Arbeit und Technik der Westfälischen Hochschule Gelsenkirchen, des Centrum für Soziale Investitionen und Innovationen der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg und der Philipps-Universität Marburg (Fachbereich Geographie), das ab 2018 vom BMBF gefördert wurde, im Frühjahr 2021 endete und anschließend eine Folgefinanzierung mit IndiSI+ bis 2023 erhielt. Ausgehend von dem Ziel, Instrumente zur Messung der Vielfalt sozialer Innovationen zu entwickeln, wurden verschiedene Indikatoren erarbeitet und getestet. Für die Messung sozialer Innovationen in der Frühphase stellt der Ansatz beispielsweise die Frage nach der "Relevanz sozialer Bedarfe in einem konkreten Kontext" in den Mittelpunkt, indem "gesellschaftliche[n] Diskurse[n]" analysiert werden und wie diese Relevanz "sozial konstruiert" wird (Strambach/Thurmann 2021: 8). Dieses Beispiel unterstreicht die Notwendigkeit, andere Wege zu gehen, um sozialen Impact jenseits der Möglichkeiten etablierter Messverfahren für unmittelbar beobachtbare Betrachtungsgegenstände zu verstehen.

» Viele soziale Innovator\*innen wollen ihre Wirkung messen und analysieren. Dazu benötigen sie verlässliche Methoden und Indikatoren. Die Wissenschaft spielt hier eine wichtige Rolle bei der Erforschung und Weiterentwicklung von Instrumenten und kann gleichzeitig eine hohe Qualität und Glaubwürdigkeit sicherstellen. «

**Thomas Steiner**  
Impact Measurement & Management Expert  
PHINEO gAG



Aus Finanzierungsperspektive steht die Messung der Wirkung sozialer Innovation mit den Fragen in Zusammenhang, wie diese greifbar gemacht werden kann, welche Initiativen sozialer Innovation erfolgversprechend sein können und wie Mittel dann wirkungsorientiert verteilt werden können. Gerade die Verteilung öffentlicher Mittel ist schließlich mit der Suche nach konkreten Lösungen für aktuelle Herausforderungen verbunden, die im Rahmen politischer Agenden definiert werden,





wie beispielsweise mit den Zielen für nachhaltige Entwicklung als aktuellem Politikinhalt, den auch andere Impact-Investor\*innen aufgreifen. Wenn Förderprogramme als Instrument verstanden werden, um Lösungen für solche Herausforderungen zu ermöglichen, ist der Wunsch nach wirkungsorientierter Mittelverteilung naheliegend. Schließlich verspricht dieser Ansatz einen gezielteren Einsatz oft nur sehr begrenzt verfügbarer öffentlicher Mittel.

Mit der **SKala-Initiative** unterstützen die gemeinnützige Phineo und eine philanthropische Unternehmerin 93 gemeinnützige Projekte in den Themenbereichen „Inklusion & Teilhabe“, „Engagement- & Kompetenzförderung“, „Brücke zwischen den Generationen“ und „vergessene Krisen“ (Phineo gAG 2023). Ein zentrales Auswahlkriterium für die Förderung ist entweder ein **Konzept zur Wirkungsmessung** für neue Initiativen oder der **Nachweis erster sozialer Wirkungen** für bereits aktive. Es werden also sowohl neue als auch bereits etablierte Initiativen unterstützt, sofern sie sich in ihrer Praxis durch eine Wirkungsorientierung leiten lassen.

Mit dem Ansatz des **High-Impact-Investment** bietet **BonVenture** mit dem bereits vierten Fonds die Möglichkeit, **Risikokapital** in einem Portfolio von Unternehmen zu investieren, die sowohl auf Gewinne als auch auf soziale Wirkung abzielen. Um eine hohe soziale Wirkung zu gewährleisten, werden nur Unternehmen für das Portfolio ausgewählt, die sich mit den **Zielen für nachhaltige Entwicklung** der Vereinten Nationen befassen. Jedes Unternehmen muss die soziale Herausforderung, die es lösen will, klar beschreiben und ihre Ursachen benennen. Es muss ein messbares Ziel mit einer definierten Zielgruppe verfolgen und die Hebel darlegen, die es zum Erreichen des Ziels einsetzen will. BonVenture misst das Erreichen dieser Ziele anhand der "IOOI Theory of Change"<sup>1</sup>.

*Wirkungsorientierte  
Mittelvergabe*

Darüber hinaus gibt es Finanzierungsmodelle, bei denen Gelder von privaten Investor\*innen in Initiativen für soziale Innovationen fließen. Aufgrund der Erwartung eines Return on Investment bei gleichzeitiger Finanzierung sozialer Ziele handelt es sich dabei meist um Programme für Sozialunternehmen. In solchen Programmen wird die Wirkungsorientierung nicht nur genutzt, um die erfolgreiche Verfolgung sozialer Ziele zu antizipieren, sondern auch, um die Erfolgsaussichten eines

<sup>1</sup> Diese Theorie des Wandels umfasst die Inputs ("Investments in the venture"), die Outputs ("measurable results"), die Outcomes ("accomplished social change") und die Wirkung ("social change specifically attributed to the organisation's activity"). (Bonventure, k.d.)





Geschäftsmodells zu bewerten. Neben der Absicherung von Risiken durch Garantien, wie im ESIF-Programm, bietet die Wirkungsorientierung zusätzliche Sicherheit. Werden auch die Geschäftsmodelle von Sozialunternehmen im Rahmen der Entscheidung über die Mittelvergabe nach ihren Erfolgsaussichten für eine soziale Wirkung bewertet, sinkt das Ausfallrisiko für Investor\*innen potenziell.

In diesem Zusammenhang ergeben sich sowohl Chancen als auch Risiken für Sozialinnovator\*innen. Wenn von einem Konzept zur Umsetzung einer konkreten Lösung bereits vorab eine hohe Wirkung zu erwarten ist, steigen die Chancen auf eine Förderung. So werden entsprechende Lösungsansätze durch diese Praxis gestärkt. Wenn ein innovativer Ansatz jedoch nicht in seinen Erfolgsaussichten auf der Basis bisheriger Erfahrungen bewertet werden kann oder die erwartete Wirkung nicht hinreichend antizipiert werden kann, bleiben wirkungsorientiert vergebene Mittel unerreichbar. Wirkungsorientierte Mittelvergabe muss daher sensibel für den jeweiligen Kontext und die sich daraus ergebenden Faktoren sein. Neue Wirkungsmessungsansätze müssen folglich valide und verlässlich sein **um sicherzustellen, dass eine Gatekeeper-Funktion von Wirkungsorientierung nicht dysfunktional wird** und dann den Zugang zu Mitteln fälschlicherweise versperrt.

### Organisationsformen für Initiativen sozialer Innovation

Durch internationale Forschungsprojekte zu sozialer Innovation, wie das SIMPACT-Projekt, wurde früh festgestellt, dass eine der größten Herausforderung für Initiativen in der Finanzierung ihrer sozialinnovativen Aktivitäten liegt (Terstriep et al. 2015). Besondere Bedeutung kommt dabei der längerfristigen Finanzierung zu, die z.B. die nicht kurzfristig zu erreichende Etablierung veränderter sozialer Praktiken oder zumindest eine Fortführung der Aktivitäten nach dem Ende eines zeitlich begrenzten Projekts ermöglicht. Ausgehend von der Frage, wie soziale Innovation ihre soziale und ökologische Wirkung entfalten kann, wurden vor dem Hintergrund der SIMPACT-Ergebnisse (Terstriep/Kleverbeck 2018) bereits verschiedene Geschäftsmodelle diskutiert, die den Rahmen für die Initiierung und Umsetzung sozialer Innovation bilden können. Mit neuen Finanzierungsmöglichkeiten durch private Investitionen lässt sich auch eine steigende Nachfrage nach neuen Initiativen sozialer Innovation erwarten. Ohne ein überzeugendes Geschäftsmodell mit der Aussicht auf Renditen wird es aber oft







schwierig werden, solche privaten Finanzierungsmittel zu finden. Die Notwendigkeit langfristig finanziell tragbarer Geschäftsmodelle spiegelt sich zunehmend auch in der öffentlichen Förderung wieder. Sozialunternehmerische Modelle, die Marktorientierung und soziale Ziele verbinden, letztere aber in den Vordergrund stellen, sind ein Teil der Antwort. Der Deutsche Social Entrepreneurship Monitor (DSEM) des SEND e.V. macht das deutlich. Zum einen profitieren 34% der dort erfassten Sozialunternehmen vom Handel mit Verbraucher\*innen als Haupteinnahmequelle und 37% vom Handel mit gewinnorientierten Unternehmen. Durch die Einnahmen können solche Sozialunternehmen ihre eigene Existenzsicherung ermöglichen. Gleichzeitig spielen aber auch "Stipendien/ Zuschüsse/ Förderung von der Regierung/ Kommune/ öffentlichen Hand" (Kiefl et al. 2022: 43) als eine der Haupteinnahmequellen für 39% oder Spenden von Privatpersonen für knapp 29% jeweils eine zentrale Rolle. Ebenso bleibt die Freiwilligenarbeit für rund 35% der Sozialunternehmen weiterhin wichtig (ebd.). Doch was geschieht, wenn eine Lösung gar nicht über den Markt vermittelt werden kann, etwa, weil zwar eine soziale Wirkung erwartet wird, die veränderten Praktiken aber keine Umsätze ermöglichen? Was geschieht, wenn unternehmerische Ansätze nicht Teil des Konzepts sind oder sein können?

In Deutschland gibt es traditionell ein starkes Vereinswesen. Für viele zivilgesellschaftliche Initiativen, die Ansätze zur Lösung sozialer Herausforderungen mit for- oder non-profit Modellen verfolgen, liegen entsprechende Rechtsformen zunächst nahe. Der DSEM von SEND (Kiefl et al. 2022) zeigt so auch, dass Sozialunternehmen häufig durch die Rechtsform eines eingetragenen (nicht-wirtschaftlichen) Vereins (e.V.) gekennzeichnet sind. In der Stichprobe gab ein Anteil von mehr als 18% der Sozialunternehmen an, diese Rechtsform zu haben (ebd.: 25). Auch in der vorliegenden Kartierung des deutschen Ökosystems sozialer Innovation gibt es in der Stichprobe mehrere Hinweise darauf, dass Vereine beteiligt waren oder sogar die zentrale Rechtsform der jeweiligen Organisationen für die Arbeit an einer sozial-innovativen Lösung bieten. Dies zeigt, dass das Vereinsmodell längst nicht nur in der Zivilgesellschaft im Allgemeineren, sondern auch im Ökosystem sozialer Innovation angekommen ist. Beispiele sind Intermediär\*innen und Unterstützungsakteur\*innen wie SEND e.V. und Organisationen, die sich ausschließlich auf die Umsetzung sozialinnovativer Ansätze konzentrieren, wie *ACKER E.V.* oder *SOZIALHELDEN E.V.*





Der **Verein Acker e.V.** verfolgt das Ziel, die Wertschätzung von Lebensmitteln in der Gesellschaft zu erhöhen und dem Verlust von Wissen und Können im Bereich der Lebensmittelproduktion entgegenzuwirken. Er befasst sich mit Themen wie gesunder Ernährung und der Vermeidung von Lebensmittelverschwendung. Acker e.V. umfasst mittlerweile mehrere Angebote für Kinder und Erwachsene, von Bildungsprogrammen in Zusammenarbeit mit Schulen (z.B. Gemüseackerdemie) bis hin zu Konzepten für Office Gardening oder Urban Farming für Erwachsene, z.B. in Zusammenarbeit mit Unternehmen (z.B. Ackerpause).

Der Ansatz von Acker e.V. wurde in einer ersten Finanzierungsrunde ab 2015 als gemeinnütziger Ackerdemia e.V. aus **Spenden und Förderungen** von Stiftungen, Unternehmen, Philanthrop\*innen und der öffentlichen Hand, **eigenen Einnahmen** aus dem Gemüseverkauf und **wirkungsorientierten Investitionen** (Genussrechtskapital zur Finanzierung des selbsttragenden Geschäftsmodells) finanziert. Dieses Modell wurde in Zusammenarbeit mit FA-SE entwickelt und die Erkenntnisse aus dieser ersten Runde dienen als Grundlage für den Geschäftsplan der zweiten Finanzierungsrunde.

### *Vereine und soziale Innovation*

Ähnlich etabliert wie Vereine, sind Genossenschaften eine traditionell starke Organisationsform der Zivilgesellschaft in Deutschland. Unter den Sozialunternehmen im DSEM sind Genossenschaften jedoch eher die Ausnahme und nur 1,7% der Organisationen haben diese Rechtsform (Kiefl 2022: 25). Im Vergleich zu Vereinen stehen bei Genossenschaften die wirtschaftlichen Zwecke stärker im Vordergrund, gleichzeitig werden sie aber auch durch ein Förderungsprinzip sowie u.a. die Prinzipien der Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung bestimmt. Damit sind sie stärker am Gemeinwohl orientiert als andere Organisationsformen mit wirtschaftlichen Zielen. Genossenschaften zeichnen sich dadurch aus, dass die Eigentümer\*innen sowohl Kund\*innen und Lieferant\*innen als auch Kapitalgeber\*innen sind. Im DSEM ist die Super-Coop Berlin ein Beispiel für ein Sozialunternehmen, das die Merkmale von Genossenschaften für ihre Organisationsform betont. Sie haben diese Rechtsform demnach gewählt, weil sie:

"1) so per Definition im Interesse aller Nutzer:innen und der Gesellschaft statt einzelner Investor:innen wirtschaften, 2) durch das Stimmrecht pro Kopf statt pro Anteil demokratisch organisiert sowie 3) überzeugt sind, dass durch gemeinschaftliches Handeln Alle Teil einer positiven Veränderung sein können" (ebd.: 26)







Die **Chancen e.G.** wurde 2016 von zwei ehemaligen Vorstandsmitgliedern der **Studierendengesellschaft** (SG) der Hochschule Witten-Herdecke als Weiterentwicklung des Umgekehrten Generationen-Vertrages (UGV) mit dem Ziel gegründet, den Ansatz auch an anderen Hochschulen anbieten zu können.

Der ursprüngliche UGV wird von der SG bereits seit über 25 Jahren umgesetzt. Er dient der Übernahme privater Bildungskosten mit dem Ziel von mehr Chancengleichheit und Selbstbestimmung bei der Bildungs- und Berufswahl. Die UG basiert auf einem nachgelagerten, einkommensabhängigen Finanzierungsmodell, bei dem die Kosten von älteren Mitgliedern getragen oder zum Teil bereits während des Studiums zurückbezahlt werden.

**Basierend auf dem Ansatz des UGV finanziert Chancen e.G.** die Lebenshaltungskosten und/oder Studiengebühren während der Hochschulausbildung. Nach Abschluss des Studiums und Eintritt in das Berufsleben zahlen die Absolvent\*innen einen festen und gedeckelten Anteil ihres Einkommens über einen Zeitraum von maximal 8 Jahren zurück. Als eingetragene Genossenschaft beinhaltet das Finanzierungsmodell auch die Möglichkeit für Investor\*innen, **Genossenschaftsanteile zu erwerben**. Darüber hinaus erhielt die Chancen e.G. eine **öffentliche Förderung** durch die Europäische Union über den Europäischen Fonds für strategische Investitionen (EFSI).

*Genossenschaften  
und soziale Innovation*

### Was also tun?

#### Die Streubreite der Narrative in Strategien und politischen Vereinbarungen

Im Rahmen des Mappings wurden Normen im Kontext sozialer Innovation untersucht, um Erkenntnisse für die Weiterentwicklung des Ökosystems sozialer Innovation zu gewinnen. Hierzu wurden u.a. politische Vereinbarungen, Strategien, Positionspapiere usw. betrachtet. Wie in Kapitel 2 dargelegt, umfasst die Normenschicht des Zwiebelmodells Faktoren wie rechtliche Rahmenbedingungen, ethische und moralische Standards oder die Missionen bestimmter Akteur\*innen oder Gruppen dieser, die z.B. durch Innovationsstrategien oder Koalitionsvereinbarungen repräsentiert werden. Aus der Mapping-Stichprobe wurde eine Gesamtsumme von 27 Antworten auf Leitfragen für die Dimension der Normen gemeldet, wobei in allen Fällen Politik und öffentliche Verwaltung die zentrale Akteurin darstellen, gefolgt von 23 Fällen, die vom Wirtschaftssektor einschließlich Sozialunternehmen





angeführt werden. Bemerkenswert ist, dass nur etwas mehr als die Hälfte der Normen (15) die Zivilgesellschaft und noch weniger Normen (13) die Wissenschaft einbeziehen. Die anschließende qualitative Analyse liefert interessante Ergebnisse. Auffallend ist, dass der Inhalt der gemappten Normen in Bezug auf soziale Innovation eindeutig von aktuellen Narrativen bestimmt wird, **aber auch eine große Streubreite aufweist.**

» Vor 15 Jahren noch relativ unbekannt, spielen soziale Innovationen in vielen unternehmerischen und politischen Entscheidungen heute eine zentrale Rolle. Dies wurde erreicht, indem viele sozialunternehmerische Initiativen nicht nur direkte Kund:innen adressiert, sondern in ihrer Entwicklung auch Privat- und Sozialwirtschaft sowie Hochschulen involviert haben. Die neu gewonnene Aufmerksamkeit muss sich nun auch in konkreten Strategien und Maßnahmen, mithin der Förderung eines nachhaltigen Institutionensystems, wiederfinden. «

**Norbert Kunz**  
Geschäftsführer  
Social Impact gGmbH, Deutschland



In diesem Zusammenhang ist festzustellen, dass ein Drittel aller gemeldeten regionalen Innovationsstrategien, vor allem auf Bund-Länder-Ebene, aber weniger als ein Drittel der aktuellen Koalitionsvereinbarungen soziale Innovationen als **eigenständigen Innovationstyp in klarer Abgrenzung zu technologischen Innovationen** aufführen. Diese exponierte Positionierung der sozialen Innovation in den Strategien ergibt sich aus den jüngsten Narrativen, z. B. zu den neuen gesellschaftlichen Herausforderungen, die in einer gemeinsamen Anstrengung der verschiedenen Akteur\*innen innerhalb des Ökosystems sozialer Innovation bewältigt werden müssen, und bezüglich des nachhaltigen, sozial gerechten Wachstums. Frühere Strategien mit einem engen Fokus auf technologische Innovation, vor allem in Bundesländern wie Nordrhein-Westfalen oder Baden-Württemberg entwickelt, die als Technologie-Hotspots bekannt sind, erweitern heute ihre Strategien dahingehend, dass sie ausdrücklich soziale Innovation als eine notwendige Säule eines nachhaltigen regionalen Wachstums einbeziehen. Ebenso





enthalten einige Strategien eigene klare Definitionen sozialer Innovation, um ihre eigenständige Rolle zu betonen.

Die Hälfte der regionalen Strategien und in geringerem Maße auch die Koalitionsvereinbarungen konzentrieren sich auf eine **weit gefasste** Definition des Begriffs "Innovation" und beziehen sich entweder auf soziale Innovation und ihre Bedeutung für die Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen **als Teil eines umfassenderen Innovationsansatzes oder sogar als Unterform der technologischen Innovation**. Ähnlich wie bei den Strategien, die soziale Innovation als eigenständige Aktionsform festlegen, sind diese Strategien von den jüngsten Entwicklungen beeinflusst, da sie die aktuelle Debatte über soziale Innovation und gesellschaftliche Herausforderungen aufgreifen. Allerdings ist der Umfang der aktuellen Narrative, die in die Strategien und Vereinbarungen einfließen, weniger vielfältig als bei den eigenständigen Strategien.

### Fallbeispiel für eine durch ein Narrativ getriebene Strategie

Die **Innovationsstrategie des Bundeslandes Bremen** zielt darauf ab, intelligentes, nachhaltiges und sozialverträgliches Wachstum zu fördern. Sie umfasst fünf Innovationschwerpunkte, nämlich (1) nachhaltiges Wirtschaften und Ressourceneffizienz, (2) vernetzte und angepasste Industrie, (3) zukunftsorientierte Mobilität, (4) intelligente Dienstleistungen und (5) digitale Transformation. Um diese Ziele zu erreichen, wird die soziale Innovation als eigenständiges Handlungsfeld aufgenommen. Insbesondere enthält die Strategie eine **eigene Definition von sozialer Innovation**, die sie als neue soziale Praktiken und Organisationsmodelle beschreibt, um gesellschaftliche Herausforderungen durch nachhaltige Lösungen zu lösen. Die zugrundeliegenden Innovationsmaßnahmen können dabei sowohl technologischer als auch nicht-technologischer Natur sein. Die Strategie betont den sozialen und wirtschaftlichen Wert sozialer Innovation für die Gesellschaft und die Umwelt. Sowohl soziale Innovation als auch Sozialunternehmer\*innen werden durch Fördermaßnahmen gesondert angesprochen. Um beispielsweise eine nachhaltige Mobilität zu erreichen, sollte soziale Innovation neben technologischer Innovation berücksichtigt werden.

*Die Strategie berücksichtigt die jüngsten Narrative zur sozialen Innovation als eine von der technologischen Innovation getrennte Handlungsweise neben dem Sozialunternehmertum, um ein nachhaltiges, sozial verantwortliches und gerechtes Wachstum zu erreichen.*

In diesen regionalen Strategien wird die Bedeutung sozialer Innovation für die Gesellschaft hervorgehoben. Zudem wird sie als eine neue Methode oder ein neues Instrument in das Innovationsinstrumentarium als Erweiterung der ursprünglichen Strategie zur technologischen Innovation aufgenommen. Sie enthalten keine ausführliche Definition von sozialer Innovation.





Fast die Hälfte aller Koalitionsvereinbarungen und zwei regionale Strategien gehen von einem breiten Innovationsbegriff aus, der die Schaffung von etwas Neuem beinhaltet. In diesem Sinne wird soziale Innovation vor allem als Innovation verstanden, **die durch das Wirken von Sozialunternehmer\*innen entsteht**. Diese Strategien und politischen Vereinbarungen zielen darauf ab, Sozialunternehmertum als eine Handlungsform zur Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen zu fördern. Im Gegensatz zu den beiden zuvor beschriebenen Ansätzen zielen sie darauf ab, aktuelle Narrative über gesellschaftliche Herausforderungen und den Wert des Sozialunternehmertums im Unterschied zum kommerziellen oder unternehmerischen Unternehmertum einzubeziehen. In diesem Sinne ist der Umfang der einbezogenen Narrative begrenzter, da sie weder eine explizite Definition von sozialer Innovation geben, wenn überhaupt, noch über Sozialunternehmertum hinausgehende Methoden oder Instrumente zur Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen erläutern.

Es ist anzumerken, dass einige Koalitionsvereinbarungen soziale Innovation in geringerem Maße einbeziehen, insbesondere als Aktionsformen nur für bestimmte Politikbereiche, wie z. B. für Beschäftigung oder Bildung. In diesem Sinne wird soziale Innovation entweder breit angegangen oder es wird nur auf Sozialunternehmertum verwiesen. Die Koalitionsvereinbarungen für bestimmte Bundesländer können jedoch durch Aktionspläne oder politische Maßnahmen ergänzt werden, die sich speziell auf soziale Innovation konzentrieren. Solche Pläne werden von den jüngsten Narrativen über neue gesellschaftliche Herausforderungen angetrieben, die durch ein Zusammenspiel verschiedener Akteur\*innen innerhalb des Ökosystems sozialer Innovation angegangen werden sollen.





### Fallbeispiel für einen durch ein Narrativ orientierten Aktionsplan

Der Aktionsplan "Soziale Innovation" des Niedersächsischen Ministeriums für Bundes- und Europaangelegenheiten und Landesentwicklung zielt auf die Förderung von Pilotprojekten, die sich mit gesellschaftlichen Herausforderungen und regionalen Bedürfnissen befassen. Konkret geht es um skalierbare Projekte in den Bereichen Optimierung und Zugang zu Sozialleistungen und öffentlichen Diensten sowie um neue Formen der Beschäftigung, die unter anderem dem sozialen Wandel Rechnung tragen. Aufgrund des Pilotcharakters des Plans gibt es auf Länderebene drei Behörden für soziale Innovation, d. h. Kontaktstellen unter der Leitung der öffentlichen Verwaltung, die die verschiedenen Akteur\*innen im **Ökosystem sozialer Innovation**, u.a. Wohlfahrtseinrichtungen, Institutionen und Initiativen, dabei unterstützen, Herausforderungen anzugehen, Lösungen zu finden und diese in die Tat umzusetzen.

*Der Plan berücksichtigt die jüngsten Darstellungen zu sozialer Innovation als wichtige Aktionsform - unabhängig von technologischer Innovation - zur Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen und insbesondere als Zusammenspiel verschiedener Akteur\*innen im Ökosystem sozialer Innovation.*

Abgesehen von regionalen Strategien und Koalitionsvereinbarungen treiben aktuelle Narrative auch die explizite Positionierung von Organisationen des Wohlfahrtssektors voran und umgekehrt. Mit Blick auf die enge Definition, **die soziale Innovation als eigenständige Innovationsart** betrachtet, hat eine Gruppe der großen deutschen Wohlfahrtsverbände zusammen mit dem Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland (SEND) und dem Bundesverband Deutsche Startups (Startup-Verband) ein gemeinsames Positionspapier herausgegeben und eine Kollaboration zum Wohle des gesellschaftlichen Fortschritts und der sozialen Innovation in Deutschland vereinbart (Diakonie Deutschland 2019). Sie zielen insbesondere darauf ab, Innovationen im Sozialbereich zu fördern, u.a. durch fachübergreifende Netzwerke, Fachtagungen und Konferenzen, die Schaffung eines innovationsfreundlichen Umfelds oder eine verbesserte Medienberichterstattung zur Förderung sozialer Initiativen. Dazu gehört auch, dass sie die Voraussetzungen für Intrapreneurship schaffen, indem sie vor allem ihre Mitarbeitenden als interne Sozialinnovator\*innen innerhalb der Wohlfahrtsverbände einsetzen. Dabei stützen sie sich auch auf frühere Forderungen nach einer spezifischeren Messung des sozialen Werts als Ergebnis sozialer Innovation, wie sie von Eurodiaconia (2015), einem europäischen Netzwerk von NRO, die Sozial- und Gesundheitsdienstleistun-







gen anbieten, erhoben wurden. Während aktuelle Narrative die Positionierung und Strategiebildung von Wohlfahrtsorganisationen im Kontext von sozialer Innovation und sozialer Wertschöpfung vorantreiben und beeinflussen, treiben solche ultimativen Positionspapiere wiederum die Entwicklung und Verbreitung derselben heutigen Narrative voran. Je mehr Akteur\*innen sich zugunsten sozialer Innovation positionieren, desto größer ist die Verbreitung und Schärfung der Narrative. Darüber hinaus ist das hier beschriebene Positionspapier an sich insofern innovativ, als Akteur\*innen aus dem Bereich der gemeinnützigen Organisationen und des Sozialunternehmertums üblicherweise eine Absichtserklärung abgeben und sich auf eine Kollaboration zur Förderung der sozialen Innovation einigen. Wie im nächsten Abschnitt beschrieben, gibt es jedoch nach wie vor Spannungen, die durch Narrative verursacht werden, was die Notwendigkeit solcher kooperativen Ansätze noch mehr unterstreicht.

*» Der Freien Wohlfahrtspflege gehören in Deutschland rund 93.000 Einrichtungen an. Die Intrapreneure der Wohlfahrtsträger wappnen sich für aktuelle und künftige Herausforderungen. Es ist wichtig das innovative Potential der Freien Wohlfahrtspflege durch passgenaue Förderung und Finanzierungsmöglichkeiten zu stützen. «*

**Dr. Grit Kühne**  
Referentin für Europa und Projektentwicklung  
Diakonie Schleswig-Holstein, Deutschland



### Sozialunternehmen im Spannungsfeld der Narrative: das große Missverständnis

Das Mapping ergab, dass der Bereich des Sozialunternehmertums, vor allem die sozialen Dienste, in letzter Zeit mit Narrativen von zwei Seiten konfrontiert werden – kommerzielles Unternehmertum und gemeinnützige Organisationen. Dies hat zu einem großen Missverständnis darüber beigetragen, wie Sozialunternehmen geführt werden sollten.





*Erstens* wird in einem neueren Narrativ das soziale vom kommerziellen Unternehmertum stark abgekoppelt. Demnach sind Sozialunternehmen, die wie kommerzielle Unternehmen geführt werden, ineffizient. Dies ist wahrscheinlich auf die allgemeine Annahme zurückzuführen, dass gemeinnützige Organisationen, unter anderem im Bereich der sozialen Dienste, aufgrund fehlender Leistungsanreize weniger professionell geführt werden. Non-Profit-Organisationen sind eher von der Finanzierung und der öffentlichen Budgetierung als von Marktmechanismen abhängig. Im Gegensatz zu Non-Profit-Organisationen stützen sich Sozialunternehmen jedoch häufig auf Marktmechanismen und Wettbewerb, um Drittmittel zu akquirieren. Daher wird *zweitens* den Sozialunternehmen in jüngster Zeit vorgeworfen, kapitalistische Finanzierungsformen im sozialen Sektor zu etablieren und damit die traditionellen Finanzierungsformen des Sektors zu überlagern. Dahinter steht die Annahme, dass die öffentliche Finanzierung zurückgehen könnte, sobald kapitalistische Maßnahmen im Non-Profit-Bereich eingesetzt werden.

» In Zeiten multipler Krisen gehen Sozialunternehmen unsere zunehmenden gesellschaftlichen und ökologischen Herausforderungen mit innovativen und unternehmerischen Ansätzen an und setzen dabei den Fokus auf Wirkung statt auf maximale Gewinne. So leisten sie einen immensen Beitrag zur dringenden sozial-ökologischen Transformation. «

**Daniela Deuber**  
Geschäftsführung Social Entrepreneurship Netzwerk  
Deutschland  
SEND, Deutschland



Viele erfolgreiche Sozialunternehmen aus jüngster Zeit sind der Gegenbeweis bezüglich dieser gegensätzlichen Narrative über das Sozialunternehmertum. Dieses trägt zwar den Wert und die Aufgabe des sozialen Sektors in sich, ist aber dennoch teilweise auf Markt- oder Wettbewerbsmechanismen angewiesen, wie kommerzielles Unternehmertum, um sein Geschäft weiterzuentwickeln und zu vergrößern. Diese beiden Seiten schließen sich nicht gegenseitig aus, sondern sind vielmehr miteinander verflochten.







### Spotlight: Soziale Innovation in der Wohlfahrtspflege aus der Vogelperspektive

"Soziale Innovationen in den Spitzenverbänden der Freien Wohlfahrtspflege - Strukturen, Prozesse und Zukunftsperspektiven", ist eine Studie von Nock, Krlev und Mildenerger (2013), im Auftrag der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (BAGFW). Sie wurde vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) gefördert und behandelt soziale Innovationen im Bereich der Wohlfahrtspflege. Die Studie geht der folgenden Frage nach: Welche Strukturen und Mechanismen gibt es in der Wohlfahrtspflege, um Innovationen zu fördern, zu entwickeln und anzustoßen?

Unter Verwendung eines explorativen Forschungsdesigns und von Interviews beschreibt die Studie unter anderem die Logik des Regelungs Dreiecks der Finanzierung, das aus (1) Leistungsempfängern, (2) Anbietern und (3) Kostenträgern besteht und daher aufgrund von Ermessensbefugnissen zu einer abweichenden Einschätzung der Bedürfnisse durch Regulierungsbehörden und Leistungsempfänger sowie Anbieter führen kann. Neu entstehende Bedürfnisse bilden den "Schwerpunkt", so dass es notwendig ist, diese Bedürfnisse nicht nur zu entdecken, sondern sie auch im Rahmen des Rechtsrahmens zu genehmigen. Soziale Innovation ist somit abhängig von Zeit, Ort und bestehenden Normen. Weitere Hindernisse für soziale Innovationen im Wohlfahrtssektor sind der Studie zufolge bürokratische Prozesse, das "Festhalten an langjährigen Verfahren" und die Abhängigkeit von der Finanzierung.

*Insofern stellt die Studie einen interessanten Weg zur Diskussion über das Sozialunternehmertum dar, sowie darüber, wie Sozialunternehmen verwaltet werden und werden sollten, und über die jüngsten Narrative, die sie ins Spannungsfeld zweier Seiten bringt - dass nämlich soziale Unternehmen, die (1) wie kommerzielle Unternehmen verwaltet werden, ineffizient sind und (2) die traditionellen Formen des Zugangs zu Finanzmitteln des Wohlfahrtssektors überlagern.*

### Regionale Ökosysteme: Öffentliche Förderung sozialer Innovation in den Ländern

Fast ein Drittel aller Innovationsstrategien in der Stichprobe erkennt soziale Innovation als eigenständigen Innovationstypus an (vgl. oben). Ein großer Teil dieser Strategien bezieht sich dabei explizit auf die jeweilige Landesebene. Im Zusammenhang mit regionalen Innovationsprogrammen beinhalten diese Strategien damit letztlich einen Auftrag an öffentliche Verwaltung, soziale Innovationen zu fördern und zu finanzieren.

Neben solchen Programmen, die soziale Innovation ausdrücklich in den Blick nehmen, gibt es auch Beispiele für gemeinwohlorientierte Programme, die unter Beteiligung des öffentlichen Sektors aufgelegt wurden und soziale Innovation nicht gezielt adressieren. Dabei kann





soziale Innovation als allgegenwärtiges Phänomen dennoch von solchen Programmen profitieren. Schließlich muss sie nicht als solche erkannt und gefördert werden, um Realität zu werden und Veränderungen hervorzubringen. Soziale Innovation ist in vielen Bereichen der Gesellschaft zu beobachten und profitiert so insgesamt auch von Programmen, die im Allgemeinen auf neue Lösungen für gesellschaftliche Herausforderungen in diesen Bereichen abzielen. Solche Programme müssen soziale Innovation demnach nicht ausdrücklich als Zieldimension der Fördermaßnahme oder als Förderthema erkennen und benennen, um soziale Innovation zu ermöglichen und zu unterstützen. Es fehlt dann allerdings an gezielter Förderung sozialer Innovation als solcher und spezifische Unterstützungsbedarfe werden entsprechend nicht berücksichtigt.

Im Kontrast dazu stehen die regionalen Innovationsprogramme, die soziale Innovation gezielt in den Mittelpunkt stellen und damit explizit als eigenen Innovationstypus adressieren. Diese Beispiele reichen von der gezielten Förderung sozialer Innovationen, die durch Sozialunternehmen hervorgebracht werden, bis hin zu offeneren Ansätzen, die eine Förderung sozialer Innovationen auch ohne die explizite Anforderung eines wirtschaftlich tragfähigen Geschäftsmodells ermöglichen (s.o.). Konkrete Beispiele für solche öffentlichen, regionalen Programme, die ausdrücklich auf soziale Innovation ausgerichtet sind, bieten u.a. die Folgenden:

- *FÖRDERUNG SOZIALER INNOVATION IM LAND BRANDENBURG* (Brandenburg, Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Energie),
- *SOZIALINNOVATOR HESSEN* (Hessen, unterstützt durch das Hessische Ministerium für Wirtschaft, Energie, Verkehr und Wohnen),
- *SOZIALE INNOVATION* (Niedersachsen, Niedersächsisches Ministerium für Bundes- und Europaangelegenheiten und Regionale Entwicklung),
- *DASEINSVORSORGE & SOZIALE INNOVATION* (Bremen und Niedersachsen, Metropolregion Bremen-Oldenburg im Nordwesten e.V.),
- *PROFIIMPULS* (Hamburg, unterstützt durch die Freie und Hansestadt Hamburg)

Darüber hinaus bietet der Europäische Sozialfonds mit ESF+ vor dem Hintergrund der Verankerung in der Europäischen Säule sozialer Rechte ebenfalls Fördermöglichkeiten für sozialinnovative Ansätze im Allgemeinen. In einigen Bundesländern sind ESF+ Mittel sogar explizit für die Förderung sozialer Innovationen vorgesehen, so z.B. in Bayern,





Baden-Württemberg, Brandenburg, Niedersachsen (zusammen mit EFRE-Mitteln) und in Sachsen.

Im Bundesland **Sachsen-Anhalt** wurde für den Zeitraum 2017-2022 ein **Kompetenzzentrum** für soziale Innovation eingerichtet. Dazu förderte das Land ein Projekt unter Beteiligung des Zentrums für Sozialforschung Halle e.V., des Fraunhofer IMWS und des Fraunhofer IFF sowie des Instituts für Strukturpolitik und Wirtschaftsförderung mbH aus **Landesmitteln** und **ESF-Mitteln**. Das Zentrum **identifizierte, analysierte, unterstützte und erprobte** soziale Innovationen im Land Sachsen-Anhalt bis 2022. Im Zuge dieser Aktivitäten wurde eine **Karte von Initiativen** sozialer Innovation erstellt, in der die geografische Verortung in Sachsen-Anhalt und zusätzlich in Erfurt, Leipzig und Berlin sowie die Kontaktdaten der Initiativen abgerufen werden können. Im Sommer 2022 wurde das Projekt abgeschlossen und das Zentrum für Sozialforschung Halle wird die Forschung zu sozialen Innovationen weiterführen, wie es auf der Projektwebsite heißt.

Das Sächsische Staatsministerium für Soziales und Gesellschaftlichen Zusammenhalt fördert ab Herbst 2022 eine **Zukunftsplattform für soziale Innovationen** aus **ESF+** Mitteln. Die Plattform soll Sozialinnovator\*innen aus der **Sozialwirtschaft, Sozialunternehmen** und **zivilgesellschaftlichen Initiativen** unterstützen. Sie sollen bei der Entwicklung und Umsetzung von neuen sozialen Lösungen unterstützt und begleitet werden. Es ist daher zu erwarten, dass die Plattform vor allem auf soziale Innovationen mit explizit am Gemeinwohl orientierten Zielen ausgerichtet sein wird.

*Ein Kompetenzzentrum  
und eine Plattform auf  
Landesebene*

### Eine aktive Rolle von Hochschuleinrichtungen im Ökosystem

Betrachtet man Hochschulen und Wissenschaft im allgemeineren Sinne als Teil rahmengebender Faktoren sozialer Innovation, stellt sich unweigerlich die Frage nach möglichen Beiträgen zur Unterstützung sozialer Innovation. Die Forschung und die Vermittlung von Wissen und Kompetenzen zu sozialen Innovationen in der Lehre sind besonders naheliegende Beiträge wissenschaftlicher Einrichtungen und insbesondere von Hochschulen. Hinzu kommt der Transfer von Wissen in die Praxis, an Initiativen sozialer Innovation und an öffentliche Verwaltung. Im Zusammenhang mit einer dritten Mission von Hochschulen im Hinblick auf die Wahrnehmung





gesellschaftlicher Verantwortung stellt sich auch die Frage nach einer Rolle der Einrichtungen als Innovator\*innen. Schließlich bündeln Hochschulen Wissen und Kompetenzen und sind durch ihre Forschungsaktivitäten und auf strategischer Ebene oft schon gut vernetzt, nicht nur mit Sozialinnovator\*innen, sondern auch in Politik und Verwaltung.

In einer im Rahmen des WISIH-Projekts durchgeführten Studie hat das Centrum für Hochschulbildung (CHE) Hochschulen im Ökosystem sozialer Innovation in Deutschland näher betrachtet (Hachmeister und Roessler, 2021). Eine Analyse ihrer Rollen in verschiedenen Phasen von Prozessen sozialer Innovation ergab, dass entsprechende Projekte in der Regel eine **Kollaboration** mit anderen Akteur\*innen des Ökosystems erfordern, insbesondere wenn es um die **Initiierung** und **Umsetzung** geht. Im Innovationsprozess übernehmen Akademiker\*innen demnach **Rollen, die nicht direkt mit ihrer Forschung und der Wissensproduktion** zusammenhängen, wie z. B. Qualitätssicherung. Als große Organisationen sind die Hochschulen natürlich mehr als nur die Summe ihrer Wissenschaftler\*innen. Sie sind funktional ausdifferenziert und verfügen über Personal mit anderen Kompetenzen und Aufgabenbereichen, wie z.B. Öffentlichkeitsarbeit oder Verwaltung. So zeigt die Studie auch, dass **Hochschulen nicht nur mit wissenschaftlicher Leistung und Wissensproduktion**, sondern auch durch etwa Projektverwaltung oder Öffentlichkeitsarbeit zu Prozessen sozialer Innovation beitragen können und dabei das wissenschaftliche Personal zugleich unterstützen. „In den meisten Fällen [...] müssen [Hochschulmitglieder aber] weder dafür sorgen, dass die Lösung am Bedarf ausgerichtet wird [...] noch die Lösung erfolgreich [...] umsetzen.“ (ebd.: 28) Impulse für soziale Innovationen und die langfristige Institutionalisierung neuer sozialer Praktiken können dadurch beeinträchtigt werden und bleiben anderen Akteur\*innen des Ökosystems überlassen.

*Hochschuleinrichtungen als  
Sozialinnovator\*innen?*

Im Jahr 2016 stellten Howaldt et al. (2016) im Rahmen des SI-DRIVE Projekts mit dem Mapping von Initiativen sozialer Innovation fest, dass wissenschaftliche Einrichtungen bis dato nur selten eine aktive Rolle für das Entstehen sozialer Innovation und damit in den betrachteten Ökosystemen eingenommen haben. Mit Blick auf Deutschland im Jahr 2022 scheint sich diese Situation zumindest hier zu ändern und inzwischen lassen sich zunehmend vereinzelte Aktivitäten erkennen.





Zwei solcher Initiativen finden sich mit dem Projekt Wissens- und Ideentransfer für Innovation in der Verwaltung (WITI) und dem Intrapreneurship Lab der Universität Trier (UNTIL). WITI beinhaltet ein starkes Element des Transfers von Hochschulkapazitäten und ist explizit auf die Zusammenarbeit mit **öffentlicher Verwaltung** ausgerichtet. UNTIL beinhaltet ein starkes Element allgemeiner und beruflicher Bildung und wird in **Zusammenarbeit mit Trägern der freien Wohlfahrtspflege** umgesetzt, konkret mit dem Caritasverband für die Diözese Trier und Der Paritätische Rheinland-Pfalz/Saarland. Das Lab bietet verschiedene Methoden und Hilfestellungen für die Entwicklung von sozialer Innovation. Dabei stehen Innovationen aus bestehenden Unternehmen im Vordergrund, verbunden mit Ansätzen für unternehmerisches Lernen. UNTIL zielt auf die kollaborative Entwicklung von Geschäftsmodellen für soziale Innovationen durch Wissensaustausch zwischen Wissenschaft und Sozialwirtschaft sowie die Erprobung von Ansätzen zur Unterstützung von Innovationsentwicklung.

Das **WITI-Projekt** an der Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer ist ein Beispiel für die Unterstützung öffentlicher Verwaltung durch wissenschaftliche Expertise bei spezifischen Herausforderungen wie Digitalisierung und Partizipation. Das Hauptziel des WITI-Projekts ist es, einen **Kulturwandel in der öffentlichen Verwaltung** zu fördern und zu unterstützen, Ziel ist mehr Offenheit für neue Methoden und Ansätze zu schaffen. Das Projekt bietet Transferkapazitäten durch ein Innovationslabor. WITI wird durch das BMBF und die GWK im Rahmen des Bund-Länder-Programms "Innovative Hochschule" gefördert.

*Unterstützung von Wandel im  
öffentlichen Sektor durch eine  
Hochschuleinrichtung*

Die Analyse der Rollen der Akteur\*innen und der Bildung von Netzwerken zeigte, dass eine große Mehrheit der Initiativen in der Stichprobe aufgrund ihres Netzwerks für das deutsche Ökosystem hervorzuheben ist. Viele dieser Initiativen sind als Sozialunternehmen oder als Plattformen zur Unterstützung von Sozialunternehmen und als Fördergeber\*innen sozialer Innovationen in allen Bereichen angelegt. Ihre Rolle besteht in der Vernetzung zur Unterstützung und Förderung neuer Initiativen, die in Inkubatoren oder Labs entstehen. Zwei dieser Initiativen stehen im Zusammenhang mit der besseren Nutzung von Ressourcen und Fragen der Nachhaltigkeit (*CIRCULAR VALLEY* und *BÜRGERWERKE*). Dies erfordert ein hohes Maß an Engagement von regionalen Akteur\*innen,







darunter nicht nur Akzelerator\*innen, sondern auch Unternehmen, Wissenschaftler\*innen und lokale Akteur\*innen in der Region, in diesem Fall in Wuppertal und Heidelberg, wo diese Initiativen angesiedelt sind. In diesem Sinne spielen die Hochschuleinrichtungen eine Rolle als Netzwerkakteurinnen, und zwar aus der Perspektive der Infrastrukturentwicklung und des Einbezugs der Zivilgesellschaft, nicht nur durch Labors, sondern auch durch Initiativen, die die Offenheit der Hochschulen gegenüber der Gesellschaft, der Wirtschaft und der Regierung zeigen.

**Circular Valley** ist eine überregionale Initiative der Stadt Wuppertal zur Förderung der Kreislaufwirtschaft. Das Projekt wird durch den Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) und das Land Nordrhein-Westfalen gefördert. Im Mittelpunkt des Projekts steht die Schaffung eines Accelerators am Standort Wuppertal, in dem Start-ups, etablierte Unternehmen aus der Region und die Wissenschaft neue Lösungen für Fragen der Ressourcennutzung finden. Gemeinsam mit Unternehmen, vor allem aus der Werkzeugindustrie und der Materialwissenschaft, werden Ideen und Prototypen entwickelt, die in der Industrie eingesetzt werden können und Abfälle, Emissionen und Energieverbrauch reduzieren. Einige Schlüsselakteur\*innen im Ökosystem können in regionalen Initiativen identifiziert werden, die ein spezialisiertes Netzwerk für soziale Innovation mit regionalem Schwerpunkt entwickelt haben und **Bildung als Grundlage für sozialen Wandel** auf Basis einer **Kombination aus unternehmerischem Ansatz und sozialer Innovation** unterstützen.

Die **Social Entrepreneurship Academy** wurde 2010 gegründet. Sie entstand als **Netzwerkkooperation der vier Münchner Hochschulen** (Hochschule München, Ludwig-Maximilians-Universität München, Technische Universität München, Universität der Bundeswehr München) und deren angeschlossenen Entrepreneurship-Zentren. Ihre Hauptaktivitäten sind Gründungsförderung, Qualifizierung und Vernetzung sowie Forschung & Infrastruktur. Der Schwerpunkt des Netzwerks liegt auf dem Thema Entrepreneurship, hat aber auch einen starken Bezug zur Bildung. Unter dem Motto „Bildung als Schlüssel für gesellschaftlichen Wandel“ qualifiziert die Academy Sozialunternehmer\*innen und solche, die es werden wollen. Derzeit bietet sie das Zertifikatsprogramm "Soziale Innovationen" für Studierende an und fördert soziale Gründungsprojekte. Die Social Entrepreneurship Akademie hat ihren Sitz in München und wird u.a. von der Vodafone Stiftung unterstützt. Sie ist Mitglied im Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland (SEND) und unterstützt unter anderem das Sozialunternehmen Social Bee.

*Akteur\*innen, die  
Akteur\*innennetzwerke  
formen*



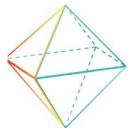




## Innovationslabore in Hochschuleinrichtungen zur Förderung sozialer Innovationen

Einige der Aktivitäten von Hochschuleinrichtungen beziehen sich auf die Unterstützung sozialer Innovationen durch die Bereitstellung von Infrastrukturen und der Bildung von Netzwerken. In dieser Funktion übernehmen die Hochschuleinrichtungen keine eigene aktive Rolle als Sozialinnovatorinnen, sondern als Unterstützerinnen. Diese unterstützende Rolle kann dann mit der Bereitstellung von Laboren verbunden werden, in denen Mitglieder der Hochschuleinrichtungen den Freiraum erhalten, mit innovativen Ideen und Methoden zu experimentieren, sowohl mit als auch ohne technische Hilfsmittel und dabei auch verschiedene Akteur\*innen einzubeziehen. Hier findet sich prinzipiell eine Nähe zu Reallabor-Ansätzen, die dazu dienen, soziale Zusammenhänge unter realweltlichen Bedingungen zu erforschen (Schneidewind 2014). In solchen Labors liegt der Schwerpunkt tendenziell auf der Entwicklung innovativer Lösungen. Wenn ein Labor weniger auf die Entwicklung und den Lernkontext technischer Lösungen (z.B. FabLabs) und mehr auf die Entwicklung sozialer Innovation ausgerichtet ist (Edwards-Schachter 2018), folgen solche Labore dem internationalen Trend zur Einrichtung kollaborativer Räume für soziale Innovation (Wascher 2021).





Beispiele in Deutschland, bei denen Hochschulen und andere wissenschaftliche Einrichtungen zu aktiven Partner\*innen des Unterstützungsökosystems für soziale Innovationen werden, weisen eine Vielzahl von Kooperationen mit Partner\*innen aus anderen gesellschaftlichen Sektoren auf. **Bei Laboren stellen wissenschaftliche Einrichtungen oft ein Konzept und akademisches Fachwissen für selbige Labore zur Verfügung.** Manchmal stellen sie auch Räumlichkeiten zur Verfügung. Andere Partner\*innen solcher Labore kommen oft aus anderen gesellschaftlichen Bereichen und tragen mit ihrem Fachwissen oder zusätzlichen Ressourcen bei. Manchmal entsenden sie auch ihre Mitarbeiter\*innen in die Labs, die so zu Intrapreneur\*innen werden können.

In Hessen und Rheinland-Pfalz gibt es zwei Beispiele für solche Labore, in denen **akademische und nicht-akademische Partner\*innen** aus dem Wohlfahrtssektor zusammenarbeiten, um Räume für die Entwicklung sozialer Innovationen zu schaffen. **UnTIL Lab** in Trier und **LaDu** in Darmstadt bieten Raum und unterstützen Intrapreneur\*innen aus Wohlfahrtsverbänden und Sozialunternehmen bei der Entwicklung wirtschaftlich tragfähiger Geschäftskonzepte für neue, sozialinnovative Ideen. Während UnTIL Lab eine Kooperation zwischen der Universität Trier und dem Caritasverband für die Diözese Trier ist, ist LaDu eine Kooperation zwischen der EH Darmstadt (IZGS) und Mission Leben, einem lokalen Wohlfahrtsverband.

Das **UnTIL Lab** an der Universität Trier ist ein Beispiel für ein Unterstützungsangebot, das sich auf die Gründungsphase konzentriert. Dieses Innovationslabor wird neben der Universität von regionalen Wohlfahrtsverbänden (Caritasverband für die Diözese Trier und Der Paritätische Rheinlandpfalz/Saarland) getragen und hat zum Ziel, Innovationen zu fördern, die von Intrapreneur\*innen aus sozialwirtschaftlichen Organisationen geschaffen werden. Der Fokus liegt dabei auf der Phase der Ideenfindung und der Entwicklung eines Geschäftsmodells. Das Lab wird dabei forschend mit dem Ziel begleitet, durch Erprobung organisationspädagogischer Ansätze neue Erkenntnisse zu gewinnen.

*Zusammenarbeit  
von Wissenschaft und  
Wohlfahrt für soziale  
Innovation*



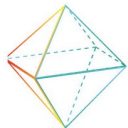


Im akademischen Kontext bieten solche Labs dann Experimentier-  
räume, die es ohne Hochschuleinrichtungen oft nicht geben würde.  
Sie nehmen dann eine ähnliche Rolle im Ökosystem ein, wie die öf-  
fentliche Verwaltung: Sie mögen soziale Innovation zwar oft nicht mit  
finanziellen Mitteln fördern können, aber sie fungieren als Unterstüt-  
zerinnen, die selbst nicht notwendigerweise auch soziale Innovationen  
mitentwickeln. Genau wie die öffentliche Verwaltung können aber  
auch Hochschuleinrichtungen an Entwicklung und Umsetzung sozia-  
ler Innovation beteiligt sein. In der Hochschullehre wären das zum Bei-  
spiel neue Lehr- und Lernpraktiken, die sich etablieren. In der For-  
schung kann es sich um neue Befragungsmethoden handeln, die sich  
etablieren, oder um neue Praktiken des offenen Wissensaustauschs.  
Beides kann auch Teil von sozialer Innovation aus Laboren sein, die an  
Hochschulen eingerichtet werden. Letztlich hängt dies von der Zu-  
sammensetzung der Sozialinnovator\*innen ab. Wenn Mitglieder von  
Hochschulen (einschließlich Student\*innen) beteiligt sind, können von  
ihnen nicht nur wissenschaftliche Kenntnisse und Fachwissen einge-  
bracht werden, sondern auch Ideen für Herausforderungen, die durch  
soziale Innovation angegangen werden sollen.

Wenn es eine **gemeinsame Idee und ein Bewusstsein für das Potenzial sozialer Innovationen** gibt, kann die Zusammenarbeit zwischen akademischen Einrichtungen und anderen gesellschaftlichen Sektoren auch die Keimzelle für neue Bemühungen zur Unterstützung sozialer Innovationen **außerhalb von Hochschulen** und anderen wissenschaftlichen Einrichtungen sein. So wurde beispielsweise das kommunale Zentrum für soziale Innovation der Wirtschaftsförderung Dortmund im Rahmen eines Projekts von **öffentlichen, akademischen und zivilgesellschaftlichen Partner\*innen** entwickelt, die auch ein Zentrum für soziale Innovation in der Stadt Wuppertal aufgebaut haben. Inzwischen ist das Dortmunder **Social Innovation Center** zu einer öffentlich getragenen Einrichtung geworden. Dieses Beispiel zeigt nicht nur einen Pfad dafür auf, wie sowohl akademische als auch öffentliche Akteure gemeinsam mit der Zivilgesellschaft eine aktive Rolle im Unterstützungsökosystem übernehmen, sondern auch, wie eine **sektorenübergreifende Zusammenarbeit** für soziale Innovation **langfristig erfolgreich** sein kann. Letztlich kommt es darauf an, die Potenziale zu erkennen und eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zu realisieren, bei der unterschiedliche Perspektiven, Ideen und Hintergründe erfolgreich zusammengeführt werden.

*Wissenschaft als Teil breiter  
angelegter Unterstützung*





Tatsächlich zeichnen sich die identifizierten Labs durch die Beteiligung verschiedener Akteur\*innen aus, zu denen auf Seiten der Hochschulinrichtungen nicht nur Wissenschaftler\*innen, sondern zum Teil auch Studierende gehören. Es lässt sich nicht immer klären, ob der Hintergrund dafür die Idee ist, ein Ökosystem für soziale Innovation zu schaffen, in das alle gesellschaftlichen Akteur\*innen aktiv eingebunden werden. Es gibt unter den untersuchten Beispielen jedoch eine Tendenz zu solchen Hochschulkontexten, in denen Innovator\*innen aus verschiedenen Bereichen zusammenkommen und gemeinsam innovative Lösungen entwickeln – und das eben **nicht nur im Hinblick auf technische, sondern auch auf soziale Innovationen.**

» Noch vor wenigen Jahren hatten Hochschulen kaum eine aktive Rolle bei der Entwicklung und Gestaltung sozialer Innovationen. Inzwischen wenden sich immer mehr Hochschulen dem Thema zu. Hochschulen können zukünftig eine führende Rolle bei der Erforschung und Vermittlung sozialer Innovationen übernehmen und diese in Kooperation mit der Gesellschaft anstoßen und vorantreiben. «

**Prof. Dr. Jürgen Howaldt,**  
Direktor, Sozialforschungsstelle Dortmund  
Technische Universität Dortmund, Deutschland



Soziale Innovation erfordert gesellschaftliche Zusammenarbeit auf breiter Basis sowie neue Infrastrukturen (Howaldt et al. 2022). Wie bereits dargelegt, hat die Verbreitung von Zentren und Labors für soziale Innovation zugenommen. Die Artikulation des Bedarfs an mehr Räumen und Möglichkeiten für Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Zivilgesellschaft durch gesellschaftliche Akteure ist letztlich ein Erfolg, zeigt er doch Interesse am Thema und den Willen, aktiv zu werden. Vor diesem Hintergrund müssen die notwendigen Voraussetzungen geschaffen werden, um das Potenzial sozialer Innovationen freizusetzen. Das bedeutet auch, dass die Entwicklung von Infrastrukturen, Finanzierungsprogrammen, rechtlichen Rahmenbedingungen und insgesamt den Ökosystemen (Domanski et al. 2020) für die langfristige Nachhaltigkeit solcher Infrastrukturen entscheidend ist.





Die Entwicklung von Infrastrukturen wurde durch verschiedene staatliche Innovationsprogramme, aber auch durch Initiativen in Deutschland wie das Programm "Innovative Hochschule" des BMBF begünstigt, das Raum für die Entwicklung neuer Ideen geschaffen hat. Hier zeigt sich das Potenzial von Hochschuleinrichtungen, neue Ansätze zu entwickeln. Labore, aber auch Konzepte wie die Initiative des Sozial-Wissenschaftsladens mit dem Schwerpunkt Soziale Innovationen, bieten ein großes Potenzial für Wissenstransfer und Forschung im Bereich sozialer Innovationen, da sie Teil eines großen Netzwerks und Vorreiter in der Entwicklung dieses Schwerpunkts sind.

Der **Sozial-Wissenschaftsladen** ist als Pilotprojekt in die Struktur des Anfang 2018 gegründeten Transfernetzwerks Sozialinnovation (s\_inn) eingebettet. Das Netzwerk ist an der Katholischen Hochschule NRW in Köln und der Evangelischen Fachhochschule Rheinland-Westfalen-Lippe (EvH RWL) in Bochum angesiedelt und wurde im Rahmen des Bund-Länder-Programms "Innovative Hochschule" gefördert.

Der Sozial-Wissenschaftsladen ist der Idee der Wissenschaftsläden verpflichtet. Er **bringt Gesellschaft und Wissenschaft zusammen**, um gemeinsam **Lösungsansätze für ökologische, ethische, technische oder soziale Probleme** und Fragestellungen zu entwickeln. Wichtig dabei ist, dass zivilgesellschaftliche Akteur\*innen die Forschungsfrage bestimmen und an der Bearbeitung beteiligt werden. Auf diese Weise werden Probleme und Forschungsbedarfe an den Wissenschaftsladen herangetragen und gemeinsam mit Studierenden und Wissenschaftler\*innen Projekte entwickelt.

*Wissenschaft verbindet sich  
mit Gesellschaft, um soziale  
Innovation zu unterstützen*





#### 4 Lernimpulse? Beispiele sozialer Innovation aus der Praxis in Deutschland

Im Rahmen der Bestandsaufnahme wurden Projekte und Initiativen für soziale Innovationen untersucht, die als Beispiele für die Entwicklung des Ökosystems sozialer Innovation herangezogen werden können. Neben der Bewertung der wichtigsten Erkenntnisse aus den einzelnen Fallstudien stehen im Folgenden die Zielgruppen und ihre Einbeziehung in den Prozess sowie die Vorteile und Grenzen von Aspekten wie Zeitrahmen und Technologie im Mittelpunkt des Interesses.

Für die Mapping-Stichprobe wurden insgesamt 24 Projekte und -initiativen gemeldet. Bei der Eingabe durch die Projektpartner\*innen konnten 11 Fälle (46 %) nicht einem der angegebenen Felder zugeordnet werden, sondern wurden als "Sonstige" klassifiziert. Diese Kategorie umfasst u.a. kultur- oder nachhaltigkeitsbezogene Fallstudien. Für eine strukturierte Analyse wurden die Fälle entsprechend ihrer jeweiligen Fallbeschreibung weiter geclustert, woraus sich sieben Cluster ergeben. Fast die Hälfte aller gemeldeten Fallstudien fällt in die Cluster *Soziales und Gesundheit* (6 Fälle) und *Beschäftigung* (5 Fälle), gefolgt von Fällen zu *Umweltschutz und Klimawandel* (4 Fälle). Darüber hinaus ist nach den gemeldeten Daten (Mehrfachauswahl war möglich) in 23 Fällen die Zivilgesellschaft die zentrale Akteurin, gefolgt von 22 Fällen, die vom Wirtschaftssektor einschließlich Sozialunternehmen angeführt werden. Bemerkenswert ist, dass in weniger als der Hälfte der Fälle (10) die Politik oder die öffentliche Verwaltung und in noch weniger Fällen (8) die Wissenschaft beteiligt waren.







Zusammensetzung der Fälle für die Dimension "Fallstudien"

Politikfeld	Zuordnung durch Partner*innen	Cluster nach Zuordnung
Soziales und Gesundheit	4	6
Beschäftigung	2	5
Umweltschutz und Klimawandel	2	4
Bildung und lebenslanges Lernen	2	3
Gesellschaft und Partizipation	0	3
Verkehr und Mobilität	2	2
Energieversorgung	1	1
Sonstiges	11	
<b>Insgesamt</b>	<b>24</b>	<b>24</b>
<b>Zentrale Akteur*innen</b>		<b>Zuordnung durch Partner*innen [Mehrfachauswahl]</b>
Zivilgesellschaft (NGOs, Wohlfahrtsverbände, Bürgerinitiativen etc.)		23
Wirtschaft (inkl. Sozialunternehmen)		22
Politik und öffentliche Verwaltung		10

Die im Folgenden dargestellte qualitative Analyse liefert einige neue Erkenntnisse. Fünf Projekte oder Initiativen werden im Folgenden hervorgehoben, um die wichtigsten Erkenntnisse aufzuzeigen. Die Projekte und Initiativen werden aus verschiedenen Clustern und Merkmalen ausgewählt. Konkret werden die Fälle auf der Grundlage von zwei Hauptkomponenten ausgewählt, nämlich (1) der Vielfalt der Politikfelder und (2) der Bandbreite an Schlüsselmerkmalen, die sie als Erkenntnisse bieten, wobei letzteres von der Verfügbarkeit an Informationen abhängt. Um eine breite Perspektive zu ermöglichen und Lehren für ein breites Spektrum von Politikfeldern zu ziehen, repräsentieren die sechs Fälle jeweils verschiedene Politikfelder. Der Bereich *Soziales und Gesundheit* wird durch die Darstellung einer Spotlight-Studie um einen weiteren Fall ergänzt. Für die Zwecke dieser Analyse wird der Bereich *Beschäftigung* ausgeklammert, da dieser Cluster hauptsächlich aus Projekten und Initiativen zur Förderung von Sozialunternehmertum besteht. Die Beispiele in diesem Bereich werden durch ein breites Spektrum von Forschungs- und Praxisanalysen fokussiert und stellen ein Feld für sich dar. Die verbleibenden sechs Politikfelder *Verkehr und Mobilität*, *Gesellschaft und Partizipation*, *Bildung und lebenslanges Lernen*, *Energieversorgung*, *Umweltschutz und Klimawandel*, *Soziales und Gesundheit* werden somit durch die endgültige Fallauswahl nach Komponente (1) abgedeckt. Da die Stichprobe jedoch mehr als einen





Fall für jeden Politikbereich umfasst, werden die Fälle in einem zweiten Schritt hinsichtlich der Vielfalt der Schlüsselerkenntnisse – abhängig von verfügbaren Informationen – meta-analysiert. Einige Fälle in der gesamten Stichprobe bieten ähnliche Erkenntnisse, so dass die Auswahl der endgültigen Fälle auf der Grundlage von Komponente (2) erfolgte, d.h. sie werden so ausgewählt, dass sie jeweils einzigartige Erkenntnisse mitbringen. Auf diese Weise repräsentiert die endgültige Stichprobe ein breites Spektrum an Erkenntnissen, z.B. in Bezug auf Merkmale wie die Einbeziehung von Zielgruppen oder die Vernetzung des Ökosystems sozialer Innovation. Letztlich umfasst die hier vorgestellte Stichprobe sowohl Politikfelder als auch die wichtigsten Schlüsselmerkmale.

#### Sammlung von Schlüsselerkenntnissen aus den ausgewählten Fallstudien

Hauptmerkmal <i>Dimension/Ebene/Schicht</i>	Fallstudie	Cluster nach Zuordnung
<b>Einbeziehung der Zielgruppen →</b> <i>interaktive Benutzerebene:</i> Echtzeitbearbeitung durch die Benutzer <i>ko-kreative Ebene:</i> technische Entwicklung über API	<i>WHEELMAP</i>	Verkehr und Mobilität
<b>Vernetzung von Ökosystemen sozialer Innovation →</b> <i>lokal/regional:</i> Kollaboration lokaler Akteur*innen beim Aufbau von SI <i>national:</i> kommunenübergreifende Kollaboration und Lernen	<i>ENGAGIERTE STADT</i>	Gesellschaft und Partizipation
<b>übergreifendes Angebot für breite Zielgruppen →</b> <i>innere Schicht:</i> Bildungsauftrag an Grundschulen <i>äußere Schicht:</i> Übertragung des Konzepts auf andere Zielgruppen	<i>TINY MUSIC HOUSE</i>	Bildung und lebenslanges Lernen
<b>Politikfelder übergreifend →</b> <i>originär:</i> dient seinem ursprünglichen Zweck (Energie) <i>übergreifende Wirkung:</i> auf ein zweites Politikfeld (Klima)	<i>BÜRGERWERKE EG</i>	Energieversorgung
<b>Erzeugung eines gegenseitigen Gewinns über die Erzeuger*innen-Nutzer*innen-Schleife →</b> <i>Erzeugerebene:</i> Bereitstellung von Nutzerressourcen für Erzeuger <i>Nutzerebene:</i> Bereitstellung von Gütern aus Nutzerressourcen durch Ersteller	<i>ÖKONAUTEN EG</i>	Umweltschutz und Klimawandel
<b>grenzüberschreitender Ansatz für optimiertes Engagement →</b> <i>Mikroebene:</i> lokale Sammlung von Schlüsselerkenntnissen zum Thema Engagement <i>Makroebene:</i> Verknüpfung von Mikroerkenntnissen für ein grenzüberschreitendes Instrumentarium	<i>SEMPRE &amp; MAMBA</i>	Soziales und Gesundheit
<b>Spotlight-Studie:</b>		
<b>übergreifende Kommunikation →</b> <i>Koordination:</i> Kommunikation zwischen den Sektoren <i>Kollaboration:</i> Nutzung bestehender Freiwilligennetzwerke	<i>KOMMUNALE INNOVATION - ALTERSFREUNDLICHKEIT IN ZEITEN DER CORONA-PANDEMIE</i>	Soziales und Gesundheit





Für den Bereich *Verkehr und Mobilität* ist *WHEELMAP* ein Beispiel für soziale Innovation des Berliner gemeinnützigen Vereins "Sozialhelden e.V.". Es liefert wichtige Erkenntnisse über die Relevanz der **Einbeziehung von Zielgruppen**. Insbesondere zeigt das Projekt verschiedene Formen und Ebenen der Zielgruppenbeteiligung bis hin zur Ko-Kreation auf der Basis technischer Schnittstellen. Es demonstriert, dass eine solche Beteiligung ein entscheidender Faktor für die Förderung sozialer Innovationen und die Lösung gesellschaftlicher Probleme ist. Ko-Kreation kulminiert aus den Ebenen der Koordination und der Kollaboration, wobei die beiden letzteren in der oben dargestellten Studie des Berlin-Instituts und der Körper-Stiftung hervorgehoben werden. Eine solche ko-kreative Ebene bezieht mehrere Akteur\*innen und Interessengruppen einschließlich der Nutzer\*innen (von Hippel, 1978) in die Entwicklung, Umsetzung und Bewertung von Produkten, Dienstleistungen, Politiken und Systemen ein, um deren Effizienz und Effektivität zu verbessern und die beteiligten Akteur\*innen zufrieden zu stellen (Real und Schmittinger, 2021). Das Projekt deckt die Bedürfnisse von Rollstuhlfahrer\*innen als Zielgruppe ab, indem es eine Karte von Orten anbietet, zu denen die Zugänglichkeit für Rollstühle erfasst ist. Die Karte ist interaktiv, und in dieser Hinsicht bezieht das Projekt die Hauptzielgruppe ein, indem es Echtzeit-Bearbeitungen durch die Nutzer\*innen ermöglicht, die Kategorien von Orten auf der Karte wie Restaurants, Bibliotheken usw. über ein Ampelsystem als vollständig, teilweise oder nicht zugänglich markieren können. Da die App auf den Geodaten von OpenStreetMap aufbaut, ist sie weltweit verfügbar und wird durch die Beiträge der Nutzer\*innen gepflegt. Ko-Kreation spielt auch bei der technischen Grundlage eine Rolle, da die Crowd-Entwicklung über eine RESTful API erfolgt. Neben dem interaktiven, crowd-entwickelten Feature umfassen Formen der Zielgruppeneinbindung auch wöchentliche "Mapping-Events", bei denen sich Rollstuhlfahrer\*innen treffen und gemeinsam Orte auf ihre Barrierefreiheit hin untersuchen. Die langfristige Verfügbarkeit der App erfordert eine kontinuierliche finanzielle Unterstützung, u.a. für den technischen Support, was eine Einschränkung darstellen könnte. Neben der Zielgruppe der Rollstuhlfahrer\*innen richtet sich diese soziale Innovation auch an eine Reihe anderer Zielgruppen, insbesondere an diejenigen, die für die Umsetzung der Barrierefreiheit verantwortlich sind, wie z.B. die öffentliche Verwaltung, Politiker\*innen, Veranstaltungsorganisator\*innen, Führungskräfte aus der Wirtschaft usw. Das Projekt eröffnet diesen Zielgruppen





somit über die laufende Entwicklung der App hinaus weitere Handlungsmöglichkeiten.

*ENGAGIERTE STADT* ist ein Beispiel sozialer Innovation für die Ebene *Gesellschaft und Partizipation* mit wichtigen Erkenntnissen auf dem Gebiet der **Vernetzung von Ökosystemen sozialer Innovation**. Die Initiative zielt auf die Umsetzung und Weiterentwicklung des bürgerschaftlichen Engagements in deutschen Gemeinden und Städten, indem sie gezielt Kooperationen statt Einzelprojekte fördert. Dabei wird *ENGAGIERTE STADT* in der Regel durch ein Konsortium auf nationaler Ebene getragen, dem das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend sowie eine Reihe von Stiftungen und Trägern angehören. Die Initiative funktioniert als Netzwerk von mehr als 100 Städten, in denen spezielle Büros für bürgerschaftliches Engagement, Freiwilligenzentren und andere Einrichtungen das freiwillige Engagement in ihrer Stadt organisieren und unterstützen. Die Bürgerbüros kooperieren mit der öffentlichen Verwaltung, der Politik und der Wirtschaft, um die lokale Infrastruktur für bürgerschaftliches Engagement zu verbessern. Die Kollaboration ist insbesondere als Lern- und Chancenplattform gedacht, durch die die Akteur\*innen im Ökosystem sozialer Innovation auf einer Vielzahl von etablierten lokalen Praxiskonzepten aufbauen können und selbst ihre Erfahrungen einbringen. Eine Dimension ist die Kollaboration von Ökosystem-Akteur\*innen auf lokaler Ebene, indem sich öffentliche Verwaltung, Zivilgesellschaft und Unternehmen zusammenschließen und die für lokale soziale Innovation erforderliche Infrastruktur entwickeln. Eine zweite Dimension in einem späteren Stadium sind nationale Netze kooperierender Städte, die Erfahrungen austauschen, sich gegenseitig unterstützen und gemeinsam eine gemeindeübergreifende Infrastruktur zur Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen schaffen.

Für den Bereich *Bildung und lebenslanges Lernen* ist das *TINY MUSIC HOUSE* ein Fall von sozialer Innovation mit wichtigen Erkenntnissen über das **übergreifende Angebot für breite Zielgruppen**. Das *TINY MUSIC HOUSE* ist Teil der Dortmunder Innovationshauptstadt und wird daher vom Ministerium für Kultur und Wissenschaft des Landes Nordrhein-Westfalen (NRW) sowie vom KULTURsekretariat NRW, einer öffentlich-rechtlichen Kulturförderinitiative, gefördert. Das Projekt wurde zudem mit einem Innovationspreis der Deutschen Orchesterstiftung ausgezeichnet, da es den fehlenden Zugang zu klassischer





Musik für Jugendliche als eine zentrale gesellschaftliche Herausforderung adressiert. Musikvermittler\*innen sowie ein Mediendesigner\*innen entwickeln und veranstalten vor Ort Workshops in einem Tiny House, das eigens so konstruiert wurde, dass sich das Publikum hinsetzen und Musik machen oder musikalische Inhalte erstellen kann. Die Hauptzielgruppe sind Grundschüler\*innen in der Stadt Dortmund. In diesem Sinne führt das *TINY MUSIC HOUSE*-Team jeweils für einige Wochen Workshops an verschiedenen Dortmunder Grundschulen durch. Konkret stimmt das Team die Inhalte der Workshops in Kollaboration mit den Lehrkräften der Schulen auf die unterschiedlichen Bedürfnisse der Klassen ab. Zu den Angeboten gehören Video- und Audioworkshops, virtuelle Sessions, Konzerte, Vorträge von Orchestermusikern, die auf eine Vielzahl weiterer Zielgruppen mit unterschiedlichen gesellschaftlichen und beruflichen Hintergründen wie Familien aus verschiedenen Dortmunder Stadtteilen, Theaterbesucher\*innen, Wissenschaftler\*innen, Musiker\*innen etc. übertragen werden sollen. Das Projekt ist somit ein Beispiel für einen zweischichtigen Ansatz zur Bewältigung einer gesellschaftlichen Herausforderung, indem es sich zunächst auf die innere Zielgruppenschicht, d. h. die Grundschüler\*innen, konzentriert und bereits so angelegt ist, dass es auf eine äußere Schicht von weit verbreiteten anderen Zielgruppen übertragen werden kann. Ein entscheidender Faktor für eine erfolgreiche Skalierung ist der mobile und Workshop-Stil des Projekts, der klassische Musik zu den Zuhörer\*innen bringt (anstatt auf sie am Veranstaltungsort zu warten) und sie interaktiv einbindet (anstatt sie nur zuhören zu lassen).

Im Bereich der *Energieversorgung* ist die *BÜRGERWERKE eG*, ein deutschlandweiter genossenschaftlicher Energieversorger für erneuerbare Energien, ein Beispiel sozialer Innovation. Durch die Kollaboration von mehr als 100 lokalen Energiegenossenschaften erreicht die *BÜRGERWERKE eG* als Dachorganisation Skaleneffekte und verkauft Energie an Privathaushalte und Unternehmen gleichermaßen, während sie zu Selbstkosten arbeitet und die Einnahmen an die Genossenschaftsmitglieder für weitere Investitionen in erneuerbare Energien und Personal zurückgibt. Damit trägt sie wichtige Erkenntnisse zu **übergreifenden Politikfeldern** bei, denn sie dient nicht nur der Energieversorgung durch die Ausweitung des Marktangebots, sondern fördert als zweite Dimension auch den Klimaschutz durch ihren Fokus auf erneuerbare Energien und bürgerschaftliches Engagement als Genos-







senschaft. Beteiligte Akteur\*innen sind die Zivilgesellschaft und Unternehmen. Der Fall ist ein Beispiel für erfolgreiches Crowdfunding durch diese Akteur\*innen.

Die *ÖKONAUTEN eG* verkörpert einen beispielhaften Fall sozialer Innovation, der von einer genossenschaftlichen Initiative im Bereich *Umweltschutz und Klimawandel* umgesetzt wird. Ziel der Genossenschaft ist die Etablierung einer nachhaltigen Landwirtschaft in den Bundesländern Berlin und Brandenburg. In diesem Sinne erwirbt die Initiative mit den Einlagen der Mitglieder Flächen, die sie dann Junglandwirten für die kleinbäuerliche Landwirtschaft zur Verfügung stellt. Die Landwirte erzeugen hochwertige, regionale Agrarprodukte, von denen ein Teil an die Genossenschaftsmitglieder im Sinne einer **Erzeuger\*innen-Nutzer\*innen-Schleife** abgegeben wird. Der Fall ist somit ein Beispiel für die Schaffung eines gegenseitigen Gewinns durch eine Erzeuger-Nutzer-Schleife, bei der der Nutzer dem Erzeuger Ressourcen zur Verfügung stellt, die dieser zur Produktion von Gütern für den Nutzer einsetzt.

Für den Bereich *Soziales und Gesundheit* sind die beiden Initiativen selbst Beispiele für die Förderung sozialer Innovation mit wichtigen Erkenntnissen über den **grenzüberschreitenden Ansatz zu optimiertem Engagement**. *SEMPRE* (Social Empowerment in Rural Areas) und *MAMBA* (Mobilität - Erreichbarkeit - Innovation) wurden beide unter der Federführung des Diakonischen Werkes Schleswig-Holstein durchgeführt und durch das InterReg Baltic Sea Region Programm finanziert. Beide Initiativen zielen darauf ab, ländliche Gebiete zu unterstützen, wobei sich *SEMPRE* auf Anbieter sozialer Dienstleistungen im Ostseeraum konzentriert, um die Dienstleistungsinnovation zu optimieren, und *MAMBA* versucht, die Mobilität und Zugänglichkeit von Dienstleistungen zu maximieren. Die wichtigsten Ergebnisse der beiden Initiativen befassen sich mit den Merkmalen der Zielgruppeneinbindung und den damit verbundenen unterschiedlichen Ebenen aus einer grenzüberschreitenden Perspektive, d. h. mit den Erkenntnissen, die über die nationalen Grenzen des Ostseeraums hinweg gesammelt wurden. Im Rahmen einer länderübergreifenden Anstrengung veröffentlichte *SEMPRE* ein Handbuch zur Stärkung ländlicher Regionen sowie einen Fahrplan für die Einbindung der Nutzer in die Praxis. Um den nationalen Unterschieden Rechnung zu tragen, baute *SEMPRE* seine







Arbeit auf einer Reihe von 26 lokalen Mikroprojekten auf, die als "in vielerlei Hinsicht sehr unterschiedlich" (SEMPRE, 2016) beschrieben werden, die aber alle einen ko-kreativen Ansatz der Kundenbeteiligung und des Empowerments gemeinsam haben. In ähnlicher Weise hat *MAMBA* einen "Leitfaden für kollaborative Mobilitätslösungen in ländlichen Gebieten" herausgegeben, der auf operativen Konzepten, regionalen Profilen und letztlich auf neun Pilotprojekten in verschiedenen Regionen der Ostsee basiert, die "als übertragbare Lösungen für andere ländliche Gebiete in den Mamba-Partnerregionen und darüber hinaus dienen" (MAMBA, 2018). Somit zeigen beide Fälle, wie Erkenntnisse über die Einbeziehung von Zielgruppen, wie z. B. Co-Creation, lokal auf der Mikroebene gesammelt und dann auf der Makroebene für ein Instrumentarium konsolidiert werden können, das in verschiedenen Ländern angewendet werden kann.

### Spotlight: Ein Blick aus der Vogelperspektive auf reale Fälle

Im Sozial- und Gesundheitsbereich zeigt die 2020 veröffentlichte Studie "KOMMUNALE INNOVATION - ALTERSFREUNDLICHKEIT IN ZEITEN DER CORONA-PANDEMIE" des Berlin-Instituts für Bevölkerung und Entwicklung und der Körper-Stiftung zu sozialen Innovationen während der COVID-19-Pandemie die Relevanz von grenzüberschreitender Kommunikation im Innovationsprozess. Konkret wird in dieser Studie berichtet, wie Kommunen erfolgreich Maßnahmen zur Sicherung der Teilhabe älterer Menschen trotz sozialer Distanzierung umgesetzt haben. Eine herausragende Maßnahme war die Förderung der Nutzung digitaler Kommunikation zwischen älteren Menschen und ihren Angehörigen. Die Kommunen bauten auf bestehende Netzwerke von Freiwilligenorganisationen auf, um Maßnahmen wie die Schulung älterer Menschen im Umgang mit digitalen Kommunikationsmitteln zu koordinieren. Im Gegensatz zu den neuen Kommunikationsmöglichkeiten boten diese Organisationen jedoch auch traditionelle Telefongespräche und Beratungen an, die eine Überholspur ermöglichten, um die soziale Teilhabe zu gewährleisten und individuellen Widerstand gegen Veränderungen oder Unfähigkeit zu berücksichtigen. Viele Kommunen übernahmen oder adaptierten solche Formen sozialer Innovation, lernten voneinander und vermieden es, in den Turbulenzen der Pandemie "das Rad neu zu erfinden".

Aus der Studie wurden drei wichtige Erkenntnisse gewonnen:

- A. **Die Koordination über die üblichen Grenzen hinweg** ist für schnelle, aber abgestimmte Maßnahmen in turbulenten Zeiten von entscheidender Bedeutung. Dies schließt sowohl eine sektorübergreifende als auch eine gemeindeübergreifende Koordination ein.
- B. **Die Kollaboration über die üblichen Grenzen hinweg** ist bei Turbulenzen entscheidend. Der Aufbau auf bestehenden Freiwilligennetzwerken stellt Personal zur Verfügung und erleichtert den Zugang zu Wissen über Zielgruppen.
- C. **Die direkte Einbeziehung der Zielgruppe** ist ein wichtiger Aspekt. Dazu gehört es, sie durch telefonische Beratung nach ihren Bedürfnissen zu fragen, aber auch, sie mit Informationen zu versorgen.





## 5 Internationale Trends: Was könnten sie für Deutschland bedeuten?

Innerhalb des Mappings wurden auch Trends im deutschen Ökosystem sozialer Innovation abgefragt. Die Mehrheit der Antworten bezieht sich auf die Notwendigkeit digitaler Lösungen und sektorübergreifender Zusammenarbeit, bei der alle Beteiligten in die Entwicklung und Umsetzung sozialer Innovationen einbezogen werden. Schließlich wird eine stärkere Unterstützung durch den Staat als notwendig erachtet, insbesondere um soziale Innovationen mit einer längerfristigen Perspektive zu unterstützen.

Neben diesen grundlegenden Erkenntnissen, die sich aus dem Mapping ergaben und diese bestätigten, wurden durch interaktive Methoden, insbesondere Fokusgruppendifkussionen, Erkenntnisse über das deutsche Ökosystem sozialer Innovation gewonnen. Basierend auf den Erkenntnissen einer Fokusgruppe, an der deutsche Expert\*innen für soziale Innovation teilnahmen, wurde eine weitere transnationale Workshop-Sitzung mit internationalen Expert\*innen abgehalten, um Anregungen für die künftige Arbeit zu erhalten und das deutsche Ökosystem zu reflektieren. Durch die gemeinsame Reflexion innerhalb der internationalen Veranstaltung konnten internationale Trends identifiziert werden, um daraus Lehren für die deutsche Perspektive zu ziehen.

### Internationale Perspektiven: Thematische transnationale Fokusgruppe

Ökosysteme sozialer Innovation sind so vielfältig wie soziale Innovationen selbst. Akteur\*innen, die ein unterstützendes Ökosystem für soziale Innovation stärken wollen, stehen vor unterschiedlichen Herausforderungen und müssen verschiedene Rahmenbedingungen berücksichtigen. Doch was eint diese unterschiedlichen Ökosysteme? **Was können wir voneinander lernen?**

Leitfragen für die Diskussion mit transnationaler Perspektive (aus dem Englischen übersetzt):

- 1) *Welche Beispiele für bewährte Verfahren zum Aufbau einer guten Kollaboration für soziale Innovation würden Sie gerne teilen?*
- 2) *Welche unterstützenden Instrumente zur Förderung sozialer Innovation haben sich in Ihrem Kontext am besten bewährt (z. B. Finanzierung, Bereitstellung von Wissen, Infrastrukturen)?*
- 3) *Welche Veränderungen in der politischen Landschaft begünstigen soziale Innovationen in Ihrem Land?*
- 4) *Können Sie drei Stärken und/oder Schwächen des Ökosystems sozialer Innovation in Ihrem Land benennen?*





Während des Workshops diskutierten internationale Expert\*innen für soziale Innovation aus Forschung und Praxis und aus acht verschiedenen Ländern sowie einer internationalen zwischenstaatlichen Organisation vier Leitfragen. Unter den Teilnehmenden waren internationale Expert\*innen aus der öffentlichen Verwaltung, der Zivilgesellschaft, der Wirtschaft und der Wissenschaft mit unterschiedlichen Arbeitsschwerpunkten. Ziel war es, Beispiele aus Ökosystemen sozialer Innovation auszutauschen, Gemeinsamkeiten und Unterschiede aufzuzeigen und so voneinander zu lernen, um letztlich Anregungen für das deutsche Ökosystem sozialer Innovation zu gewinnen. Zusätzlich zu den Diskussionen wurden einige Trends durch eine Ad-hoc-Befragung am Ende des Workshops erfasst. Die Trends werden hier (1) im Sinne eines Handlungsleitfadens für die Zukunft aus der Diskussion von Best Practices und (2) als mögliche zukünftige Entwicklungen auf Basis der diskutierten Trends und Ideen für andere Länder entwickelt.

#### Trend 1:

Politik – was kommt auf uns zu?

Bündelung von Kompetenzen als Schwergewicht

Politische Trends wie neue Strategien, organisatorische Strukturen und Gremien oder auf soziale Innovation ausgerichtete Ressorts stellten das Hauptthema dar, das von den internationalen Expert\*innen diskutiert wurde. Die Expert\*innen betonten weitgehend, dass ein wichtiger, zu fördernder Lern- und Zukunftstrend in der **Bündelung von Kompetenzen** bestehe. Darüber hinaus setzten sie eine abgestimmte und klare Politik als notwendig voraus. Diese beiden Ansätze ermöglichten nicht nur eine optimierte Wissensverbreitung innerhalb des Ökosystems sozialer Innovation, sondern auch eine gezieltere Förderung sozialer Innovation und ein direktes Engagement der Sozialinnovator\*innen. Einige Expert\*innen stellten Beispiele aus der Praxis in ihren jeweiligen Ländern dazu vor, wie die verschiedenen Akteur\*innen des Ökosystems sozialer Innovation durch entsprechende politische Maßnahmen und Umstrukturierungen systematisch einbezogen werden können.

Insbesondere die **Einführung neuartiger Dachinstitutionen und Strukturen**, die sich ausschließlich mit der Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen durch soziale Innovation befassen, verkörpert einen wichtigen Trend als künftige Leitlinie. Es werden neuartige Institutionen geschaffen, die als Dachorganisationen oder zentrale Anlaufstellen





dienen und letztlich Sektoren und Akteur\*innen miteinander verbinden. Solche Dachinstitutionen verfolgen einen Top-down-Ansatz bei der Förderung sozialer Innovationen. Dennoch fungieren sie als Ermöglicher\*innen sozialer Innovation. Diese Maßnahmen zielen darauf ab, die verschiedenen Akteur\*innen und vor allem die öffentliche Verwaltung in die Arena der sozialen Innovation einzubinden. Im Gegensatz dazu dienen Think Tanks und Labore für soziale Innovation als Vehikel für soziale Innovator\*innen, da sie direkt das Experimentieren und gegenseitige Lernen erleichtern, um aktuelle Herausforderungen besser zu verstehen und Lösungen zu entwickeln und zu testen. Vor diesem Hintergrund bauen andere Beispiele auf der Einrichtung von Gemeinschaften für soziale Innovation auf, indem sie die verschiedenen gesellschaftlichen Akteur\*innen miteinander verbinden und soziale Innovationen in Mikroprojekten, wie neuartigen landwirtschaftlichen Methoden zur Bekämpfung der ländlichen Benachteiligung und des nachhaltigen Nahrungsmittelbedarfs, direkt vorantreiben. In einigen Beispielen werden solche Gemeinschaften zu Vorreiterinnen bei der Entwicklung einer Kultur sozialer Innovation. Dies schafft Katalysator- und letztlich Multiplikatoreffekte innerhalb der Community sozialer Innovation, um weitere wirkungsorientierte Programme zu entwickeln.

Darüber hinaus muss die Politik **auf verschiedenen Ebenen (national, regional, lokal) sowie länderübergreifend, z. B. auf europäischer Ebene, aufeinander abgestimmt** werden. Ein wichtiger Trend in diesem Zusammenhang ist die Innovation von Politikinhalt und Vereinbarungen sowie Transformation. Nach Ansicht der Expert\*innen ermöglicht eine öffentliche Politik, die alle Ebenen berücksichtigt, eine Ausweitung sozialer Innovation und die Herstellung von Verbindungen, z.B. zwischen Ländern, um Wohlfahrtsstaaten neu zu gestalten und neu zu definieren. Dies deutet darauf hin, dass soziale Innovation als eigenständige Innovationsart in politische Strategien und Vereinbarungen aufgenommen werden sollte, um sozialen Innovationen die erforderliche Lobby zu verschaffen. Dazu gehört auch die Stärkung des Diskurses über Ökosysteme sozialer Innovation und die entsprechenden Folgeaktivitäten, die durch die politische Dynamik ausgelöst werden. Engagierte Strategien und Vereinbarungen in Kombination mit einem klaren Mandat spielen eine führende Rolle bei der Schaffung dieser Dynamik. Diese setzt im Idealfall an beiden Enden mit unterschiedlichen Mitteln an. Zunächst finden soziale Innovationsaktivitäten auf der Mikro- oder lokalen Ebene statt und verbreiten sich dann von unten nach oben auf





die höheren Ebenen im Sinne eines Scaling-up. Umgekehrt werden Strategien und Vereinbarungen über soziale Innovation auf der obersten Ebene angesetzt, um dann auf die Mikroebene hinabzublicken. Insofern haben einige Experten auch bereits Spillover-Effekte von oben nach unten festgestellt, indem der Diskurs über soziale Innovation auf europäischer Ebene einen Fokus auf soziale Innovation auf nationaler, regionaler und lokaler Ebene gefördert hat.

Als gemeinsame Schlussfolgerung zu den politischen Trends kann festgehalten werden, dass sowohl eine Strategie als auch ein operativer Ansatz kombiniert und aufeinander abgestimmt werden müssen, um soziale Innovation zu fördern. Insbesondere müssen die Kompetenzen gebündelt werden, um eine wirkungsorientierte Verbreitung von Wissen über und aktives Engagement für soziale Innovation zu erreichen. Ermöglichende Strukturen wie Labore für soziale Innovation und Mikroprojekte ergänzen die operative Ebene. Ebenso ermöglichen Kompetenzzentren einen strategischen Ansatz für soziale Innovation.

#### Trend 2:

“Trickle-up“ und “trickle-down“?  
Spillover-Effekte bei der Finanzierung

Ein zentraler internationaler Trend bei der Finanzierung sozialer Innovationen ist eine Art Hybridfinanzierung durch private und öffentliche Einrichtungen. Nach Ansicht der Expert\*innen fließen jedoch zu Beginn der Förderung sozialer Innovationen und des Aufbaus eines Ökosystems sozialer Innovation die Mittel nicht von beiden Seiten gleichzeitig. Es gibt einen manchmal komplexen, verzögerten Strom von Mitteln, der aus zwei Richtungen kommt, wobei beide von großer Bedeutung sind.

Es gibt eine Art **“trickle-up“-Effekt**, bei dem zunächst private Mittel auf den Plan treten, die dann den Anstoß zur Einbeziehung des öffentlichen Sektors geben. Dieser Spillover-Effekt ermöglicht nicht nur eine sichtbare Mobilisierung öffentlicher Mittel, sondern auch eine Sensibilisierung für soziale Innovation innerhalb des öffentlichen Sektors und darüber hinaus in der gesamten Gesellschaft. Insbesondere wird dieser Weg genutzt, um die Endbegünstigten mit dem öffentlichen Sektor in Kontakt zu bringen, wobei der private Sektor bei der Erklärung hilft, welche Auswirkungen eine bestimmte Innovation auf die Gesellschaft







bzw. auf sie selbst haben wird. In diesem Sinne spielt die Verbreitung neuerer Narrative zu sozialer Innovation laut Expert\*innen eine wichtige Rolle, um die Finanzierung von Aktivitäten zu ermöglichen.

Im Gegensatz dazu gibt es auch einen **"trickle-down"-Effekt**, da die sichtbare öffentliche Finanzierung in großem Maßstab die private Finanzierung aktiviert. Ein solcher Effekt gilt auch für kleine Zuschüsse, die zunächst auf die Sensibilisierung abzielen und dann ebenfalls private Mittel akquirieren. Ähnlich verhält es sich mit der Bereitstellung eines Budgets für eine politische Strategie, die operativ durchführbar sein soll, so dass verschiedene Akteur\*innen und Finanzierungsquellen mobilisiert werden. Ein solcher "trickle-down"-Effekt ist auch bei der öffentlichen Finanzierung festzustellen, da beispielsweise die europäische Finanzierung oder die vom UNDP initiierten Beschleunigungsprogramme das Bewusstsein und schließlich die Finanzierung auf einer niedrigeren Ebene, etwa auf nationaler oder regionaler Ebene, gefördert haben. Zudem kommt es zu Spillover-Effekten zwischen Nationen, indem ausländische Finanzmittel in einigen Fällen nationale, regionale oder lokale Programme für soziale Innovation fördern.

Wie von den Expert\*innen als gemeinsamer Trend festgestellt wurde, gehen erfolgreiche soziale Innovationsinitiativen in beide Richtungen. Sie erhalten nicht nur eine anschließende Hybridfinanzierung, sondern auch Unterstützung, um sichtbarer zu werden. So oder so, neben diesen Finanzierungsströmen und -formen ist eine gemeinsame Schlussfolgerung der Fokusgruppen-Teilnehmenden die Vereinfachung der Finanzierungsvorschriften, der Verfügbarkeit, der Finanzierungsströme und der Transparenz. Dazu gehört nach Ansicht der Expert\*innen auch eine öffentliche Beschaffungspraxis, die nicht auf Einsparungen abzielt, sondern sich stärker an Nachhaltigkeitszielen und Effizienz orientiert. Im Einklang mit der Vereinfachung der Finanzierung sollten auch die Finanzierungsinstrumente besser auf die verschiedenen Phasen des Lebenszyklus von Prozessen sozialer Innovation abgestimmt werden.





Stärken und Schwächen –  
Ko-Konstruktion von Kompetenzzentren als ultimative Lösung

Ad-hoc-Befragung: Einblicke in Stärken und Schwächen, um gemeinsame Trends abzuleiten

⊕ Stärken

- Verpflichtung der Regierung zur Unterstützung sozialer Innovation durch die Einrichtung eines **Kompetenzzentrums**
- **zentrale Einsatzstelle** für die Umsetzung der Strategien und Maßnahmen des öffentlichen Sektors zur Förderung sozialer Innovation
- **Kollaboration auf verschiedenen Ebenen** zwischen europäischen, nationalen und regionalen Akteur\*innen
- Umsetzung von **Skalierungslösungen** für die öffentliche Politik auf höheren Ebenen
- Aufbau eines Prozesses zur Förderung sozialer Innovation **auf der Grundlage unterschiedlicher Verantwortlichkeiten** der Akteur\*innen des Ökosystems
- **Ko-Konstruktion** der Strategien und Maßnahmen zur Förderung sozialer Innovation durch politische Entscheidungsträger\*innen, Akteur\*innen des Privatsektors, Wissenschaftler\*innen usw.
- Offenheit des Ökosystems durch Sozialisierung, um alle Akteur\*innen durch **öffentliche Anhörungen** einzubeziehen
- erhöhte **Transparenz, Effizienz und Rechenschaftspflicht** aller beteiligten Akteur\*innen
- **Finanzierungsinstrumente**, die auf die Bedürfnisse der einzelnen Phasen des Lebenszyklus eines Projekts sozialer Innovation abgestimmt sind
- **Beteiligung vieler verschiedener Perspektiven**

⊖ Schwächen

- **Fehlen einer verantwortlichen Institution**, die die Kompetenzen bündelt
- das Ökosystem ist **teilweise noch fragmentiert**
- **mangelnder politischer Wille und mangelndes Selbstvertrauen** zur Entwicklung des Themenfelds ‚soziale Innovation‘
- **mangelnde Kollaboration** zwischen den öffentlichen, privaten und gemeinnützigen Organisationen
- **starke Bürokratie** verhindert kleine unternehmerische Aktivitäten
- Frage, wie man **soziale Wirkung messen und dann sichtbar machen** kann, ohne "SDG-Washing" zu unterstützen
- Unternehmensinvestoren sind **immer noch schwer für Ko-Investitionen in soziale Innovation zu mobilisieren**
- **fehlende Verantwortung der Akteur\*innen**, vor allem des öffentlichen Sektors
- viel Fokus auf lokale Start-ups und Innovation, aber keine Unterstützung von Skalierungsbemühungen
- **(zu) viele unterschiedliche Perspektiven**

Eine abschließende Ad-hoc-Befragung bestätigt die aus der Diskussion abgeleiteten Trends. Im Allgemeinen sind die Ökosysteme sozialer Innovation in vielen Ländern noch etwas fragmentiert, aber alle zeigen wichtige Entwicklungen bei Schlüsselementen wie der Festlegung





von Strategien, der Verfügbarkeit von Finanzmitteln und der Transparenz. Eine der grundlegenden Forderungen bezieht sich auf die **Einrichtung von Kompetenzzentren und die Bündelung von Zuständigkeiten**. Unter einem solchen Dach könnten die Zuständigkeiten sinnvoll angesiedelt werden, um Prozesse zu vereinfachen, die Finanzierung abzustimmen und Transparenz zu schaffen. Dies wiederum mobilisiert Finanzmittel, schärft das Bewusstsein und ermöglicht eine bessere Bewertung sozialer Innovationen in beide Richtungen, auch länderübergreifend. *In diesem Sinne werden solche Kompetenzzentren idealerweise von den Akteur\*innen eines Ökosystems sozialer Innovation in einem ko-kreativen Prozess gemeinsam aufgebaut, wobei möglichst viele unterschiedliche Perspektiven einbezogen werden.*





## 6 Schlussfolgerungen und Ausblick

Unser Einblick in das Ökosystem sozialer Innovation in Deutschland weist auf ein heterogenes Bild hin. Auf der einen Seite zeigt Kapitel 3, dass viele Akteur\*innen in Aktivitäten rund um soziale Innovation involviert sind und neue Akteur\*innen hinzukommen, die eine aktive Rolle im Ökosystem übernehmen. Dies geschieht zum einen auf der Ebene der Unterstützung, wenn Hochschulen aktiv Infrastrukturen wie Innovationslabore bereitstellen und staatliche Programme die Förderung sozialer Innovationen in den Mittelpunkt stellen. Zum anderen passiert es auf der Ebene der Arbeit an sozialer Innovation selbst, wenn neue Akteur\*innen wie etwa aus den starken Wohlfahrtsverbänden zu Sozialinnovator\*innen werden, beispielsweise. Auf der anderen Seite zeigen die in Kapitel 3 vorgestellten Ergebnisse, dass nicht alle Maßnahmen zur Förderung sozialer Innovationen und der Beteiligung an Prozessen sozialer Innovation zielführend sind. Einige Förderprogramme ermöglichen soziale Innovation, indem sie Lösungen für gesellschaftliche Herausforderungen wie z.B. auf regionaler Ebene fördern, ohne sich ausdrücklich mit sozialer Innovation zu befassen.

In diesem Umfeld stoßen einige Akteur\*innen neue soziale Innovationen an, ohne den Begriff zu kennen und von der bereits aus der Forschung der letzten Jahre generierten breiten Wissensbasis und den Erfahrungen aus der Praxis profitieren zu können. Auch wenn das die erfolgreiche Genese innovativer Ansätze zu etablierten sozialen Innovationen nicht ausschließt, so offenbart es doch Veränderungsbedarfe der bisherigen Gestaltung von Rahmenbedingungen für soziale Innovationen in Deutschland. Während sich die Wahrnehmung des Potenzials nicht-technischer Lösungen zur Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen zunehmend durchzusetzen scheint, ist das Ökosystem sozialer Innovation bislang von Disparitäten geprägt. Nicht nur, dass das Konzept der sozialen Innovation noch nicht auf allen Ebenen als solches wahrgenommen wird, es gibt in der Praxis auch Verkürzungen auf Teilaspekte, sei es thematisch oder im Hinblick auf die Frage, wer Innovationspotenziale überhaupt hervorbringt. Hinzu kommt eine zersplitterte Förderlandschaft mit einer Vielzahl sehr spezifischer Zieldimensionen und daraus resultierenden thematischen Verkürzungen, die dazu führt, dass einige Sozialinnovator\*innen zwar Unterstützung





erhalten könnten, aber die entsprechenden Angebote nicht finden. Andere Sozialinnovator\*innen fallen möglicherweise sogar durch das Raster oder können nur an anderen Orten (z.B. Bundesländern, Kommunen) Fördermittel erhalten als an denjenigen, an denen sie aktiv sind oder werden wollen.

Kapitel 4 stellt eine Reihe von Best Practices vor, um Akteur\*innen aus einer Bandbreite von Politikfeldern eine Palette von Schlüsselerfahrungen zu bieten, die das jeweilige Projekt oder die jeweilige Initiative im Bereich liefern. Dieser Bericht stützt sich auch auf internationale Trends, die in Kapitel 5 näher erläutert werden, um Anregungen für das deutsche Ökosystem sozialer Innovation zu gewinnen und Reflexionsprozesse anzustoßen. Insbesondere die gemeinsame Reflexion mit internationalen Expert\*innen in einem transnationalen Workshop, der im Rahmen der Vorbereitungen für diesen Bericht durchgeführt worden ist und in dem Einblicke in internationale Entwicklungen ermöglicht worden sind, lässt zwei wichtige Trends erkennen: Die Konzentration von Kompetenzen in neu geschaffenen Gremien und auf verschiedenen Ebenen, wie etwa **national, regional, lokal**, sowie Spillover-Effekte von privater zu öffentlicher Finanzierung und umgekehrt.

Insgesamt zeigt der Einblick vor allem wesentliche Bedarfe auf. Zuletzt konzentrierten sich verschiedene Studien auf wichtige Teilaspekte sozialer Innovationen in Deutschland, wie die Finanzierung sozialer Innovationen (Krlev et al., 2021), soziale Innovationen als Thema der Hochschulen (Hachmeister & Roessler, 2021) oder die spezifische Situation von Sozialunternehmer\*innen (Kiefl et al., 2022). Auch auf politischer Ebene sind mit der Einrichtung eines Referats "*Strategische Vorausschau; Partizipation; Soziale Innovationen*" im Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) oder dem *Ressortkonzept Soziale Innovation* (BMBF, 2021) wichtige Entwicklungen zu erkennen. Die Förderung sozialer Innovationen durch ESF+ wird zusätzliche Bewegung in die öffentliche Förderung sozialer Innovationen in Deutschland bringen. Eine wichtige Rolle werden weiterhin die Bundesländer und ihre Ministerien spielen, die diese Mittel in vielen Fällen verteilen werden und die soziale Innovation bereits an mehreren Stellen in ihre politischen Agenden aufgenommen haben und zum Teil schon gezielt fördern. Trotz all dieser erfreulichen Entwicklungen bleibt es vorerst dabei, dass soziale Innovationen in Deutschland von einem koordinierten und ganzheitlichen Ansatz profitieren würden, wie ihn Krlev et al.







(2022) für die Finanzierung und Förderung sozialer Innovationen fordern. Dazu gehört auch die Forderung nach der Einrichtung einer zentralen Anlaufstelle für alle Akteur\*innen auf allen Ebenen des Ökosystems. Sei es in den regionalen und lokalen Ökosystemen, die oft näher an den Innovationen und den konkreten, adressierten, Herausforderungen sind, oder auf der Bundesebene und damit dem deutschen Ökosystem und damit stärker auf der Ebene der national geltenden Rahmenbedingungen. Hinzu kommt, dass sich das Konzept der sozialen Innovation zwar zunehmend etabliert, aber nach wie vor Unterstützung benötigt, um neue Innovator\*innen zu erreichen, ein Bewusstsein für soziale Innovation bei bestehenden Innovator\*innen zu schaffen und ein breites Verständnis von sozialer Innovation zu etablieren, bei dem keine Akteur\*innen außen vor bleiben – seien es die öffentliche Verwaltung, wissenschaftliche Einrichtungen, Unternehmen oder Akteur\*innen der Zivilgesellschaft. Die öffentliche Verwaltung setzt nicht nur den Rahmen und fördert soziale Innovation, sondern kann auch selbst Innovatorin werden. Universitäten forschen und lehren nicht nur zu sozialer Innovation, sondern können auch selbst an ihrem Prozess beteiligt sein. Unternehmen können soziale Innovation vorantreiben, auch wenn sie nicht als Sozialunternehmen agieren und die Zivilgesellschaft kann Sozialunternehmen gründen oder soziale Innovation ohne unternehmerisches Konzept hervorbringen. Sie alle können eine aktive Rolle bei der Initiierung, Verbreitung und Etablierung sozialer Innovation spielen und gleichzeitig ihre Rahmenbedingungen verbessern helfen.

Das Deutsche Kompetenzzentrum für Soziale Innovation (KoSI) ist auf dem Weg, ein erster Meilenstein in der Entwicklung des deutschen Ökosystems als zentrale, bundesweite Anlaufstelle für Akteur\*innen sozialer Innovation in Deutschland zu werden. Wichtig ist die Fortführung der Aktivitäten in der Forschung, der politischen Lobbyarbeit, der Förderung von Wissen und Handlungskompetenzen durch konkrete Angebote, der Strategieentwicklung und des Austauschs und der Zusammenarbeit mit der weltweiten Community sozialer Innovation. Daran hat das Projekt KoSI bis zum späten Frühjahr 2023 weitergearbeitet. Darüber hinaus werden alle Partner\*innen des Kompetenzzentrums im Austausch bleiben und weiterhin konkrete Aktivitäten verfolgen, um die Unterstützungsstrukturen sozialer Innovation im deutschen Ökosystem weiter zu verbessern. Die Plattform für Soziale Innovationen, gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung, stellt in





diesem Zusammenhang ein Beispiel für die Fortführung der Vernetzung, den Wissensaustausch und die Befähigung von Akteur\*innen des Ökosystems dar.

### Grenzen und weitere Forschungsbedarfe

Die vorliegende Studie stellt die Ergebnisse einer explorativen Studie zum Ökosystem sozialer Innovation in Deutschland vor. Die Stichprobe von 95 Fällen von Rahmenbedingungen und Initiativen sozialer Innovation bietet die Basis der Beobachtungen und daraus resultierenden Interpretationen. Vor dem Hintergrund der Vorgehensweise sind der Reichweite und der Repräsentativität der Ergebnisse Grenzen gesetzt.

Zum einen wird es Aktivitäten einiger Akteur\*innen und Rahmenbedingungen geben, die trotz ihrer Relevanz nicht berücksichtigt werden konnten und folglich nicht Teil des Samples geworden sind. Entsprechend ergeben sich notwendigerweise blinde Flecken und weitere Forschungsbedarfe. Der Fokus und die Erklärungskraft der Studie ergeben sich letztlich aus den verfügbaren Informationen im Sample sowie den Vorgaben des Projektarbeitsplans, der z.B. einen Schwerpunkt auf die Betrachtung der Situation im Bereich der Wohlfahrt legte. Eine Einschränkung könnte daher die beschränkte Vielfalt der Fälle in Bezug auf beispielsweise deren sektorale Einbettung, Themenfeld oder Branche sein. Die Rolle von Stiftungen oder von Intrapreneur\*innen in gewinnorientierten Unternehmen könnte so beispielsweise noch näher beleuchtet werden. Weitere Untersuchungen könnten von tiefer gehenden qualitativen Analysen profitieren, welche die Ergebnisse in diesem Bericht auf Basis weiterer Vertiefungen ergänzen könnten. In Zukunft könnten zudem quantitative Beobachtungen und Analysen des Ökosystems weitere Ergebnisse bereithalten. Ebenso könnte ein attraktiver Pfad für künftige Forschungen darin bestehen, sich auf Längsschnittdaten zu stützen, um eine weitere Grenze der vorliegenden Studie zu überschreiten, in der die jeweiligen Daten zu einem einzigen Zeitpunkt erhoben worden sind. Die Studie ist als Ausgangspunkt zu verstehen, der sowohl erste Erkenntnisse und einen ersten Überblick wie auch wertvolle Ansatzpunkte für zukünftige Forschung liefert.





## Literatur

- Andion, C. & Alperstedt, G. D. (2021). 'Social Innovation Ecosystems: A Literature Review and Insights for a for a Research Agenda. In J. Howaldt, C. Kaletka & A. Schröder (Hg.), *A Research Agenda for Social Innovation* (S. 149–167). Cheltenham, UK & Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing.
- Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung & Körber-Stiftung (2020). *Altersfreundlichkeit in Zeiten der Corona-Pandemie*. [https://www.berlin-institut.org/fileadmin/Redaktion/Publikationen/157\\_InnovativeKom-mune/PM\\_Innovation.pdf](https://www.berlin-institut.org/fileadmin/Redaktion/Publikationen/157_InnovativeKom-mune/PM_Innovation.pdf)
- Bonventure (k.D.). *This Is How We Measure Social Impact*. <https://bonventure.de/en/our-impact/>
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (Hg.) (2018). *Forschung und Innovation für die Menschen. Die Hightech-Strategie 2025*. [https://www.bmbf.de/SharedDocs/Publikationen/de/bmbf/1/31431\\_Forschung\\_und\\_Innovation\\_fuer\\_die\\_Menschen.pdf](https://www.bmbf.de/SharedDocs/Publikationen/de/bmbf/1/31431_Forschung_und_Innovation_fuer_die_Menschen.pdf)
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (Hg.) (2021). *Ressortkonzept zu Sozialen Innovationen*. [https://www.bmbf.de/SharedDocs/Publikationen/de/bmbf/1/168520\\_Ressortkonzept\\_zu\\_Sozialen\\_Innovationen.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=4](https://www.bmbf.de/SharedDocs/Publikationen/de/bmbf/1/168520_Ressortkonzept_zu_Sozialen_Innovationen.pdf?__blob=publicationFile&v=4)
- Carayannis, E.G., Barth, T.D., & Campbell, D.F.J. (2012). The Quintuple Helix innovation model: global warming as a challenge and driver for innovation. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 115 (1).
- Carayannis, E.G., & Campbell, D.F.J. (2009). 'Mode 3' and 'Quadruple Helix': toward a 21st century fractal innovation ecosystem. *International Journal of Technology Management*, 46(3-4), S. 201–234.
- Deserti, A., Real, M., & Schmittinger, F. (Hg.) (2021). *Co-creation for Responsible Research and Innovation: Experimenting with Design Methods and Tools* (15<sup>th</sup> ed.). Springer Nature.
- Diakonie Deutschland. (2019). *Gesellschaftlicher Fortschritt braucht soziale Innovation*. [https://www.diakonie.de/fileadmin/user\\_upload/Diakonie/PDFs/Journal\\_PDF/2019-01-07\\_finaler\\_Stand\\_Positionspapier\\_Wohlfahrt\\_Startup\\_korrigiert\\_4\\_....pdf](https://www.diakonie.de/fileadmin/user_upload/Diakonie/PDFs/Journal_PDF/2019-01-07_finaler_Stand_Positionspapier_Wohlfahrt_Startup_korrigiert_4_....pdf)
- Domanski, D., Howaldt, J. & Kaletka, C. (2020). A comprehensive concept of social innovation and its implications for the local context – on the growing importance of social innovation ecosystems and infrastructures. *European Planning Studies*, 28 (3), S. 454–474. doi.org/10.1080/09654313.2019.1639397
- Eckhardt, J., Graetz, C., Kaletka, C., Klimek, T., Krüger, D., Maylandt, J. & Schulz, A.C. (2020). *Comparative Analysis Report of Co-Creation Case Studies and Innovation Biographies* (SISCODE deliverable 2.3).
- Eckhardt, J., Kaletka, C., Krüger, D., Maldonado-Mariscal, K. & Schulz, A. C. (2021). Ecosystems of Co-Creation. *Frontiers in Sociology*, 6(642289).
- Edwards-Schachter, M. (2018). Living Labs for Social Innovation. In Howaldt, J., Kaletka, C., Schröder, A. & Zirngiebl, M. (Hg.), *Atlas of Social Innovation. New Practices for a Better Future*. Sozialforschungsstelle, TU Dortmund University: Dortmund, Germany
- Etzkowitz, H. & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: from National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of university-industry-government relations. *Research Policy*, 29, S. 109–123.
- Eurodiaconia (2015). *Briefing for Members Measuring Social Value*. [http://eurodiaconia.org/wordpress/wp-content/uploads/2015/09/Briefing\\_-\\_Measuring\\_Social\\_Value.pdf](http://eurodiaconia.org/wordpress/wp-content/uploads/2015/09/Briefing_-_Measuring_Social_Value.pdf).





Federal Association of Non-statutory Welfare (2013). *Soziale Innovationen in den Spitzenverbänden der Freien Wohlfahrtspflege*. [https://www.bagfw.de/fileadmin/user\\_upload/Veroeffentlichungen/Publikationen/2013\\_12\\_17\\_Soziale\\_Innovationen\\_Spitzenverbaenden\\_FWp.pdf](https://www.bagfw.de/fileadmin/user_upload/Veroeffentlichungen/Publikationen/2013_12_17_Soziale_Innovationen_Spitzenverbaenden_FWp.pdf).

Hachmeister, C.-D., & Roessler, I. (2021). *Soziale Innovationen aus Hochschulen Das Zusammenspiel mit Gesellschaft, Wirtschaft und Politik*. Gütersloh: Centrum für Hochschulentwicklung gGmbH. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:101:1-202204201112112778383>

Han, J., Chen, W., & Toepler, S. (2020). Social finance for nonprofits: impact investing, social impact bonds, and crowdfunding. In Anheier, H. K. & Toepler, S. (Hg.) *The Routledge Companion to Nonprofit Management* (S. 482-493). Routledge.

Hightech-Forum (2021). *zusammen. wachsen. gestalten. Ergebnisbericht Hightech-Forum 2019-2021. Empfehlungen zur Weiterentwicklung der Hightech-Strategie 2025*. Berlin. [https://www.hightech-forum.de/wp-content/uploads/hightech-forum\\_ergebnisbericht\\_2021.pdf](https://www.hightech-forum.de/wp-content/uploads/hightech-forum_ergebnisbericht_2021.pdf)

Hippel, E. (1978). Users as innovators. *Technology Review*, 80(3), S. 31-39.

Howaldt, J., Maldonado-Mariscal, K. & Wascher, E. (2022). Soziale Innovationen und ihre Infrastrukturen: Der Beitrag von Zentren sozialer Innovation und Wissenschaftsläden zur Stärkung der Kooperation zwischen Wissenschaft und Zivilgesellschaft. In Arp, A., Benz, B., Lutz, K., Schöning, Arp, Lutz, Offergeld, J. & Schöning, W. (Hg.), *Wissenschaftsläden in der Sozialen Arbeit. Partizipative Forschung und soziale Innovationen* (S. 95-113). Beltz Juventa: Weinheim /Basel.

Howaldt, J., & Terstriep, J. (2018). Social innovation in Germany: Reveal of a prominent concept. In J. Howaldt, C. Kaletka, A. Schröder, & M. Zirngiebl (Hg.), *SI-DRIVE deliverable: Vol. 12.6. Atlas of Social Innovation. New Practices for a better future* (pp. 102–103).

Howaldt, J., & Schwarz, M. (2022). Soziale Innovation und gesellschaftliche Transformationsprozesse. In E. Schüll, H. Berner, M. L. Kolbinger, & M. Pausch (Hg.), *Zukunft und Forschung. Soziale Innovation im Kontext. Beiträge zur Konturierung eines unscharfen Konzepts* (S. 7–30). Wiesbaden: Springer VS.

Howaldt, J., & Schwarz, M. (2010). Soziale Innovation: Konzepte, Forschungsfelder und -perspektiven. In J. Howaldt & H. Jacobsen (Hg.), *Dortmunder Beiträge zur Sozialforschung: Vol. 1. Soziale Innovation. Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma* (pp. 87–108). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften; VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.

Howaldt, J., Kaletka, C., & Schröder, A. (2016a). Social Entrepreneurs: Important Actors within an Ecosystem of Social Innovation. *European Public & Social Innovation Review*, 1(2), S. 95–110.

Howaldt, J., Schröder, A., Kaletka, C., Rehfeld, D., & Terstriep, J. (2016). *Mapping the World of Social Innovation: A Global Comparative Analysis across Sectors and World Regions. SI-DRIVE D1.4. Comparative Analysis (Mapping 1) (SI-DRIVE deliverable No. 1.4)*. SI-Drive.

Kaletka, C., & Pelka, B. (2015). (Digital) Social Innovation Through Public Internet Access Points. In M. Antona & C. Stephanidis (Hg.): *Vol. 9175-9178. Lecture notes in computer science, Universal access in human computer interaction. 9th International Conference, UAHCI 2015, held as part of HCI International 2015, Loas Angeles, CA, USA, August 2-7, 2015, Proceedings, Part I* (pp. 201–2012). Cham: Springer.

Kiefl, S., Scharpe, K., Wunsch, M., & Hoffmann, P. (2022). *4. Deutscher Social Entrepreneurship Monitor: 2021/2022*. Berlin. [https://www.send-ev.de/wp-content/uploads/2022/04/4\\_DSEM\\_web.pdf](https://www.send-ev.de/wp-content/uploads/2022/04/4_DSEM_web.pdf)

Krlev, G., Sauer, S., Scharpe, K., Mildenerger, G., Elsemann, K. & Sauerhammer, M. (2021). *Financing Social Innovation – International Evidence*. Centre for Social Investment (CSI), University of Heidelberg & Social





Entrepreneurship Network Deutschland e.V. (SEND). Heidelberg & Berlin. [https://www.send-ev.de/wp-content/uploads/2022/01/Financing\\_Social\\_Innovation.pdf](https://www.send-ev.de/wp-content/uploads/2022/01/Financing_Social_Innovation.pdf)

Krüger, D., Schröder, A., Kapoor, K., Weerakkody, V., & Weber, M. (2018). *Methodology: Guidelines for Defining and Describing Social Innovations (SI-DRIVE deliverable 2.4)*. Dortmund.

MAMBA. (2018). *Maximising mobility and accessibility of services in rural areas of the Baltic Sea Region*. <https://www.mambaproject.eu/>.

Misuraca, G., Colombo, C., Radescu, R. & Bacigalupo, M. (2015). Mapping and analysis of ICT-enabled social innovation initiatives promoting social investment. In *Integrated approaches to the provision of Social Services, European Commission's Joint Research Centre. Institute for Prospective Technological Studies, JRC Technical Reports Series*.

Phineo gAG (2023). *SKala – Gemeinsam Menschen bewegen – Deutsch*. <https://www.phineo.org/projekte/skala-initiative>.

Real, M. & Schmittinger, F. (2022). A Framework for Experimenting Co-creation in Real-Life Contexts. in A. Deserti, M. Real, & F. Schmittinger (Hgs), *Co-creation for Responsible Research and Innovation. Experimenting with Design Methods and Tools* (S. 11-24). Cham, Springer Nature.

Schneidewind, U. (2014). Urbane Reallabore – ein Blick in die aktuelle Forschungswerkstatt. In: *PND Online 2014 III*.

Schüll, E. (2022). Zur Normativität sozialer Innovationen. In E. Schüll, H. Berner, M. L. Kolbinger & M. Pausch (Hg.), *Zukunft und Forschung. Soziale Innovation im Kontext. Beiträge zur Konturierung eines unscharfen Konzepts* (S. 31–60). Wiesbaden: Springer VS.

SEMPRE. (2016). *Welcome to SEMPRE - Social Empowerment in Rural Areas*. <https://www.sempre-project.eu/>

Søgaard Jørgensen, M., Avelino, F., Backhaus, J., Dorland, Kemp, R., Pel, B., J., Rach, S., Ruijsink, S., Weaver, P. & Wittmayer, J. (2016). *Synthesis across social innovation case studies. Deliverable no. D4.4*. Aalborg, Aalborg University. [http://www.transitsocialinnovation.eu/content/original/Book%20covers/Local%20PDFs/207%20TRANSIT\\_D4.4\\_Synthesis%20Report%20about%20all%20in-depth%20case%20studies.pdf](http://www.transitsocialinnovation.eu/content/original/Book%20covers/Local%20PDFs/207%20TRANSIT_D4.4_Synthesis%20Report%20about%20all%20in-depth%20case%20studies.pdf)

Strambach, S. & Thurmann, J. (2021). *Indikatorik Soziale Innovationen: Resonanzanalyse als Frühindikatorik*. Philipps-Universität Marburg. [https://www.iat.eu/aktuell/veroeff/2021/strambach\\_thurmann01.pdf](https://www.iat.eu/aktuell/veroeff/2021/strambach_thurmann01.pdf)

TEPSIE (2014). *Social Innovation Theory and Research: A Summary of Findings from TEPSIE. A deliverable of the project "The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe" (TEPSIE), European Commission – 7th Framework Programme*. Brussels: European Commission, DG Research.

Terstriep, J., Kleverbeck, M., Deserti, A., & Rizzo, F. (2015). *Comparative Report on Social Innovation across Europe*. SIMPACT Project Report # D3.2 (SIMPACT Deliverable 3.2). [https://www.simpact-project.eu/publications/reports/SIMPACT\\_D32.pdf](https://www.simpact-project.eu/publications/reports/SIMPACT_D32.pdf)

Wascher, E. (2021). Collaborative spaces for social innovation. In Howaldt, J., Kaletka, C. & Schröder, A. (Hg.) *A Research Agenda for Social Innovation* (S. 211-228). Edward Elgar Publishing.







## Bildrechte

Informationen zu den Urheberrechten der Fotografien

Dr. Markus Freiburg [S. 27] -- © privat

Thomas Steiner [S. 34] -- © privat

Norbert Kunz [S. 40] -- © Social Impact gGmbH

Dr. Grit Kühne [S. 43] -- © privat

Daniela Deuber [S. 44] -- © privat

Prof. Dr. Jürgen Howaldt [S. 53] -- © Aliona Kardash/TU Dortmund

