

Ansätze zur Förderung Sozialer Innovationen

von Andreas Schröer



Foto: Stephanie Heischlager, pixelo.de

Als Soziale Innovation werden Produkte, soziale Dienstleistungen oder Kombinationen sozialer Praktiken bezeichnet, die darauf abzielen, neu entstandene oder bisher vernachlässigte gesellschaftliche Bedarfe zu decken (Caulier-Grice et al. 2012). Im Gegensatz zur Erfindung (Invention) etwa einer neuen Technologie oder verbesserten Produktionsweise, wird erst dann von Innovation gesprochen, wenn die gefundene Problemlösung gesellschaftliche Verbreitung (Diffusion) erfährt.

Aktuelle Studien belegen die besondere Rolle der Zivilgesellschaft und des Nonprofit Sektors für die Entwicklung sozialer Innovationen (Anheier et al. 2014). Die über 600.000 zivilgesellschaftlichen Organisationen mit 2,3 Millionen Arbeitsplätzen (9 Prozent der Beschäftigten in Deutschland) bieten 17,5 Millionen Menschen Gelegenheit, sich zu engagieren. Sie sind damit eine starke Triebfeder für Soziale Innovationen. Zivilgesellschaftliche Akteure bringen Problemwahrnehmungen in die Öffentlichkeit und machen Lösungsvorschläge. Es gibt jedoch verschiedene Mechanismen, wie Lösungen angewandt und verbreitet werden, die von lokalen Aktivitäten, über nachgeahmte Leuchtturmprojekte oder symbolische Aktionen, die als Appelle an die politische Öffentlichkeit zu verstehen sind, bis hin zu skalierbaren Social Franchise-Modellen reichen können.

Einen großen Teil des deutschen Nonprofit Sektors machen wohlfahrtsverbandliche soziale Dienstleistungsorganisationen aus. Der vorliegende Beitrag fokussiert auf solche Soziale Innovationen die durch soziale Dienstleistungsorganisationen hervorgebracht werden und damit primär auf innovative soziale Dienstleistungen. Im Folgenden werden Ansätze zur Förderung der Entwicklung und Verbreitung innovativer sozialer Dienstleistungen vorgestellt.

Förderung innovativer sozialer Dienstleistungen: Akteure und Steuerbarkeit

Die Förderung Sozialer Innovationen setzt eine Klärung voraus, welche Akteure maßgeblich an deren Hervorbringung beteiligt sind. Ähnlich wie Schumpeter in der frühen Innovationsforschung den Akteurstypus des Unternehmers als maßgeblich identifiziert hat, galt einige Jahre lang die Aufmerksamkeit in der Sozialen Innovationsforschung den sogenannten Sozialen Unternehmern oder Social Entrepre-

neurs. Die empirische sozialwissenschaftliche Forschung zum Social Entrepreneurship in Deutschland gibt jedoch Hinweise darauf, dass gerade größere Organisationen der wohlfahrtsverbandlich organisierten Sozialwirtschaft einerseits über bessere Gründungsbedingungen (Zugang zu Kapital, Behördenunterstützung, etablierte Kontakte in den Sozialraum), vor allem aber über die Verbände auch über etablierte Verbreitungswege neuer oder verbesserter Lösungen für gesellschaftliche Probleme verfügen. Dies lenkt die Aufmerksamkeit in der Förderung sozialer Innovationen auf Intrapreneurs im Gegensatz zu Entrepreneurs (Schröder/Schmitz 2016, Schröder/Händel 2016).

Dabei kann zwischen mehreren Typen von Intrapreneurship unterschieden werden: (1) die Entwicklung neuer Geschäftsbereiche innerhalb des bestehenden Unternehmens, bzw. Gründung von Tochterunternehmen; (2) die Entwicklung neuer organisationaler Routinen und Prozeduren, die auch ohne Wissen oder expliziten Auftrag durch das Management erfolgen kann; (3) die Entwicklung rahmenverändernder Innovation mit Auswirkungen auf die Regeln des Wettbewerbs in einem Feld (Stopford/Baden-Fuller 1994).

Vor diesem Hintergrund können Social Intrapreneurs als Agenten Sozialer Innovation verstanden werden, die innerhalb bestehender Organisationen operieren. Eine weitere interessante Akteurskonstellation für die Innovationsentwicklung und -verbreitung ist die Kooperation von Social Startups und etablierten Trägern. Zudem betont die Forschung in den letzten Jahren die Bedeutung von Netzwerken wie beispielsweise regionalen sozialen Innovationsnetzwerken (Rehfeld/Terstriep 2013) für die Hervorbringung und Verbreitung Sozialer Innovationen. In Bezug auf Förderansätze stellt sich daher die Frage, ob diese sich primär an einzelne Akteure (Entrepreneurship),

unternehmerische Akteure in einzelnen Organisationen (Intrapreneurship) oder an organisationsübergreifende Netzwerke richten.

In Hinblick auf die zweite Förderdimension finden sich in der aktuellen Debatte unterschiedliche Einschätzungen zu Möglichkeiten der Steuerung und damit der geplanten Unterstützung sozialer Innovationen. Während klassische Innovationsmanagementverfahren eine geplante, rationale, methodische Unterstützung einzelner Phasen des Innovationsprozesses vorsehen, gehen neuere Ansätze von einem offenen Innovationsmodell aus. Im Open Innovation Modell werden Innovationen als offene Prozesse verstanden, die sowohl auf externem als auch organisationsinternem Wissen basieren. Informationsverarbeitung und Produktentwicklung finden danach im Wechselspiel interner und externer Akteure statt. Am Ende des Prozesses stehen dann Handlungsmuster, Produkte und Dienstleistungen, die nicht nur auf den Kernmärkten der auftraggebenden Organisation, sondern auch auf Nischenmärkten, neuen Märkten oder gar auf Märkten von Entwicklungspartnern verbreitet werden (Chesbrough 2006). Demgegenüber betonen Komplexitäts- und praxistheoretische Ansätze die Komplexität, Unsicherheit, Emergenz und dadurch geringe Planbarkeit von Innovationsprozessen. Dies begründet eine insgesamt skeptische Grundhaltung gegenüber Vorstellungen einer manageriellen Unterstützung ebenso wie die Betonung des notwendigen Improvisierens im organisationalen Alltag oder der Einbettung von Wissen und neuen Lösungen an die relationale und kollektive Praxis. Allerdings wird auch hier durchaus die Möglichkeit diskutiert, informelle Räume für Innovationsprozesse zu schaffen, die dann organisational aufgespürt werden müssen.

Um Förderansätze neuer oder verbesserter bedarfsorientierter so-

zialer Dienstleistungen zu unterscheiden, wird im Folgenden eine Vierfelder-Matrix vorgeschlagen. Dabei wird der Fokus der Innovationsförderung zum einen auf organisationsinterne oder organisationsübergreifende Aspekte gelegt; und zum anderen wird das methodische Vorgehen als stärker formell oder informell charakterisiert. Formell meint, dass die Förderung auf das Herstellen von Strukturen, Prozessen und den Einsatz ausgewiesener Methoden setzt, während ein informelles Vorgehen stärker auf der informellen Vernetzung von Akteuren beruht.

		Fokus	
		Intern	Organisationsübergreifend
Methodisches Vorgehen	Strukturen, Prozesse & Methoden	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informationsmanagement (Querdialog) ▪ Personalentwicklung ▪ Innovationsmanager/in ▪ Innovationszentrum ▪ Produktmanager ▪ F+E Abteilungen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Innovation-Hubs ▪ Inkubatoren ▪ Social Innovation Labs
	Informelle Prozesse & Vernetzung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informelle Kanäle ▪ Gremien- und Besprechungen ▪ Organisationskultur (Fehlerkultur) ▪ Innovation-Teams 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Partnerschaften (z.B. mit Start-Ups oder mit Hochschulen) ▪ Netzwerke ▪ Regionale Innovationsregimes, Innovationscluster

Abbildung 1: Formen der Innovationsförderung (eigene Darstellung)

Förderansätze im Überblick

Im oberen linken Quadranten sieht man interne und strukturorientierte Ansätze, wie zum Beispiel Informationsmanagement, wobei Information über neugefundene Lösungen auf vielfältige Weise im Unternehmen geteilt wird. Ein anderer Weg ist die konsequente Personalentwicklung, um Mitarbeiter zu befähigen, unternehmerisch tätig zu sein. Eine häufige Struktur ist die Einrichtung einer Innovationsmanagement-Stabstelle. Innovationszentren werden meist strategische Ziele vorgegeben in bestimmten Geschäftsfeldern neue Impulse zu erarbeiten, die dann im Innovationszentrum vorangetrieben werden.

Daneben gibt es auch intern informelle Methoden der Innovationsförderung (unterer linker Quadrant): Nock et al. (2013) konstatieren, dass bisher die Innovationsförderung in der Sozialwirtschaft zumeist auf solche informelle Weise geschieht, z.B. in Gremien mit einer Besprechungskultur, die dazu einlädt innovative Ansätze zu diskutieren. Andere informelle Ansätze zielen auf die Entwicklung einer innovativen Organisationskultur, die innovativen Mitarbeitern Freiräume schafft und dafür sorgt, dass sie sich im Unternehmen wohlfühlen. Stark vernetzungsorientiert ist die bereichsübergreifende Zusammen-

arbeit in Innovationsteams. Dabei werden multidisziplinäre, multiprofessionelle Teams quer zur Linienorganisation eingerichtet, die ihren Fokus auf der Entwicklung von Innovation haben.

Im Bereich der organisationsübergreifenden Strukturen und Prozesse finden sich im oberen rechten Quadranten Innovation Learning Labs, in denen Unternehmen in Kooperation mit Hochschulen und ausgehend von Forschungsergebnissen neue Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln suchen. Bekannte Beispiele gibt es hierfür im Bereich der Demenzforschung¹.

Darüber hinaus finden sich sogenannte Inkubatoren, in denen Geschäftsmodelle entwickelt werden, die in unterschiedlicher Trägerschaft stattfinden. Niedrigschwelliger sind die sogenannten Hubs, die geteilte Büro-, Arbeits- oder Besprechungsräume zur Verfügung stellen, in denen GründerInnen arbeiten, zusammenkommen und ihre jeweiligen Projekten weiterentwickeln.

Informelle Prozesse gibt es sowohl in der Organisation, als auch organisationsübergreifend (rechter unterer Quadrant), wie etwa bei Partnerschaften zwischen großen etablieren und jungen, kleinen aber dynamischen social Startups. Die

anspruchsvollste Form sind regionale Innovationscluster, bzw. regionale soziale Innovationsnetzwerke. An der Frage wie regionale soziale Innovationscluster entwickelt und erforscht werden können, arbeitet derzeit u.a. das Deutsche Transferzentrum für Soziale Innovation.

Labore als besondere Orte und methodische Arrangements der Innovationsförderung

Es gibt zwischenzeitlich eine Vielzahl an Lab-Modellen zur sozialen Innovationsförderung. Dazu gehören Social Innovation Labs, Learning Labs oder Social Innovation Incubators, die in unterschiedlichen Varianten auf die Prozesse der Ko-Kreation multipler Stakeholdergruppen zur Entwicklung und für den Test neuer Lösungen komplexer gesellschaftlicher Probleme setzen. Living Labs bzw. Reallabore sind eine besondere Variante, da dort das real existierende Gemeinwesen (z.B. eine Kommune oder ein Stadtteil) als Experimentierfeld für einen neuen Lösungsansatz verstanden wird, um eine möglichst frühzeitige und realitätsnahe Integration von NutzerInnen in die Lösungsentwicklung zu erreichen.

Lab-Konzepte gehen dabei von der Grundannahme aus, dass es zu Lern- und Entwicklungsprozessen bei den Teams und Akteuren kommt, die die

Innovationsentwicklung treiben. Gerade deshalb werden hier auch methodische Überlegungen aus Modellen der Entrepreneurship Education und damit implizit erziehungswissenschaftlichen Lerntheorien aufgegriffen. Insbesondere werden erfahrungsbasiertes, experimentelles und exploratives Lernen hervorgehoben, das sich durch Entdecken, Ausprobieren, Interpretation und Varianz-Suche vollzieht. Auch die Rolle von Intuition und Wahrnehmung spielen in diesen Lernprozessen, nicht nur in der Bedarfserhebung und -analyse eine wichtige Rolle. Labore zielen vor diesem Hintergrund zugleich auf eine Entwicklung des Lösungsansatzes (z.B. der Dienstleistungsinnovation) sowie auf Lern- und Entwicklungsprozesse der Akteure. Beide Förderaspekte werden in den verschiedenen Lab-Modellen unterschiedlich gewichtet. Die sich in Laboren vollziehenden Lernprozesse, beschränken sich dabei nicht primär auf individuelles Lernen sondern beruhen auf kollektiven Lernerfahrungen einer Praxisgemeinschaft, die sich wohl auf das Wissen, die Praktiken und Kompetenzen der Lab-Teilnehmer und ggf. deren Identität (etwa im Sinne eines Selbstverständnisses als Unternehmer) auswirken (Schröer/Händel 2017).

Während die meisten Labore und Inkubatoren GründerInnen adressieren, gibt es eine überschaubare Zahl, die zur Förderung von innovativen sozialen Dienstleistungen auf die Kooperation etablierter Träger und Social Startups setzen. Dies sind beispielsweise Pari-INNO, das fachliche Mentorenprogramm des Paritätischen Wohlfahrtsverbandes Hamburg, oder das Projekt „Innovation hoch 2“ von Social Impact, Fröbel und dem Paritätischen in Berlin, das ein achtmonatiges Stipendienprogramm für Social Start-ups mit Coaching, Fachberatung und Co-Working-Spaces anbietet.

Andere Labore richten sich an Soziale Intrapreneure, also an Personen,

die unternehmerische Denk- und Handlungskompetenzen in bestehenden Sozialunternehmen einsetzen. Ein solches Modell ist das INTRALab, das soziale Intrapreneurs durch Qualifizierung, Schaffung von kreativen und kollaborativen Räumen und gezielter Vernetzung mit Experten und Investoren unterstützt, um die Entwicklung innovativer sozialer Dienstleistungen mit der Personalentwicklung von Intrapreneurs zu verknüpfen.

Künftige Forschung wird zur Aufgabe haben, die bestehenden Förderansätze empirisch vergleichend zu untersuchen, u.a. um Aussagen über die bestmögliche Passung von Ausgangsbedingungen in Organisationen und deren Umwelten mit entsprechenden Förderansätzen treffen zu können.

Anmerkung:

1) Z.B. European Network of Living Labs: Innovative Dementia; <http://www.innovatedementia.eu>

Literatur

Anheier, H. K., Krlev, G.; Preuss, S.; Mildemberger, G.; Bekkers, R.; Mensink, W.; Bauer, A.; Knapp, M.; Wistow, G.; Hernandez, A., & Bayo, A. (2014). Social Innovation as Impact of the Third Sector. A deliverable of the project: "Impact of the Third Sector as Social Innovation" (ITSSOIN), European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research
Caulier-Grice, J., Davies, A., Patrick, R. & Norman, W. (2012). Defining social innovation. A deliverable of the project: "The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe" (TEPSIE). Brussels.

Chesbrough, H. (2006). Open Innovation: A New Paradigm for Understanding Industrial Innovation. In H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke & J. West (Hrsg.), Open innovation: researching a new paradigm. Oxford University Press, S. 1–12.

Rehfeld, D., Terstriep, J. (2013): Regionale Innovationssysteme. In: Institut Arbeit und Technik: Geschäftsbericht 2012/2013. Gelsenkirchen, S. 35-47

Schröer, A. & Schmitz, B. (2016). When giants learn to dance. How to identify social intrapreneurs. Working Paper Series. Evangelische Hochschule Darmstadt

Schröer, A., Händel, R.B. (2017): Social Intrapreneurship Labs – organisationspädagogische Grundlegung und empirische Befunde. In: Schröer, A./Engel, N./Fahrenwald, C./Göhlich, M./Schröder, C./Weber, S.M. (Hg.): Organisation und Zivilgesellschaft. Wiesbaden: Springer Verlag für Sozialwissenschaften



Prof. Dr. Andreas Schröer ist Professor für Organisationspädagogik an der Universität Trier. Er ist wissenschaftlicher Partner des INTRALab in Darmstadt und hat das Labor für Diakonisches Unternehmertum mit initiiert.



24. ÖSTERREICHISCHER FUNDRAISING KONGRESS

9. - 10. Oktober 2017
Masterclasses 11. Oktober 2017

Nähere Infos:

www.fundraising.at