

**Plattform Innovationsmanagement:**

## **9. FORUM INNOVATION**

Burg Perchtoldsdorf, 29. 3. 2012

### **Konzept, Potenzial und Wert sozialer Innovationen**

Josef Hochgerner

Zentrum für Soziale Innovation





Evolution

Gesellschaftliche Entwicklung,  
Veränderungen und Krisen:  
Welche Lösungen für soziale Fragen?



Technologien



Soziale Innovationen

>> *Kulturelle Evolution*



# Der breitere Rahmen: "Innovationskonzepte" ...

## 100 Jahre Innovationstheorie und Innovationsforschung

### 5 Formen von "neuen Kombinationen" bei Schumpeter im Vergleich zu den 4 Grundtypen von „Innovationen“ nach dem „Oslo Manual“

**Neue Kombinationen von Produktionsfaktoren** (Schumpeter 1911):

**Grundtypen von Innovationen** (OECD/EUROSTAT 2005, 29):

Neue oder bessere Produkte



Produktinnovationen

Neue Produktionsmethoden



Prozessinnovationen

Eroberung neuer Märkte



Innovationen im Marketing

Neue Quellen für Rohmaterial



Organisatorische Innovationen

Reorganisation der Marktposition

75%  
Schumpeter





## Innovation aus sozio-kultureller Perspektive

Innovations are „changes or novelties of rites, techniques, customs, manners and mores.“

Horace Kallen, 1949: Innovation, in: Encyclopedia of the Social Sciences; Vol. 8; pp. 58ff.





## Innovationsverständnis

„Innovation ist nicht nur ein wirtschaftlicher Mechanismus oder ein technischer Prozeß.

Sie ist vor allem ein soziales Phänomen, in dem die Kreativität von Einzelpersonen und Gesellschaften, ihre Bedürfnisse oder Wünsche zum Ausdruck kommen.

Von daher sind Zweckbestimmung, Folgen und Rahmenbedingungen der Innovation eng mit dem sozialen Klima verknüpft, in dem sie entsteht.“

Europäische Kommission, 1995: Grünbuch zur Innovation

[http://europa.eu/documents/comm/green\\_papers/pdf/com95\\_688\\_de.pdf](http://europa.eu/documents/comm/green_papers/pdf/com95_688_de.pdf)

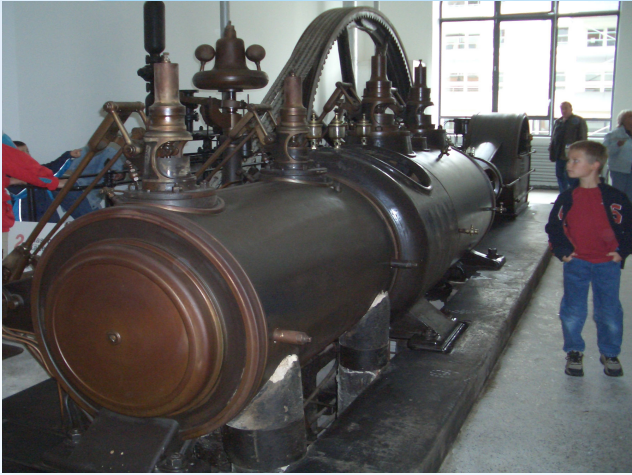




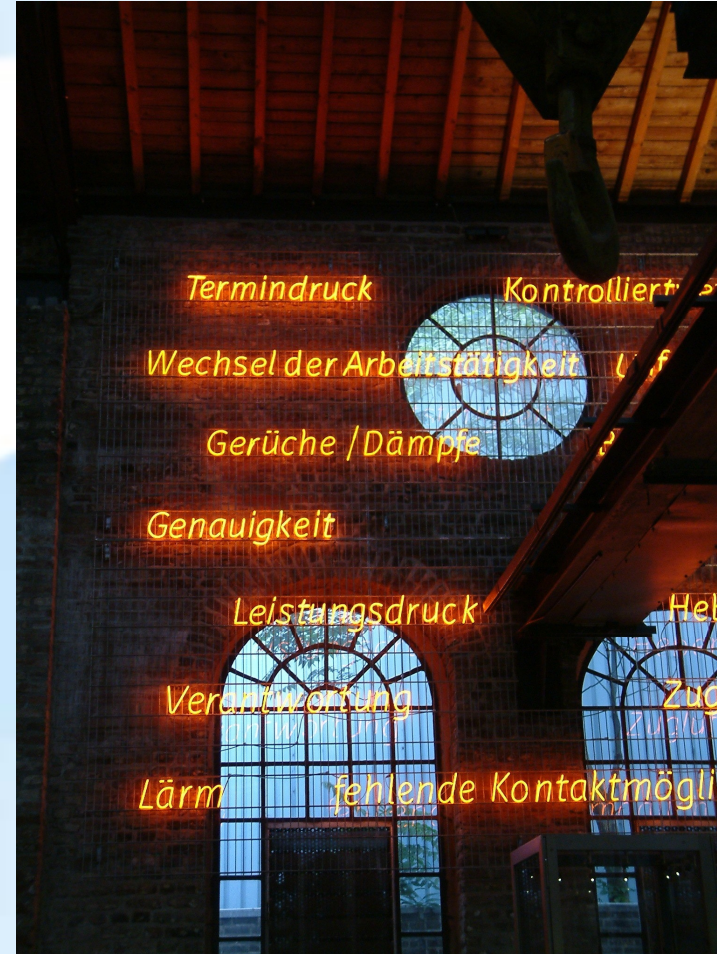
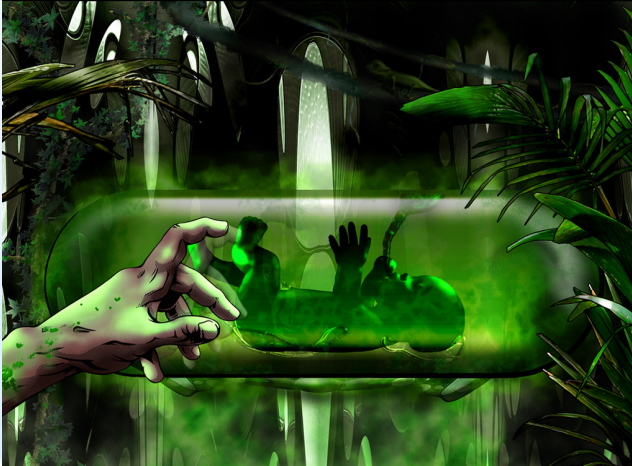
# Das Konzept "soziale Innovation" ...

## INNOVATIONEN IM SOZIALEN WANDEL

Die berühmteste aller Dampfmaschinen:  
Optimiert durch James Watt, 1776



Menschen nach Maß:  
Optimierung im 21. Jahrhdt. ?



„Schöne neue Arbeits- und Lebenswelt“:  
Optimierung des menschlichen Verhaltens und von Sozialsystemen





# Alle Innovationen sind sozial relevant

**Jede Innovation entsteht in einem gesellschaftlichen Kontext  
und hat Auswirkungen  
auf die eine oder andere soziale Gruppierung,  
und auf – viele oder wenige – Individuen  
in ihren diversen Rollen in Familien, Wirtschaft, Beruf ...**

**Das traditionelle Verständnis, Messen und benchmarking von Innovationen  
berücksichtigt weder die soziale Relevanz von Innovationen im Allgemeinen,  
noch soziale Innovationen im Besonderen.**





# Definition „Soziale Innovation“ \*)

**„Soziale Innovationen sind  
neue soziale Praktiken zur Bewältigung sozialer  
Herausforderungen,  
die von den betroffenen gesellschaftlichen  
Gruppen angenommen und genutzt werden“**



**\*) Zentrum für Soziale Innovation, 2012:  
„Alle Innovationen sind sozial relevant“ – ZSI-Discussion Paper 13, S. 2.**

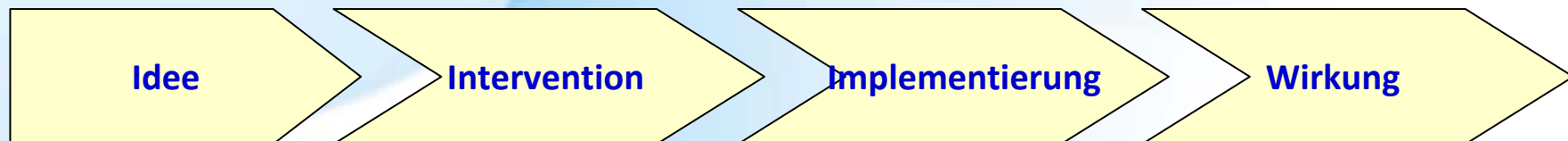






## Merkmale sozialer Innovationen (1)

- **Unterscheidung zwischen Ideen und Innovation:** eine Idee wird erst zu einer Innovation im Prozess der Umsetzung, *wenn sie soziale Praktiken verändert und verbessert.*
- **Der „4-I Prozess“:**
  - **Idee** (Problemanalyse und Vorstellung einer Lösung)
  - **Intervention** (Methoden entwickeln/erproben, Akteure aktivieren)
  - **Implementierung bzw. Institutionalisation** (Umsetzung, *Durchsetzung*)
  - **Impakt: Wirksamkeit** (Akzeptanz, direkte/indirekte Effekte, ‚Reichweite‘)





## Merkmale sozialer Innovationen (2)

Soziale Innovationen stehen (wie jede Innovation) im **Wettbewerb** mit traditionellen Praktiken oder anderen neuen Lösungsvorschlägen – und sie durchlaufen einen **Lebenszyklus** (Ende wenn Akzeptanz > Neuheit)

Soziale Innovationen sind **nicht normativ** sozial in Sinn von ‚gut‘

**Reichweite und Verbreitung:** neue Praktiken müssen nicht für die ganze Gesellschaft gelten oder angewendet werden (i.d.R. gibt es Zielgruppen)

Agnès Hubert et al. [BEPA-Report]<sup>\*)</sup> unterscheiden drei Perspektiven zur Bestimmung von Zielen und (beabsichtigten) Wirkungen:

- „**social demand**“ – unmittelbarer Bedarf an Sozialleistungen
- „**societal challenges**“ – Maßnahmen zu gesellschaftlichen Herausforderungen
- „**systemic change**“ – Gestaltung von Prozesses des sozialen Wandels

<sup>\*)</sup> „Empowering people – driving change. Social Innovation in the European Union.“

[http://ec.europa.eu/bepa/pdf/publications\\_pdf/social\\_innovation.pdf](http://ec.europa.eu/bepa/pdf/publications_pdf/social_innovation.pdf)





# Soziale Innovation im erweiterten Innovationsparadigma

## **Innovationen mit wirtschaftlichen Zielsetzungen <sup>1)</sup>**

**Verbessern, verändern oder schaffen eine neue wirtschaftliche Praxis**

→ eingeführte Typologie, Auswirkungen werden mit ökonomischen Maßzahlen gut erfasst.

- Produkte (primär auf Technik basierend)
- Dienstleistungen (vielfach auf Technik basierend)
- Organisation (teilweise auf Technik basierend)
- Marketing (nutzt technische – und soziale – Innovationen)

## **Innovationen mit sozialen Zielsetzungen <sup>2)</sup>**

**Verbessern, verändern oder schaffen neue soziale Praktiken**

→ noch nicht eingeführte Typologie, fehlende Methoden/Indikatoren um Effekte zu messen.

- Rollen (von informeller Abweichung bis zu formeller Neubestimmung)
- Beziehungen (von individueller Anpassung bis zu kollektiven Verpflichtungen)
- Normen (von mikro- bis makrosoziologischen Regelungen und Gesetzen)
- Werte (von variablen Wertmustern bis zu rechtlich und kulturell verankerten Werten)

1) „Oslo Manual“, OECD/EUROSTAT 2005, re. Schumpeter

2) Meine Erweiterungskategorien 2011



# Potenziale und Wert sozialer Innovationen ...

Pöchlacker  
Innovation  
Consulting &  
Zentrum für  
Soziale  
Innovation, 2012:

**Wirtschafts-  
politische  
Chancen und  
Perspektiven  
sozialer  
Innovation in  
Österreich;**

**Konzeptstudie im  
Auftrag der aws  
GmbH**

## Wirtschaftspolitische Relevanz sozialer Innovation



- \* Wirtschaftliche Chancen und Potenziale:
  - Einsatz von unternehmerischem Wissen, Technologien und Kompetenzen zur Lösung gesellschaftlicher Probleme
  - Wachstumschancen in Zukunftsmärkten
  - Problemlösungsfähigkeit durch neue Kooperationen
  - Potenziale von „Social Entrepreneurs“(Unternehmensgründungen)
  - Positionierung des Unternehmens
  
- \* Orientierung der Geschäftstätigkeit an gesellschaftlichen Herausforderungen („Missionsorientierung“)
  - Gesellschaftliche Verantwortung der Wirtschaft
  - Soziale Innovationen in Unternehmen → Lebensqualität, Nachhaltigkeit, Sicherheit, Produktivität,...

**Download: <https://www.zsi.at/object/publication/2159>**







Pöchlacker  
Innovation  
Consulting &  
Zentrum für  
Soziale  
Innovation, 2012:

**Wirtschafts-  
politische  
Chancen und  
Perspektiven  
sozialer  
Innovation in  
Österreich;**

**Konzeptstudie im  
Auftrag der aws  
GmbH**

## Grand Challenges - Felder sozialer Innovationen



### Klima, Umwelt und Energie

- Klimawandel
- Energieversorgung
- Umwelttechnik
- Verkehr
- „Smart Cities“

### Veränderungen der Lebens- und Arbeitswelten

- Arbeitsmarkt
- Flexible Arbeitsformen
- Work-Life-Balance
- Freizeit
- Soziale Exklusion

### Demografischer Wandel

- Alterung der Gesellschaft
- Migration und Integration
- Bildung
- Raumentwicklung
- Gesundheit

### Wirtschaftlicher Wandel

- Globale Arbeitsteilung
- Standortwettbewerb
- Technologische  
Entwicklungen
- Strukturwandel

**Download: <https://www.zsi.at/object/publication/2159>**





Pöchhacker  
Innovation  
Consulting &  
Zentrum für  
Soziale  
Innovation, 2012:

Wirtschafts-  
politische  
Chancen und  
Perspektiven  
sozialer  
Innovation in  
Österreich;

Konzeptstudie im  
Auftrag der aws  
GmbH

## Beispiele sozialer Innovationen in österreichischen Unternehmen



- \* Umwelt und Nachhaltigkeit
- \* Demografischer Wandel
- \* Gesundheit
- \* Veränderung der Lebens-  
und Arbeitswelt
- \* Bildung und Qualifizierung

**REWE**  
GROUP

**schwarz**  
alpenresort



**technosert**  
electronic

**SPAR** 

**HOMEBUTLER**  
TECHNOLOGIE ALS LEBENSGEFÜHL

**OVOS**

**baumax**

**FUNDERMAX**

**Ö.FERN GAS**

**LIFE**

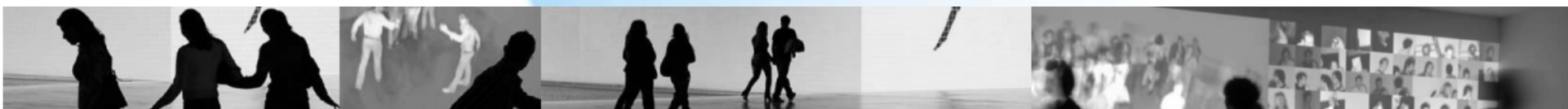
SEIT 1931  
**NORIS**  
FEUERLÖSCHER

**mondi**

**RHI**

**DorfInstallateur**

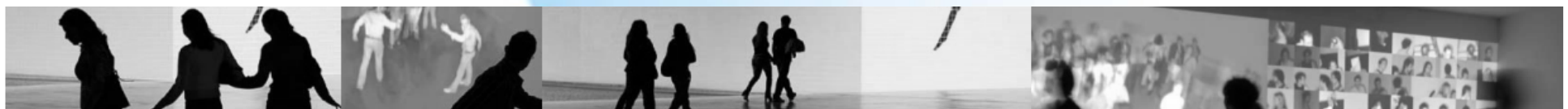
Download: <https://www.zsi.at/object/publication/2159>



# BEISPIELE SOZIALER INNOVATIONEN

Bereiche gesellschaftlicher Entwicklung	Verbreitete, teils historische und institutionalisierte soziale Innovationen
Arbeit, Beschäftigung, Wirtschaft	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gewerkschaften; Gruppenarbeit; Kurzarbeit/Arbeitszeitkonten; Selbstbedienung, CSR, Sozialunternehmen, Open Innovation ...</li> </ul>
Diversity Management und Zukunftsvorsorge	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmenstheater für verbesserte interne Kommunikation; Sozialarbeit mit Arbeitslosen – Ziel Wiedereinstellung ... <sup>1)</sup></li> </ul>
Bildung und Weiterbildung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schulpflicht; Schulformen; pädagogische/didaktische Konzepte; technologie-unterstütztes Lernen; Web 2.0; Wikipedia ...</li> </ul>
Technologien, Maschinen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normen; Durchsetzung von Standards; Verkehrsregeln; Führerschein; Straßenampeln; <i>technology assessment</i> ...</li> </ul>
Demokratie und Politik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Staat als juristische Person; (allgemeines) Wahlrecht; Verwaltungsprozeduren; Kontrolleinrichtungen ...</li> </ul>
Sozialsystem und Gesundheitswesen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soziale Vorsorgesysteme und Formen ihrer Finanzierung (z.B. Versicherungsprinzip vs. Steuern); Gemeinschaftspraxen ...</li> </ul>

1) Beispiele aus Kesselring/Leitner, Soziale Innovation in Unternehmen; ZSI-Studie 2008: <https://www.zsi.at/object/publication/1444>



# BEISPIELE UND IHR WERT (EFFEKTE): 1/4

Maschinen- und Anlagenbau (6000 Beschäftigte)				Typus der soz. Innovation: Form neuer Praktiken
Problemanalyse und Idee	Intervention, Methodik	Implementierte Maßnahmen	Ergebnisse, Auswirkungen	
Marktentwicklung, interne Kommunikation, Kundenbindung ► „Verknüpfen von Weiterbildung und Kundeninformation“	Lockerung der Abteilungsstrukturen, zugleich Öffnung der Firma nach außen	„InfoCenter“, kombiniert permanente Ausstellung, neue Weiterbildungs- und Trainingskonzepte inkl. Kundentraining (Innovationen in d. Schalungstechnik)	Interne Synergien, Zeitersparnis, Infocenter ist ein Ort für Sozialkontakte ( <i>„socialising“</i> ), positive Resonanz bei Partnerfirmen und in weiterer Öffentlichkeit	Veränderte Rollen: Das Unternehmen gegenüber Partnern und Kunden nicht nur Anbieter von Waren und DL, sondern auch von Bildung, intern öfter Rollenwechsel der Beteiligten

Vgl. Projektbericht der ZSI-Studie 2008: Kesselring/Leitner, Soziale Innovation in Unternehmen;  
<https://www.zsi.at/object/publication/1444>

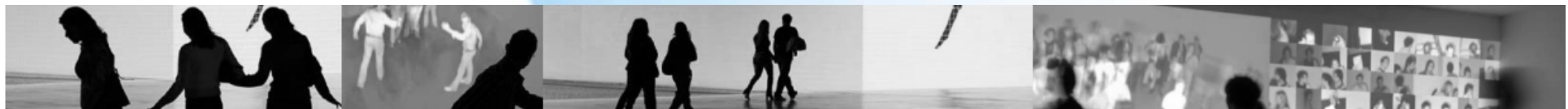




# BEISPIELE UND IHR WERT (EFFEKTE): 2/4

Konzernunternehmen der Papierindustrie (ges. 33.000 Beschäftigte)				Typus der soz. Innovation: Form neuer Praktiken
Problemanalyse und Idee	Intervention, Methodik	Implementierte Maßnahmen	Ergebnisse, Auswirkungen	
<p>Preisdruck und wachsende Konkurrenz im Sektor</p> <p>► „Nutzen von ‚tacit knowledge‘ – Wissensressourcen, Wissensmanagement“</p>	<p>Intranetplattform, Dokumentation und Analyse der MA-Vorschläge zur Effizienzsteigerung, einsetzen v. Innovationsmanagern je Abteilung und Evaluierungskomitees</p>	<p>„Strategisches Innovationsprogramm“ für alle Ebenen der Unternehmenshierarchie, Monitoring der Umsetzung und Ergebnisbeteiligung (Prämien: 10% v. Nettoersparnis)</p>	<p>Höhere und intensivere Beteiligung der Beschäftigten, steigende Arbeitszufriedenheit, Kostensenkung im Konzern ca. 100 Mio. € in drei Jahren</p>	<p>Veränderte Beziehungen: Die Mitarbeiter/innen (MA) fühlen sich wertgeschätzt, gemeinsame Motivation verbindet und stärkt neben der Effizienz unter anderem auch Umweltschutz</p>

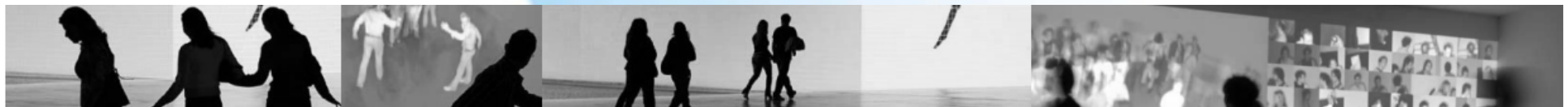
Vgl. Projektbericht der ZSI-Studie 2008: Kesselring/Leitner, Soziale Innovation in Unternehmen;  
<https://www.zsi.at/object/publication/1444>



# BEISPIELE UND IHR WERT (EFFEKTE): 3/4

KMU, Schuhe & Möbel (50 Beschäftigte, Sozialunternehmen, <i>social entrepreneurship</i> )				Typus der soz. Innovation: Form neuer Praktiken
Problemanalyse und Idee	Intervention, Methodik	Implementierte Maßnahmen	Ergebnisse, Auswirkungen	
Strukturschwache Region, hohe Arbeitslosigkeit, fehlende Investitionen ► „Wirtschaften zum Leben – langsames Wachstum“	Regionales Produktions- und öst.-weites Handelsnetzwerk in Verbindung mit lokalen und globalen Sozialinitiativen	Starke individuelle Leadership, verstärkt durch partizipative Elemente; Aufbau eigener „Akademie“ und „Sozialfonds“	Stabile Entwicklung der Werkstätten, Beiträge zur Regionalentwicklung, Regionalwährung: „Waldviertler“	Veränderte Normen: Ziele des Wirtschaftens selbst werden anderes als üblich definiert, Handlungsspielräume normativ neu gestaltet

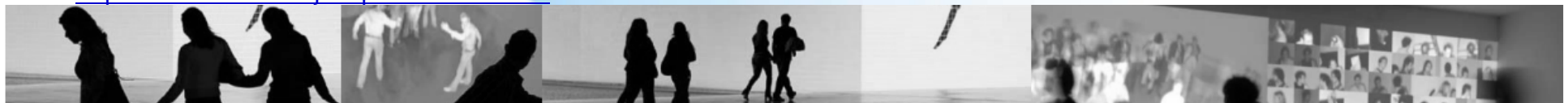
Vgl. Projektbericht der ZSI-Studie 2008: Kesselring/Leitner, Soziale Innovation in Unternehmen;  
<https://www.zsi.at/object/publication/1444>



# BEISPIELE UND IHR WERT (EFFEKTE): 4/4

Elektronik und Messtechnik (300 Beschäftigte)				Typus der s. I.: Form neuer Praktiken
Problemanalyse und Idee	Intervention, Methodik	Implementierte Maßnahmen	Ergebnisse, Auswirkungen	
<p>Alternde Gesellschaft allgemein und Altern der altersmäßig weitgehend homogenen (zwischen 35-45 J.) Belegschaft</p> <p>► „Sensibilisierung und Vorsorge“</p>	<p>Investitionen in Weiterbildung, Bewusstseinsbildung und Kommunikation zum Thema; Nutzen von WAGE (<i>Winning Age, Getting Future</i> von AK und WK Oö.), und QualiTech (Qualifizierungsprogramm)</p>	<p>Erhebungen zu Gesundheit, sozialen und anderen Kompetenzen der MA; interne „Bildungsakademie“, firmeneigenes Ausbildungscurriculum; Projektentwicklung mit AK, WK, ESF, AMS</p>	<p>Bildung und Weiterbildung führen zu neuen (weiteren) Berufsabschlüssen; vorher schlecht qualifizierte Schichtarbeiter innen kommen zu besser an höheres Alter angepasste Stellen</p>	<p>Veränderte Werte: Die Firma könnte MA abbauen und neue einstellen, will aber vorausschauend ‚alternsgerechte Arbeitsmöglichkeiten‘ schaffen und realisiert soziale Werte neben betriebswirtschaftlichem Erfolg</p>

Vgl. Projektbericht der ZSI-Studie 2008: Kesselring/Leitner, Soziale Innovation in Unternehmen;  
<https://www.zsi.at/object/publication/1444>





Univ. Prof. Dr. Josef Hochgerner

Zentrum für Soziale Innovation

Linke Wienzeile 246

A - 1150 Wien

Tel. ++43.1.4950442

Fax. ++43.1.4950442-40

email: hochgerner@zsi.at

<http://www.zsi.at>