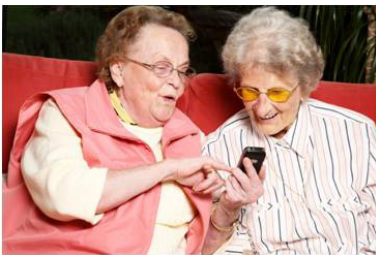


KONZEPTSTUDIE

Wirtschaftspolitische Chancen und Perspektiven sozialer Innovation in Österreich



Im Auftrag der Austria Wirtschaftsservice GmbH



Univ.-Prof. Mag. Dr. Josef Hochgerner, ZSI

Mag. Dr. Johann Lefenda, P-IC

Mag. Gerlinde Pöchhacker-Tröscher, P-IC

Oktober 2011



Inhaltsverzeichnis

Executive Summary	5
1. Einleitung	9
1.1 Relevanz der Thematik	9
1.2 Zielsetzung, Projektschritte und Methodik	11
1.3 Aufbau der Konzeptstudie	12
2. Stand der wissenschaftlichen Forschung	13
2.1 Das Konzept der sozialen Innovation	14
2.1.1 Definitionen	15
2.1.2 Spezifische Merkmale im Vergleich mit technisch-wirtschaftlichen Innovationen	24
2.1.3 Erweiterung des gängigen Innovationsparadigmas um soziale Dimensionen	27
2.2 Stand der theoretischen Diskussion und empirischen Forschung	32
2.2.1 Entwicklungsschritte und aktuelle Debatten	34
2.2.2 Forschungsprojekte	41
2.3 Die wirtschaftspolitische Relevanz sozialer Innovationen	46
2.3.1 Das Spektrum möglicher Wirkungen von sozialen Innovationen	46
2.3.2 Direkte und indirekte wirtschaftliche Potenziale	47
2.3.3 Grenzen der wirtschaftspolitischen Funktionalität	52
3. Internationale Entwicklungen und Aktivitäten	54
3.1 Programme und Aktivitäten auf internationaler Ebene	56
3.2 Programme und Aktivitäten auf europäischer Ebene	57
3.2.1 Neue Sozialagenda und BEPA-Report	58
3.2.2 Europa 2020 – Leitinitiative Innovationsunion	59
3.2.3 Pilotinitiative Social Innovation Europe (SIE)	60
3.2.4 Soziale Innovation als Schwerpunkt in der Förderperiode 2014-2020	61
3.3 Internationale Beispiele für wirtschafts- und innovationspolitische Maßnahmen	63
3.3.1 RISTEX (Japan)	65
3.3.2 MindLab, Dänemark	66
3.3.3 InnoBasque/Social Innovation Park Bilbao (Spanien)	67
3.3.4 TEKES-Programme (Finnland)	69
3.3.5 Social Finance/Social Impact Bonds (Großbritannien)	70



3.4	Kurzdarstellung von Unternehmensbeispielen für soziale Innovation in Österreich	71
3.4.1	Themenfeld „Umwelt und Nachhaltigkeit“	72
3.4.2	Themenfeld „Demografischer Wandel“	73
3.4.3	Themenfeld „Veränderung der Lebens- und Arbeitswelten“	74
3.4.4	Themenfeld Gesundheit	76
3.4.5	Themenfeld Bildung und Qualifizierung	77
4.	Identifikation von Handlungsansätzen zur Stärkung der wirtschaftspolitischen Relevanz sozialer Innovation in Österreich	78
4.1	Herausforderungen und Chancen in der Forcierung sozialer Innovation	78
4.2	Ansatzpunkte zur Forcierung sozialer Innovationen im Rahmen der bestehenden aws-Instrumente	81
	Überblick ExpertInnengespräche	84
	Literatur- und Quellenverzeichnis	85
	Abbildungsverzeichnis	93
	Tabellenverzeichnis	93



Executive Summary

Kaum ein Thema wird derzeit so intensiv diskutiert wie jenes der **sozialen Innovation**. Soziale Innovationen werden als wesentlicher Schlüssel zur Bewältigung der „Grand Challenges“, der großen gesellschaftlichen Herausforderungen des 21. Jahrhunderts, gesehen. Hierin sind etwa die Themenbereiche Umwelt und Nachhaltigkeit, demografischer Wandel, Veränderungen der Lebens- und Arbeitswelten, Gesundheit uäm. zu verorten – bei den damit verbundenen Fragen stoßen die traditionellen Lösungskonzepte von Staat, Markt und Gesellschaft an ihre Grenzen, innovative Antworten und Konzepte sind notwendiger als jemals zuvor.

Die **Austria Wirtschaftsservice GmbH** hat daher Pöchhacker Innovation Consulting GmbH in Zusammenarbeit mit dem Zentrum für soziale Innovation mit der Erstellung der vorliegenden Konzeptstudie beauftragt. Die Studie fokussiert die wirtschaftspolitische Relevanz sozialer Innovationen, die Rolle von privaten Unternehmen in der Entwicklung und Umsetzung sozialer Innovationen und möglicher Ansatzpunkte zur Forcierung sozialer Innovationen unter Beteiligung privater Firmen.

Im zweiten Hauptkapitel wird der **Stand der wissenschaftlichen Forschung** zu sozialen zusammengefasst und die Entwicklungsgeschichte dargestellt. Soziale Innovationen sind neue Konzepte und Maßnahmen, die von betroffenen gesellschaftlichen Gruppen angenommen und zur Lösung sozialer Herausforderungen genutzt werden. Ebenso wie Produkte, Dienstleistungen und Verfahren erst als Innovationen gelten, wenn Erfindungen marktfähig werden und Verbreitung finden, müssen soziale Innovationen nachhaltigen Nutzen für Zielgruppen erbringen.

Auf der **internationalen Ebene** wird das Thema der sozialen Innovation bereits seit einigen Jahren massiv vorangetrieben. UNO und OECD betonen in ihren Aktivitäten die Schlüsselrolle sozialer Innovationen in der Bewältigung globaler Aufgaben. Die OECD setzt sich überdies stark für eine Erweiterung des bislang oft auf technologische Neuerungen fokussierenden Innovationsverständnisses ein.

Soziale Innovation wurde in relativ kurzer Zeit als zentrale Elemente auf die **politische Agenda der Europäischen Union** aufgenommen. Ausgehend von den sozialen Herausforderungen und einem umfassenderen Innovationsverständnis wurde das Konzept durch den „BEPA-Report“ einer größeren Aufmerksamkeit zuteil. So fand soziale Innovation in prominenter Position Eingang in die Strategie „Europa 2020“, die die Leitlinien der europäischen Politik für diese Dekade definiert.



Erste **Schritte zur Umsetzung** waren die Einrichtung des Pilotversuchs „Social Innovation Europe“, die sich mit der Vernetzung bestehender Aktivitäten und der Erarbeitung von Empfehlungen für die Kommission beschäftigt. Derzeit sind die Vorbereitungen für die Strukturfondsperiode 2014-2020 im Gange, wobei aus den ersten Dokumenten und ExpertInnengesprächen deutlich wurde, dass soziale Innovation – wenngleich in unterschiedlicher Ausprägung und Gewichtung – in den Sozial-, Wirtschafts- und Forschungsprogrammen der Union einen zentralen Platz einnehmen wird.

In vielen Ländern und Regionen werden bereits **wirtschafts- und innovationspolitische Maßnahmen** im Bereich sozialer Innovationen gesetzt:

- Das „Research Institute of Science and Technology for Society“ in Japan verfolgt etwa einen ganzheitlichen Ansatz, bei dem ein gesellschaftlich relevantes Thema umfassend aufbereitet und neue Lösungsansätze erarbeitet und implementiert werden.
- Das Projekt MindLab von dänischen Ministerien sucht in enger Zusammenarbeit mit Unternehmen und BürgerInnen nach Verbesserungen und innovativen Konzepten für die öffentliche Verwaltung.
- Im Baskenland wurde eine Strategie für soziale Innovation erstellt unter dem Ziel, zum „Social Silicon Valley“ zu werden. Hierfür wurde u.a. ein Inkubator für sozial orientierte Unternehmensgründungen geöffnet, wobei diese vom Know-How und der Vernetzung gewinnorientierter Unternehmen profitieren.
- Die finnische Förder- und Innovationsagentur TEKES hat themenorientierte Forschungs- und Kooperationsprogramme entwickelt, wobei Unternehmen, Forschungseinrichtungen, öffentliche und zivilgesellschaftliche Akteure gemeinsam an neuen Lösungen – etwa im Gesundheits- oder Bildungsbereich suchen.
- Die Initiative „Social Finance“ in Großbritannien greift das Problem des Kapitalmangels soziale Innovationen auf und entwickelt entsprechende Finanzierungsmodelle. Sie setzt ferner das Programm „Social Impact Bonds“ des britischen Justizministeriums um, wobei die Verzinsung vom Ausmaß der im Vorfeld definierten Ziele abhängt.

Die zum Abschluss des dritten Hauptkapitels vorgestellten **Unternehmensbeispiele** für soziale Innovation zeigen die Bereitschaft gewinnorientierter Unternehmen auf, ihre gesellschaftliche Verantwortung wahrzunehmen und nach Maßgabe der Möglichkeiten ihre Ressourcen und ihr Know-How für die Umsetzung sozialer Innovationen einzusetzen. In folgenden Themenbereichen wurden Beispiele identifiziert und beschrieben:

- Umwelt und Nachhaltigkeit: integriertes Energiemanagement, Bewusstseinsbildung für verantwortungsbewusstes Handeln bei MitarbeiterInnen und KundInnen, größtmögliche Energieeffizienz bei



Gebäuden und Geräten, Recycling und Steigerung der Energieeffizienz von gebrauchten Haushaltsgeräten

- Demografischer Wandel: Haus- und Sicherheitstechniksystem für ältere Menschen, Routenplaner für Menschen mit Mobilitätseinschränkungen, Besuche von MitarbeiterInnen in Altersheimen
- Veränderung der Lebens- und Arbeitswelten: lebensphasenorientierte Beschäftigungsmodelle und flexible Arbeitszeiten, CSR- und Nachhaltigkeitsstrategie in Unternehmen, gleichberechtigte Entlohnung von Frauen, Arbeitssicherheits- und Legal Compliance Managementsysteme
- Gesundheit: betriebliche Gesundheitsförderung, Maßnahmen zur Reduktion von Gesundheitsschädigungen durch körperliche Tätigkeiten und Schichtarbeit, Optimierung der Work-Life-Balance durch Förderung der psychosozialen Gesundheit
- Bildung und Qualifizierung: innovative Lehrlingsausbildung zur Stärkung der Persönlichkeitsentfaltung, interkulturelle Kompetenzen in der Lehrlingsausbildung, Integration behinderter Menschen in die Arbeitswelt

Im vierten Hauptkapitel werden Handlungsansätze zur Stärkung der wirtschaftspolitischen Relevanz sozialer Innovation in Österreich beschrieben. Generelle **Herausforderungen und Chancen** in der Forcierung sozialer Innovation sind in der Awareness und Bewusstseinsbildung für die Schlüsselrolle sozialer Innovation in der Bewältigung der Grand Challenges, in der Initiierung sphärenübergreifender Kooperationen (zB Unternehmen, NPOs, öffentliche Einrichtungen), der Vernetzung der unterschiedlichen AkteurInnen auf Stakeholderebene, dem Zusammenspiel wissensintensiver Dienstleistungen und Dienstleistungsinnovationen mit sozialen Innovationen sowie der Unterstützung und Professionalisierung von Social Entrepreneurs zu sehen.

Als **generelle Ansatzpunkte zur Forcierung sozialer Innovationen** im Rahmen der bestehenden aws-Instrumente können zunächst generelle Maßnahmen festgehalten werden:

- Bewusstseinsbildende Maßnahmen für wirtschaftspolitische AkteurInnen, UnternehmerInnen, GründerInnen und weitere interessierte Organisationen
- Thematische Eingrenzung der aws-relevanten wirtschaftspolitischen Felder der sozialen Innovation
- Bildung eines Netzwerks für soziale Innovation durch unterschiedliche AkteurInnen aus Wirtschaft, Forschung, dem öffentlichen Sektor und von relevanten NGOs



Darüber hinaus können im Rahmen des bestehenden Finanzierungs- und Förderinstrumentariums der aws einige **konkrete Ansatzpunkte** zu Aktivierung des Potenzials zur Generierung sozialer Innovationen identifiziert werden:

- Erp-Kredite: Einführung relevanter Kriterien in der Beurteilung der Förderfähigkeit von Projekten (auch zur Bewusstseinsbildung)
- Gründungsunterstützung: Schwerpunktsetzung auf sozial innovative Start-Ups, insbesondere im Bereich der wissensintensiven Dienstleistungen
- Eigenkapital/Venture Capital: Einrichtung eines „Social Venture Capital Fund“ aus öffentlichen und privaten Mitteln (Fundraising)
- Seedfinancing / PreSeed: Durchführung eines Sondercalls für Projekte sozialer Innovation
- ProTrans: Entwicklung von Produkt-/Dienstleistungskombinationen als Lösungsansätze für die Grand Challenges, hierfür gezielte Einladung von sektorübergreifenden Gruppen (Unternehmen, öffentliche Einrichtungen, NPOs)
- Wettbewerb „Jugend Innovativ“: Schwerpunktsetzung auf soziale Innovation, europäische und internationale Vernetzung
- Staatspreis für Innovation: Einführung einer Sonderkategorie „Soziale Innovation“ für besonders aktive und erfolgreiche Unternehmen



1. Einleitung

1.1 Relevanz der Thematik

„Kreativität und Innovation im Allgemeinen und soziale Innovation im Besonderen sind gerade in Zeiten der Wirtschafts- und Finanzkrise die wesentlichen Faktoren für die Förderung von nachhaltigem Wachstum, die Sicherung von Arbeitsplätzen und die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit.“ sagte EU-Kommissionspräsident Barroso im Januar 2009 (Pressemitteilung IP/09/81 vom 20.1.2009)

Mit diesem Statement hat er vor gut zwei Jahren das **Konzept der sozialen Innovation** als Schlüssel zur Erreichung der großen sozio-ökonomischen Zielsetzungen auf die politische Agenda gebracht. Im März 2011 – nach Veröffentlichung der Strategie „Europa 2020“, in der soziale Innovation eine zentrale Rolle spielt, – unterstrich er erneut die Bedeutung sozialer Innovationen für die Zukunft Europas: *„I strongly believe that today our strong European tradition of social innovation is more needed than ever.“* (Barroso 2011)

Aufgrund dieser Schlüsselrolle für die zukünftigen Herausforderungen wird kaum ein wirtschafts- und gesellschaftspolitisches Thema derzeit so intensiv diskutiert wie jenes der sozialen Innovation. Da die **Austria Wirtschaftsservice GmbH** (aws) bemüht ist, sich neben dem „Tagesgeschäft“ als Förderbank des Bundes mit neuen Fragestellungen und zukunftsrelevanten wirtschaftspolitischen Themen zu befassen, ist sie auf das Konzept der sozialen Innovation aufmerksam geworden und hat Pöchhacker Innovation Consulting GmbH in Zusammenarbeit mit dem Zentrum für soziale Innovation mit der Erstellung der vorliegenden Konzeptstudie beauftragt, welche sich mit dem Wesen und den Kennzeichen von sozialen Innovationen, internationalen Entwicklungen und Beispielen für mögliche wirtschaftspolitische Ableitungen, insbesondere um die frühzeitige Teilhabe österreichischer Unternehmen an diesem emergenten Konzept zu unterstützen, beschäftigt.

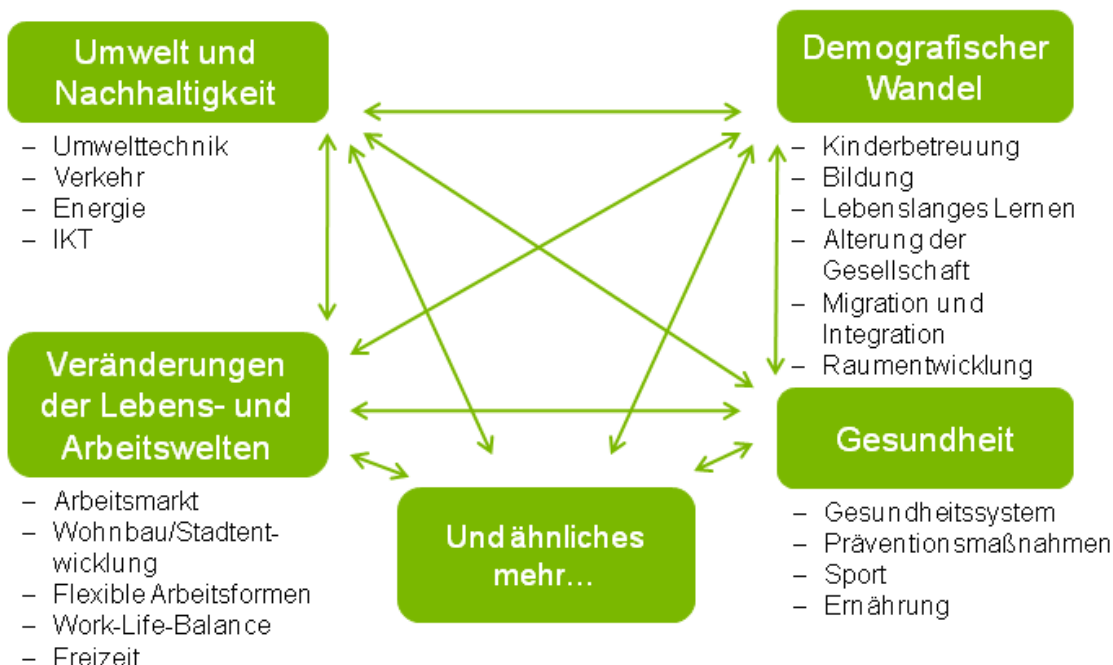
Soziale Innovationen sind vor allem in jenen Bereichen gefordert, die als die großen gesellschaftlichen Herausforderungen des 21. Jahrhunderts – die so genannten **Grand Challenges** – gesehen werden. In diesen Themenbereichen sind alle AkteurInnen der wirtschaftlichen, öffentlichen und zivilgesellschaftlichen Sphäre gefordert, neue Lösungen zu entwickeln und zu implementieren.



Damit gehen zwei revolutionäre Paradigmenwechsel einher: Zum Einen wird in vielen dieser Fragestellungen offensichtlich, dass die **Regulierungs- und Steuerungsmechanismen** von Markt, Staat und Gesellschaft für sich allein nicht in der Lage sind, entsprechende Lösungsmodelle umzusetzen. Der Staat hat – wie sich in vielen aktuellen Diskursen bestätigt - nicht die materiellen und ideellen Ressourcen, um diesen Problemen adäquate Handlungsformen entgegenzubringen. Jedoch kann der Staat günstige Rahmenbedingungen schaffen und Unternehmen darin unterstützen, neue Märkte auf neuen Wegen mit neuen Produkten zu erschließen, um damit diesen Grand Challenges innovative Lösungs- und Linderungsansätze entgegenzubringen (OECD 2010b, 182).

Zum Anderen wird aus der nachfolgenden Darstellung einiger Themen der Grand Challenges klar ersichtlich, dass ein **Paradigmenwechsel in Bezug auf den Innovationsbegriff** von statten geht. Wurden Innovationen bislang hauptsächlich als technologische Neuerungen, die erfolgreich am Markt implementiert wurden, verstanden, so werden zunehmend auch neue Dienstleistungen, Prozesse, Organisationsformen uäm. als Innovationen gesehen, welche neben technologischen Innovationen insbesondere Beiträge zur Bewältigung der Grand Challenges darstellen und Hand in Hand mit politischen und sozialen Innovationen einhergehen.

Abbildung 1: Übersicht über die „Grand Challenges“



Quelle: Eigene Darstellung



Das Konzept **soziale Innovation**, welches in weiterer Folge ausführlich vorgestellt wird, setzt an diesen gesellschaftlichen Fragen an und beschreibt – obgleich noch keine einheitliche Definition festzuhalten ist – im Kern *„neue Konzepte und Maßnahmen zur Lösung sozialer Herausforderungen, die von betroffenen gesellschaftlichen Gruppen angenommen und genutzt werden.“* (ZSI 2008, 2). Angesichts der gegenwärtigen und zukünftigen Dimension der Grand Challenges und der Vielzahl an Menschen und Einrichtungen, die davon betroffen sind, sind soziale Innovationen nicht nur ein wichtiger Schlüssel zu einem sozial verträglichen, ökologischen und friedlichen 21. Jahrhundert – sondern sie wirken sich auch gestaltend auf die großen Zukunftsmärkte von Unternehmen aus, die neue Konzepte und Maßnahmen zur Lösung dieser Herausforderungen entwickeln. Wirtschaftliche und gesellschaftliche Zielsetzungen miteinander zu verbinden wird eine wichtige Grundlage für die verstärkte Implementierung sozialer Innovationen sein.

Die **Relevanz** sozialer Innovation für Österreich und seine Unternehmen liegt folglich in den bedeutenden Entwicklungs- und Wachstumsmöglichkeiten, die sich für einzelne Unternehmen und die Volkswirtschaft insgesamt ergeben. Soziale Innovation ist daher zunehmend ein zentrales Element auf der politischen Agenda auf europäischer und internationaler Ebene – in Österreich wurde das Thema allerdings bislang kaum gezielt beleuchtet und forciert.

1.2 Zielsetzung, Projektschritte und Methodik

Die **Zielsetzung** des Projektes bestand in der Erstellung einer Konzeptstudie zum Thema *„Wirtschaftspolitische Chancen und Perspektiven sozialer Innovation in Österreich“*.

Hierzu wurden im Zeitraum Juni bis Oktober 2011 folgende **Projektschritte** durchgeführt:

- * Aufarbeitung des Stands der wissenschaftlichen Forschung über soziale Innovation und die wirtschaftspolitische Relevanz von sozialen Innovationen
- * Durchführung von ExpertInnengesprächen auf nationaler und internationaler Ebene
- * Kurzdarstellung von Unternehmensbeispielen für soziale Innovation in Österreich
- * Erstellung der Konzeptstudie

Angesichts der thematischen Breite schien es adäquat, einen entsprechenden sozial- und wirtschaftswissenschaftlichen **Methodenmix** anzuwenden. Dieser beinhaltete die folgenden Instrumente:

- * Deskriptive Analyse der relevanten wissenschaftlichen Literatur und Zusammenfassung gemäß sozialwissenschaftlicher Normen



- * Recherche und strukturierte Analyse von nationalen, europäischen und internationalen Entwicklungen anhand von Primär- und Sekundärquellen
- * Mittels Gesprächsleitfaden teilstrukturierte qualitative Interviews mit ExpertInnen und WissenschaftlerInnen¹
- * Identifikation und Darstellung relevanter Förderprogramme und Maßnahmen sowie von Unternehmensbeispielen für soziale Innovation in Österreich mittels Screening und Befragung
- * Ableitung und Darstellung von wirtschaftspolitischen Handlungsansätzen im Rahmen der bestehenden Förderinstrumente des aws

1.3 Aufbau der Konzeptstudie

Die vorliegende Konzeptstudie umfasst neben dem nun abgeschlossenen Einleitungskapitel drei Hauptabschnitte:

- Das von Professor Hochgerner (ZSI) erstellte Kapitel 2 fasst den Stand der wissenschaftlichen Forschung zusammen und bildet so eine fachlich fundierte Grundlage für die weiteren Ausführungen.
- Das Hauptkapitel 3 stellt die maßgeblichen nationalen und internationalen Entwicklungen und Aktivitäten dar – ua. jene der Europäischen Union, die in den letzten Jahren sozialer Innovation besondere Aufmerksamkeit geschenkt hat. Anschließend werden internationale Beispiele für wirtschafts- und innovationspolitische Maßnahmen sowie Beispiele von Aktivitäten österreichischer Unternehmen in fünf Themenfeldern sozialer Innovation vorgestellt.
- Den Abschluss bildet Hauptkapitel 4, in dem neben Herausforderungen und Chancen in der Forcierung sozialer Innovationen mögliche Handlungsansätze im Rahmen der aws-Förderinstrumente zur Stärkung der wirtschaftspolitischen Relevanz sozialer Innovationen in Österreich vorgestellt werden.

¹ Es traf sich besonders günstig, dass während des Projektzeitraumes die Konferenz „Challenge Social Innovation“, welche ua. durch das ZSI organisiert wurde, in Wien stattgefunden hat. So konnten ausführliche persönliche Gespräche mit ExpertInnen der europäischen und internationalen Ebene geführt werden.



2. Stand der wissenschaftlichen Forschung

Soziale Innovationen sind neue Konzepte und Maßnahmen, die von betroffenen gesellschaftlichen Gruppen angenommen und zur Lösung sozialer Herausforderungen genutzt werden. Ebenso wie Produkte und Verfahren erst als Innovationen gelten, wenn Erfindungen marktfähig werden und Verbreitung finden, müssen soziale Innovationen nachhaltigen Nutzen für Zielgruppen erbringen. Diese können bei sozialen Innovationen in Unternehmen die Belegschaft oder Teile davon sein, oder zum Umfeld der Firmen gehören (z.B. Kunden, Zulieferer, Anrainer).

Auf soziale Entwicklungen zielende Ideen werden zu sozialen Innovationen, wenn sie besser wirken als andere oder ältere Konzepte, die daher angenommen und – auch über den Kreis der Initiatoren (Erfinder oder Entwickler) hinaus – genutzt werden. Es kann sich dabei um neue Beteiligungs- oder Entscheidungsregeln in sozialen Prozessen, kommerziell oder unentgeltlich angebotene Dienstleistungen mit Einfluss auf die soziale Lage bestimmter Bevölkerungsgruppen, um veränderte Verhaltensmuster oder soziale Vorsorgekonzepte handeln. Wenn durch Anwendung und Verbreitung aus einer sozialen Idee eine soziale Innovation wird, trägt diese zur Bewältigung konkreter Problemstellungen und zur Befriedigung eines in der Gesellschaft, z.B. in Wirtschaftsbetrieben vorhandenen sozialen Bedürfnisses bei, welches selbst neu sein oder schon lange bestehen kann.

Soziale Innovationen sind Teil kultureller Veränderungen und des sozialen Wandels, den sie graduell beeinflussen können. Unter den gegebenen Bedingungen fortschreitender Technisierung und Globalisierung steigt die Bedeutung von sozialen Innovationen in vielen Bereichen der Gesellschaft, von staatlichen und politischen Institutionen über den Sektor der Zivilgesellschaft bis zur Wirtschaft und den Interessenverbänden der Sozialpartner. Das Verhalten von Individuen in informellen Netzwerken (inkl. *social media*) kann ebenso sozial innovativ sein wie Organisationsentwicklung oder Konfliktlösung in Betrieben, die Gestaltung von Lehr- und Lernformen im Bildungswesen, oder strukturell wirksame Veränderungen in Sozial- und Steuersystemen.

Das Hervorheben sozialer Innovationen ist nicht im Gegensatz zu technisch-wirtschaftlichen Innovationen, sondern als Erweiterung des allgemeinen Innovationsbegriffs zu verstehen.

Die Darstellung des Entwicklungsstands der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Thema soziale Innovation zeigt einerseits rasch zunehmendes Interesse in Wissenschaft, Politik und verschiedenen Praxisfeldern, andererseits aber noch uneinheitliche theoretische Konzepte, Definitionen und Kategorien. Insbesondere im Hinblick auf empirische Studien und Methoden zur Identifikation und Messung der Effekte von sozialen Innovationen können die bestehenden Grundlagen der steigenden Bedeutung und den vielfältigen Erwartungen in soziale Innovationen bisher kaum gerecht werden.



Aus Vergleichen verschiedener Ansätze und konkreter Studienergebnisse über soziale Innovationen in Unternehmen können folgende wichtige Ergebnisse der Analyse zusammen gefasst werden:

- Soziale Innovationen in Unternehmen treten in verschiedenen Formen auf und zielen nicht ausschließlich auf betriebsinterne Fragen, sondern fallweise auch auf externe Gruppen und allgemeines soziales Engagement.
- Auch wenn soziale Dimensionen im Mittelpunkt von innovativen neuen Praktiken stehen, so ergeben sich daraus in der Regel auch wirtschaftliche Vorteile für die Unternehmen (die sowohl erwartet wie auch gemessen werden können).
- Wirtschaftspolitisch bedeutsam sind nicht nur soziale Innovationen in Unternehmen selbst, sondern vor allem 'systemisch' wirkende soziale Innovationen im Wirtschafts-system selbst (also einschließlich etwa von Institutionen der Sozialpartnerschaft, von Forschungs- und Wirtschaftsförderungsinstitutionen).
- Die Wirtschaft insgesamt ist der wichtigste Hebel zur Förderung gesellschaftlicher Entwicklungen durch soziale Innovationen, wobei die Leitlinie der *Europa 2020* Strategie für intelligentes, nachhaltiges und inklusives Wachstum dringend soziale Innovationen erfordert.
- Eine Förderung sozialer Innovationen in Betrieben soll sich an innovationsbereite oder -aktive Firmen wenden, und soziale Innovation zwar als Spezialfall von Innovationen, aber nicht als völlig verschieden – oder gar als Ersatz für technisch-wirtschaftliche Innovationen – behandeln.

2.1 Das Konzept der sozialen Innovation

Bisher wurden „in der stark auf die sozialen Voraussetzungen, Folgen und Prozesse im Zusammenhang mit technischen Innovationen fixierten sozialwissenschaftlichen Innovationsforschung (...) soziale Innovationen als eigenständiges Phänomen (...) kaum thematisiert und analysiert. Soziale Innovationen werden hier weniger als ein spezifisch definierter Fachbegriff mit einem eigenen und abgrenzbaren Gegenstandsbereich verwendet, sondern vielmehr als eine deskriptive Metapher im Kontext von Phänomenen des sozialen und technischen Wandels.“ (Howaldt/Schwarz 2010a, 88)

Es muss daher festgestellt werden, dass trotz der aktuell rasant zunehmenden Popularität des Themas und der mittlerweile weithin anerkannten Relevanz von sozialen Innovationen tragfähige und produktive Grundlagen wissenschaftlicher Analyse teilweise noch geschaffen, jedenfalls aber – soweit Ansätze vorhanden sind – vereinheitlicht werden müssen².

² „'Social innovation' is a term that almost everyone likes, but nobody is quite sure of what it means.“ Pol und Ville 2009, 881. – „Surprisingly little is known about social innovation compared to the vast amount of research into innovation in business and science“. The Young Foundation 2006, 5.



2.1.1 Definitionen

„Soziale Innovationen sind neue Konzepte und Maßnahmen zur Lösung sozialer Herausforderungen, die von betroffenen gesellschaftlichen Gruppen angenommen und genutzt werden.“
(ZSI 2008, 2)

Diese Definition basiert auf einer Unterscheidung von vier Elementen der Prozesshaftigkeit von Innovation schlechthin, die auch für soziale Innovationen gilt, nämlich zwischen **Idee**, **Intervention**, (erfolgreicher) **Implementierung** und **Wirkung (Impact)**. Der „4-I-Prozess“ ergibt zugleich einen Analyse-rahmen für soziale Innovationen etwa in Bezug auf Vergleiche und zur Bestimmung ihrer Relevanz oder Ausbreitung: *Ideen* (Erfindungsreichtum und Kreativität) stecken in Konzepten und vorgeschlagenen Maßnahmen, die aus einer konkreten Problemdefinition und – manchmal unkonventionellem – Verständnis der Situation hervor gehen, die verändert oder verbessert werden soll. Die Suche nach Lösungen (sei es in Form ‚Neuer Kombinationen von Produktivkräften‘ [Schumpeter 1912] oder in Form neuer sozialer Praktiken) setzt zu allererst das Erkennen von Veränderungsbedarf voraus. Zahlreichen Formen des „business as usual“, soziale Praktiken etwa von hierarchischen Normen, Zuständigkeiten oder Arbeitszeitregelungen werden oft lange beibehalten, obwohl sie nicht (mehr) zufrieden stellend wirken. Das Erkennen einer Situation (einer ‚sozialen Tatsache‘³) als veränderungsbedürftig und veränderungsmöglich wird üblicherweise als entstehendes Problembewusstsein verstanden. Um nicht nur ein ‚Problem‘ (‚Herausforderung‘), sondern auch Chancen der Umgestaltung zu erkennen ist ein Perspektivenwechsel erforderlich.

Eine ‚neue Sicht der Dinge‘ kann aus verschiedenen Gründen entstehen:

- Übermächtiger Handlungsdruck durch die jeweilige (‚untragbare‘) Situation selbst
- Zwang von außen (veränderte Bedingungen des Handelns)
- Strategische Planung in Richtung neuer Positionierungen
- Veränderung des sozio-kulturellen Referenzrahmens⁴
- ‚Geistesblitz‘ und Kreativität (spontan oder durch förderliches Umfeld begünstigt)

³ Eine ‚soziale Tatsache‘ ist jede Art gesellschaftlicher Praxis, die auf Normen, Bräuche, Rituale und verbreitete Bewusstseinslagen gestützt „auf den Einzelnen einen äußeren Zwang [ausübt] ... , wobei sie ein von individuellen Äußerungen unabhängiges Eigenleben besitzt.“ (Durkheim 1984, 115)

⁴ Referenzrahmen bestehen aus einer „Matrix von ordnenden und organisierenden Deutungsvorgaben. [Sie] sind historisch und kulturell höchst variabel ... [und] gewähren Handlungsökonomie: Das allermeiste was geschieht, lässt sich in eine bekannte Matrix einordnen. ... Kein Handelnder muss immer wieder bei null beginnen und stets aufs Neue die Frage beantworten: Was geht hier eigentlich vor? Der allergrößte Teil der Antworten ist voreingestellt und abrufbar – ausgelagert in einen kulturellen Orientierungs- und Wissensbestand, der weite Teile der Aufgaben im Leben in Routinen, Gewohnheiten, Gewissheiten auflöst und den Einzelnen kolossal entlastet.“ (Neitzel/Weltzer 2011, 17)



Ein ebenso bekanntes wie signifikantes Beispiel für das Zusammenwirken von äußerem Druck (Markterfordernisse), strategischer Planung (Firmeninteressen) und Kreativität (Erfindung bisher unüblicher Lösungen) bietet die Entwicklung der ‚wissenschaftlichen Betriebsführung‘ (Taylorismus). Die grundlegend innovative Idee bestand darin, dass auch bei einfachen manuellen Verrichtungen (verladen von Eisen) das Einsetzen von Vorarbeitern und deren Motivation ein besseres Mittel zur Steigerung der Produktivität ist als verstärkte Aufsicht, Kontrolle und Zwang. Das war für die Zeit um 1900 keineswegs evident und erwies sich als markante und auf lange Zeit wirksame soziale Innovation, die ihrerseits durch Verbreitung in den dieses Konzept übernehmenden Unternehmen („innovation followers“) den Referenzrahmen von Management und Arbeiterschaft veränderte.

Für sich genommen sind *Ideen* und selbst bestens ausgearbeitete, allenfalls wissenschaftlich untermauerte Konzepte nur *Träger von großen oder kleinen Potenzialen* zur Veränderung von sozialen Praktiken in mehr oder weniger großen gesellschaftlichen Handlungsfeldern. In dieser Studie geht es um die wirtschaftspolitische Relevanz von sozialen Innovationen; daher kommen primär Ideen in Betracht, die Veränderungen im Kontext von Unternehmen, Interessenvertretungen und Wirtschaftspolitik schaffen sollen bzw. können.

Um Ideen (Konzepte für Maßnahmen oder Handlungsanleitungen) umzusetzen bedarf es in aller Regel einer gezielten *Intervention* (einer *Methode* zur Bearbeitung der definierten sozialen Herausforderung). In den seltensten Fällen reichen Problemverständnis und Lösungsidee quasi ‚automatisch‘, um sogleich akzeptiert und realisiert zu werden: In den meisten Fällen müssen Widerstände überwunden werden. ‚Soziale Tatsachen‘, die in unserer Gegenwart (also im sozio-kulturellen Referenzrahmen eines industriell hoch entwickelten, westlich orientierten, wohlhabenden Sozialstaats in Europa) selbstverständlich erscheinen, gehen oft auf soziale Ideen zurück, die zahlreiche Interventionen und gescheiterte Versuche der *Implementierung* erforderten, um manchmal erst über lange Zeiträume hinweg den Charakter einer sozialen Innovation anzunehmen, also *wirksam* zu werden (*Impact* zu erzielen). Zentrale Beispiele dafür – mit größter wirtschaftspolitischer Relevanz – sind bzw. waren etwa die Einführung der Schulpflicht, der Gewerkschaften, des 8-Stunden Arbeitstags, Kranken- und Sozialversicherungen, oder in der Zeit nach 1945 Marshall Plan, die ‚paritätische Kommission‘ und das in weiterer Folge etablierte System der österreichischen Wirtschafts- und Sozialpartnerschaft.

Soziale Innovationen sind nicht allein durch das Potenzial einer Idee bestimmt, sondern in der Praxis dadurch, ob und wie weitgehend effektiv handelnde *Akteure*⁵ durch geeignete Interventionen die Mög-

⁵ Für Schumpeter kam hierfür nur die Figur des Unternehmers in Betracht, wobei er in seinen späteren Schriften so weit ging, das in der gegenwärtigen Literatur ebenfalls vielfach vorkommende Konzept „Leadership“ rein



lichkeiten einer Idee realisieren, also etwa eine konkrete Maßnahme *implementieren* oder institutionalisieren⁶. Es kommt darauf an, dass die „Erfindung“ Nutzen für Zielgruppen erbringt, und somit „im Prozess der Umsetzung und Verbreitung aus einer sozialen Idee eine soziale Innovation wird“ (ZSI 2008, 7).

Im deutschsprachigen Raum war es Wolfgang Zapf, der den Begriff der sozialen Innovation im Rahmen seines modernisierungstheoretischen Ansatzes in die sozialwissenschaftliche Diskussion einbrachte. Seine Definition wird seitdem in der überschaubaren Anzahl an wissenschaftlichen Arbeiten zum Thema (Gillwald 2000, John 2002, Aderhold 2005) als einer der wenigen sozialwissenschaftlichen Ausgangspunkte genannt. Die Definition Zapfs erfasst das Phänomen der sozialen Innovation hinsichtlich seiner Erscheinungsformen in verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen, so auch in der Wirtschaft. In ihrer allgemeinen Form lautet diese Definition:

„Soziale Innovationen sind neue Wege, Ziele zu erreichen, insbesondere neue Organisationsformen, neue Regulierungen, neue Lebensstile, die die Richtung des sozialen Wandels verändern, Probleme besser lösen als frühere Praktiken, und die deshalb wert sind, nachgeahmt und institutionalisiert zu werden.“ (Zapf 1994: 33)

Wenn Zapf von neuen Organisationsformen, Regulierungen und Lebensstilen spricht, kann man stattdessen auch den Ausdruck der *Veränderung sozialer Praktiken* setzen, um die Definition etwas einheitlicher zu gestalten (vgl. Gillwald 2000, Hochgerner 2009). *Soziale Innovation ist daher grundlegend eine zielgerichtete und neuartige Organisation sozialer Praktiken.*

funktionell (ohne Bezug zu besonderen persönlichen Vorzügen) und sehr unbestimmt zu sehen: „Unternehmerisches Verhalten sei a priori indeterminiertes Verhalten und könne auch bei Kenntnis aller relevanten Informationen nicht vorausgesagt werden.“ (Hedtke 2011, 24) Innovationsforschung hundert Jahre nach Schumpeter's Grundlegung der Theorie muss selbstverständlich in einer hochgradig komplexeren Unternehmens-, Wissenschafts- und Interessenlandschaft mit einer Vielzahl von Akteuren mit unterschiedlichen Funktionen und Gestaltungsmöglichkeiten rechnen.

⁶ ‚Institutionalisieren‘ kann einerseits bedeuten, eine neue soziale Praxis so selbstverständlich zu machen, dass sie nicht nur für ursprünglich Beteiligte (die eigentlichen Innovatoren und unmittelbar Betroffene), sondern auch für Personen, Gruppen oder ganze Organisationen und weitere Teile der Gesellschaft handlungsanleitend wirksam werden. Andererseits werden zahlreiche soziale Innovationen erst manifest durch Verankerung in bestehenden oder neu geschaffenen Institutionen und organisatorischen Strukturen (z.B. neu konzipierte Aus- und Weiterbildungseinrichtungen, Kundeninformationszentren ...).



Tabelle 1: Typen sozialer Innovation nach Zapf (1994, 30f.)

Typen von sozialer Innovation	Beispiele
Organisationsveränderungen innerhalb eines Unternehmens	Neue Lohnformen, neue Beteiligungsformen, neue Ausbildungsformen
Neue Dienstleistungen	Planung, Design, Ausbildung, Therapie, Organisation, Prüfung, Beratung
Sozialtechnologien	Kombination von Ausrüstung und Dienstleistung zur Lösung sozialer Probleme
Selbsterzeugte soziale Erfindungen	Beteiligung der Betroffenen bei Innovationsvorhaben (Inklusion und Partizipation)
Politische Innovationen	Große Reformen außerhalb der Routine, die nachhaltige gesellschaftliche Auswirkungen haben
Neue Muster der Bedürfnisbefriedigung	Signifikant neue Verteilung des Anteils von Marktgütern, marktmäßigen Dienstleistungen und Eigenproduktion, z.B. Fernseher in jedem Haushalt, Privatauto
Neue Lebensstile	„Lebensstile sind die Art und Weise, wie Personen die Ausgabe ihrer Ressourcen (ihre Konsum-, Zeit-, Aktivitätsbudgets) so organisieren, dass gleichzeitig ihre Bedürfnisse befriedigt und ihre Werte und Statusansprüche ausgedrückt werden.“ (Zapf 1994, 32)

Quelle: Kesselring/Leitner 2008, 8.

Eine genauere Betrachtung lässt nicht alle genannten Phänomene als soziale Innovation erscheinen. Vor allem „neue Muster der Bedürfnisbefriedigung“ und „neue Lebensstile“ müssen im Rahmen einer konzeptuellen Unterscheidung zwischen sozialer Innovation und sozialem Wandel hinterfragt werden. Sozialer Wandel geschieht auch ohne beabsichtigte Intervention, etwa im Rahmen von natürlichen Formänderungen der Alterpyramide einer Gesellschaft. Werden jedoch in Reaktion darauf etwa neue Konzepte der Kinderbetreuung oder der Altenpflege wirkungsvoll institutionalisiert, so können diese Maßnahmen bzw. Praktiken als soziale Innovationen gelten. In gewissem Ausmaß kann dadurch auch die Alterspyramide (wieder) verändert werden, was jedoch als *Effekt* der sozialen Innovationen und nicht selbst als ‚soziale Innovation‘ zu werten wäre.

Eine Erweiterung der Definition sozialer Innovation ist die von Gillwald (2000) eingebrachte Differenzierung der Nutzendimensionen von sozialen Innovationen und der damit verbundenen gesellschaftlichen



Rationalitäten. ‚Gesellschaftliche Rationalitäten‘ bezeichnen das Zusammenwirken von hoch bewerteten gesellschaftlichen Zielsetzungen und darauf abgestimmten Handlungslogiken.

In Tabelle 2 sind den von Gillwald identifizierten Nutzendimensionen von sozialer Innovation die entsprechenden gesellschaftlichen Rationalitäten und die Ressourcen, auf die diese ausgerichtet sind, zugeordnet (Gillwald 2000: 15, 21).

Tabelle 2: Nutzendimension von sozialen Innovationen

Nutzendimension	Rationalität	Betroffene Ressourcen
Ökonomisch	Effizienz	Einkommen, Besitz, Arbeitskraft
Sozial	Integration	Gewohnheiten, interpersonale Beziehungen, Gesundheit
Politisch	Handlungsfähigkeit	Macht, Einfluss
Kulturell	Befriedigung höherer Bedürfnisse	Zeit, Wissen, Fähigkeiten
Ökologisch	Schutz von Umweltgütern	Umweltgüter

Quelle: Kesselring/Leitner 2008, 21.

Zur Charakterisierung von sozialen Innovationen schreibt Gillwald (2000, 1):

„Soziale Innovationen sind ... gesellschaftlich folgenreiche, vom vorher gewohnten Schema abweichende Regelungen von Tätigkeiten und Vorgehensweisen. Sie sind überall in gesellschaftlichen Systemen möglich, im Ergebnis Verhaltensänderungen und verwandt aber nicht gleich mit technischen Innovationen.“

Nach diesem Ansatz weisen soziale Innovationen eine positive (d. h. ‚folgenreiche‘) Ausprägung auf einer der Nutzendimensionen auf, sie müssen gesellschaftlichen Nutzen erzeugen. Indem sie sich darin an bestimmten Rationalitäten orientieren und bei ihrer Durchsetzung eventuell auch eine Umverteilung von Ressourcen nach sich ziehen, können soziale Innovationen für bestimmte gesellschaftliche Gruppen auch negative Auswirkungen haben; es kann diesbezüglich genau so wie bei technischen Innovationen in Produkten oder Dienstleistungen Gewinner und Verlierer, Befürworter und Gegner, somit auch darauf bezogene soziale Konflikte geben. Soziale Innovationen greifen in die Funktionsfähigkeit von gesellschaftlichen Rationalitäten und das Verhältnis zwischen diesen ein. Diese Perspektive betont auch die gesamtgesellschaftlich stattfindenden Aushandlungsprozesse bzw. Konflikte in Be-



zug auf die Geltung und Durchsetzungskraft („Definitionsmacht“) bestimmter Rationalitäten und rückt deren Wechselwirkungen in den Vordergrund.

In der Europäischen Kommission steht soziale Innovation seit 2009 hoch auf der Agenda. Von maßgeblicher Bedeutung für die Konzeption sozialer Innovation und als wichtige Referenzpublikation gilt der 2010 erschienene ‚BEPA-Report‘⁷, in dem soziale Innovation wie folgt definiert wird:

“Social innovations are innovations that are social in both their ends and their means. Specifically, we define social innovations as new ideas (products, services and models) that simultaneously meet social needs (more effectively than alternatives) and create new social relationships or collaborations. They are innovations that are not only good for society but also enhance society’s capacity to act.” (Hubert et al. 2010, 7)

Soziale Innovationen werden hier vor allem aus der Perspektive der *Kompensation des unzureichenden Funktionierens von Staat und Markt* zur Lösung sozialer Herausforderungen (insbesondere der viel zitierten ‚grand societal challenges‘ – von der alternden Gesellschaft bis Klimawandel) in den Blick genommen, und als *Methode* zur Lösung anstehender Probleme (ein-)geschätzt und propagiert⁸. Die Konzeption von sozialer Innovation als Methode bedeutet, dass das Besondere an sozialen Innovationen – wie in der Definition angegeben – im durchgehend ‚sozialen‘ Charakter einer Innovation gesehen wird, der durch das Zusammenwirken verschiedener Akteure⁹ zustande kommt. Das allerdings impliziert eine de facto normative oder teleologische Festlegung darauf, dass soziale Innovationen jedenfalls ‚sozial‘ (im umgangssprachlichen Sinn des Wortes) und daher schon laut Definition ‚gut‘ seien: Es bleibt kein analytischer Spielraum für die Frage, *was für wen ‚gut‘* sei, sondern nur danach, welche Widerstände überwunden werden müssen, um das Ziel zu erreichen, wer dazu wie beitragen kann und ob die innovative Gestaltung sozialer Wechselwirkungen erfolgreich ist oder nicht. Soziale Innovationen stehen nach diesem Konzept eigenständig ‚neben‘ wirtschaftlichen Innovationen und repräsen-

⁷ Hubert, Agnès et al., 2010: Empowering People, driving change: Social innovation in the European Union. BEPA (Bureau of European Policy Advisers), ed., Brussels. Download: http://ec.europa.eu/bepa/pdf/publications_pdf/social_innovation.pdf (1.9.2011)

⁸ Auch im “Open book of social innovations” wird die *Notwendigkeit* sozialer Innovationen genau so begründet: “Intractable social problems: The classic tools of government policy on the one hand, and market solutions on the other, have proved grossly inadequate. The market, by itself, lacks the incentives and appropriate models to solve many of these issues. Where there are market failures (due to non-competitive markets, externalities or public goods), these tasks have fallen either to the state or civil society. However, current policies and structures of government have tended to reinforce old rather than new models. The silos of government departments are poorly suited to tackling complex problems which cut across sectors and nation states. Civil society lacks the capital, skills and resources to take promising ideas to scale”. Murray/Caulier-Grice/Mulgan 2010, 3f.

⁹ “The *process of social interactions* between individuals undertaken to reach certain outcomes is participative, involves a number of actors and stakeholders who have a vested interest in solving a social problem, and empowers the beneficiaries. It is in itself an outcome as it produces social capital.” (Hubert 2010, 8)



tieren eine neue ‚Artenfamilie‘ im Zoo der bekannten Innovationen, während die weiter oben vorgestellten Ansätze soziale Innovationen eher als Populationserweiterung betrachten und in die bestehende Familie von Innovationen zu integrieren versuchen¹⁰.

Hubert et al. unterscheiden zwischen der *Prozessdimension* sozialer Innovationen („the process dimension ... implies that new forms of interaction are established“, p. 26) und der *Wirkungsdimension* sozialer Innovationen: „The output dimension ... refers to the kind of value or output that innovation is expected to deliver: a value that is less concerned with mere profit, and including multiple dimensions of output measurement.“ (p. 26) Die drei Dimensionen werden auf S. 27ff. unter folgenden Titeln näher beschrieben:

- „The social demand perspective“
- „The societal challenge perspective“
- „The systemic change perspective“

Damit werden sehr gut brauchbare Kategorien zur *Unterscheidung von drei Arten sozialer Innovationen nach ihrer Wirkung* eingeführt: ‚Soziale‘ Innovationen im engeren Sinn von *Sozialinitiativen* zur unmittelbaren und eigenständigen Lösung der Probleme durch Betroffene; ‚gesellschaftliche‘ *Innovationen* zur Bewältigung von weiter bedeutenden Herausforderungen (wobei angemerkt wird, dass hier die Grenzen zwischen ‚Sozialem‘ und ‚Ökonomischem‘ verschwimmen; und schließlich ‚systemisch‘ *wirkende soziale Innovationen* mit Effekten in grundlegenden Strukturen, Werten und sozial ebenso wie politisch weit reichenden organisatorischen Prozessen. Zusammengefasst werden diese im Original (p. 8) wie folgt beschrieben:

(i) „[T]he (generally) grassroots social innovations that respond to pressing social demands not addressed by the market and are directed towards vulnerable groups in society. The example of *Projecto Geracao (the generation project)* in Portugal or the *second chance schools* in France fall into this category.

(ii) ... [A] broader level that addresses societal challenges in which the boundary between ‘social’ and ‘economic’ blurs and which are directed towards society as a whole. The *Red Cross* or the *Open University* fall into this second category.

(iii) [T]he systemic type that relates to fundamental changes in attitudes and values, strategies and policies, organisational structures and processes, delivery systems and services. Initiatives relating to actions to make citizens more aware of climate change and recycling are examples These social

¹⁰ Um es bildlich anschaulich auszudrücken: Den stärker sozialwissenschaftlich geprägten Definitionen zufolge erscheinen soziale Innovationen als die bisher unscheinbaren und verarmten Verwandten, die nun Zugang zum Familiensitz der arrivierten Innovationen erlangen und an Prestige gewinnen.



innovations, which are often initiated by institutions, play a part in reshaping society as a more participative arena where people are empowered and learning is central.”

Eine Unterteilung von Innovationen nach getrennten gesellschaftlichen Handlungsfeldern und in expliziter Gegenüberstellung von ‘sozialen’ und ‘wirtschaftlichen’ Organisationen nimmt auch Geoff Mulgan vor:

“Social innovation refers to innovative activities and services that are motivated by the goal of meeting a social need and that are predominantly diffused through organizations whose primary purposes are social. Business innovation is generally motivated by profit maximization and diffused through organizations that are primarily motivated by profit maximization.” (Mulgan 2006, 146)

Mulgan hat in zahlreichen Publikationen, Vorträgen und Beratungstätigkeiten¹¹ auch die Kurzform “social innovations are innovations that are social both in their ends and in their means” geprägt. Die Abgrenzung zwischen sozialen und wirtschaftlichen Innovationen nach der *Zielsetzung* – die ich persönlich teile – wird hier einerseits durch die Feststellung verstärkt, die soziale Zielsetzung müsse mit ‘sozialen Mitteln’ durch ‘soziale Organisationen’ umgesetzt werden, andererseits aber zugleich eingeschränkt mit dem Hinweis darauf dass die Verbreitung ‘vorwiegend’ durch Organisationen mit primär sozialen Zwecken erfolge. Der Graubereich zwischen den Bereichen mindert die scheinbar klare Differenzierung zwischen ‘sozialen’ und ‘anderen’ Innovationen. Meine Schlussfolgerung und Empfehlung in Bezug auf diese unterschiedlichen Zugänge zur Definition von sozialen Innovationen ist, *nicht die Unterschiede zwischen diversen Innovationen in den Vordergrund zu stellen, sondern von gemeinsamen Merkmalen auszugehen und soziale Dimensionen in ein adaptiertes und umfassenderes Verständnis von Innovation zu integrieren.*

Eine stark auf Fragen der Beschäftigung und Förderung lokaler Wirtschaftsentwicklung ausgerichtete Konzeption von sozialer Innovation vertritt die OECD im Rahmen des im Jahr 2000 gegründeten LEED (Local Economic and Employment Development program) „Forum on Social Innovations“:

The **working definition** of social innovation adopted in the framework of the Forum on Social Innovations was that it **“can concern conceptual, process or product change, organisational change and changes in financing, and can deal with new relationships with stakeholders and territories”**.

¹¹ Z.B. geht die Gründung des staatlichen *Australian Centre for Social Innovation* in Adelaide (2009) auf einen von ihm im Rahmen eines Aufenthalts als ‘Scientist in Residence’ ausgearbeiteten Vorschlag zurück.



„‘Social innovation’ seeks new answers to social problems by:

- Identifying and delivering new services that improve the quality of life of individuals and communities.
- Identifying and implementing new labour market integration processes, new competencies, new jobs, and new forms of participation, as diverse elements that each contribute to improving the position of individuals in the workforce.

Social innovations can ... be seen as dealing with the welfare of individuals and communities, both as consumers and producers. The elements of this welfare are linked with their quality of life and activity. Wherever social innovations appear, they always bring about new references or processes.

Social innovation is distinct from economic innovation because it is not about introducing new types of production or exploiting new markets in itself but is about satisfying new needs not provided by the market (even if markets intervene later) or creating new, more satisfactory ways of insertion in terms of giving people a place and a role in production.

The key distinction is that social innovation deals with improving the welfare of individuals and community through employment, consumption or participation, its expressed purpose being therefore to provide solutions for individual and community problems.

It seems therefore that social innovation and local development can be considered as intertwined. Other channels may exist for social innovations but most of them need a very tailored and comprehensive approach, which will be both a condition and a consequence of local development.“

Quelle: http://www.oecd.org/document/53/0,3746,en_2649_34417_39263221_1_1_1_1,00.html

(1. 9. 2011)

Weitere Definitionen von sozialer Innovation von durchaus prominenten Institutionen zeigen manchmal eine relativ einfache Fixierung auf ‚etwas Soziales tun‘, wobei einerseits die Neuheit hervorgehoben wird, und andererseits eine grundsätzlich normative Festlegung darauf folgt, dass ‚die Gesellschaft‘ insgesamt damit verbessert werden soll. Eine Unterscheidung zwischen beliebigen sozialen Aktivitäten, sozialem Wandel und sozialen Innovationen mit notwendiger Genauigkeit kann damit nicht erreicht werden.

Das **Australian Centre for Social Innovation** übernimmt z.B. als Definition den Einleitungssatz des Wikipedia-Eintrags über ‚Social Innovation‘ unkommentiert und ohne Präzisierung:



„Social innovation refers to new strategies, concepts, ideas and organizations that meet social needs of all kinds – from working conditions and education to community development and health – and that extend and strengthen civil society.“

<http://www.tacsi.org.au/>

Das **Center for Social Innovation** an der Stanford University schreibt:

„A social innovation is a novel solution to a social problem that is more effective, efficient, sustainable, or just than present solutions and for which the value created accrues primarily to society as a whole rather than private individuals.“

<http://csi.gsb.stanford.edu/social-innovation>

Die **University of Waterloo** (Kanada) hat 2007 ein „Institute of Social Innovation and Resilience“ eingerichtet und definiert soziale Innovation wie folgt:

„Social Innovation assumes a world where ultimate good in society can be not only imagined, but also created. It is an initiative, product or process that profoundly changes beliefs, basic routines, resource and authority flows of any social system in the direction of greater resilience. Successful social innovations have durability, impact and scale.“

<http://sigeneration.ca/social-innovation.html>

In der Institutspräsentation des Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES)¹² heißt es:

„By social innovation, we mean new organizational and institutional forms, new ways of doing things, new social practices, new mechanisms, new approaches and new concepts that give rise to concrete achievements and improvements.“

http://www.crisis.uqam.ca/upload/files/presentation/P_CRISES_ang.pdf

2.1.2 Spezifische Merkmale im Vergleich mit technisch-wirtschaftlichen Innovationen

Das bahnbrechende Konzept der wirtschaftlichen Innovation, im Sinne der Durchsetzung und Verbreitung einer betrieblich-unternehmerischen Neuerung, entstand in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts, und wurde in bis heute anerkannten Grundzügen erstmals von Joseph Schumpeter (1912; Nachdruck der ersten Auflage: 2006) beschrieben. Es erlangte im Lauf von Jahrzehnten, zunächst in der Wirtschaftstheorie, Beachtung und Bedeutung. Gegen Ende des 20. Jahrhunderts wurde Innovation zu einem zentralen Ziel allgemeiner Unternehmenspraxis sowie zu einer Leitlinie von Forschungs-

¹² Getragen von folgenden Institutionen: Université du Québec à Montréal, Université du Québec en Outaouais, Université du Québec à Rimouski, Université Laval, Université Concordia, HEC Montréal, INRS Urbanisation, Culture et Société.



und Wirtschaftspolitik in Industriestaaten. Charakteristisch blieb dabei die Fokussierung auf Ökonomie und Technik: Indikatoren und Statistiken über Innovationen, ihre Formen, Verbreitung und Unterschiede zwischen Ländern oder Regionen beruhen bis dato ausschließlich auf Erhebungen in der Grundgesamtheit von Betrieben (vgl. OECD/EUROSTAT 2005; EIS 2009¹³).

Innovationen sind allerdings – je nach historischen, regionalen und politischen Bedingungen – eingebettet in kulturelle Grundmuster und Prozesse des sozialen Wandels. Auf diesen Voraussetzungen beruhen Erscheinungsformen, Funktionen und Wirkungsweisen, aber auch die Chancen und Geschwindigkeit der Verbreitung konkreter Innovationen. Sie werden davon beeinflusst und in einem durchaus ambivalenten Sinn sozial relevant: Innovationen können affirmativ bestehende soziale Verhältnisse und Entwicklungen bestätigen, unterstützen und beschleunigen, oder aber diesen Gegebenheiten Widerstand entgegen setzen und den „normalen“ (gewohnten) Gang der Dinge verändern.

Ebenso wie es in Wirtschaftsunternehmen soziale Innovationen gibt (vgl. Kesselring und Leitner 2008) können Innovationen in öffentlichen und zivilgesellschaftlichen Bereichen wirtschaftliche Ursachen und Folgen haben. *Worauf es ankommt ist die primäre Zielsetzung: Soziale Innovationen schaffen „soziale Tatsachen“* indem sie neue Praktiken oder Institutionen etablieren; *wirtschaftliche Innovationen schaffen ökonomischen Mehrwert* durch verbesserte Produkte und Dienstleistungen, sowie effektivere Produktionsverfahren, Marketing und Organisation. In beiden Fällen ist damit nicht gemeint, dass soziale Tatsachen immer (und von allen damit in Berührung kommenden Menschen) *positiv* bewertet und erwünscht sein müssten, oder ökonomischer Mehrwert regelmäßig in einem erweiterten Sinn *nachhaltig* wirksam würde. Ebenso wenig ist ausgeschlossen, dass soziale Tatsachen (z.B. Verhaltensmuster, Normen, Beteiligungsformen) auch ökonomische Effekte haben, oder wirtschaftlich-technische Innovationen ebenfalls zu neuen sozialen Tatsachen führen können (z.B. wenn Web 2.0 Technologien neue Kommunikationsmuster zur Folge haben).

Alle Innovationen sind sozial relevant, jene mit Zielsetzungen und Rationalitätskriterien zur Veränderung ökonomischer Parameter ebenso wie die mit sozialen Intentionen und Effekten im Bereich sozialer Praktiken. Das impliziert aber auch, dass – egal welche Art von Innovation entwickelt, realisiert oder untersucht werden soll – die Bedeutungen und Auswirkungen von Innovationen nicht auf das jeweils naheliegende gesellschaftliche Funktionssystem beschränkt bleiben: Technisch-wirtschaftliche Innovationen betreffen oder verändern nicht nur das Funktionssystem „Wirtschaft“, sondern auch die anderen von Parsons (1976) behandelten großen *Funktionssysteme*, nämlich „Politik“, „Recht“ und „Kultur“. Ebenso gilt, dass soziale Innovationen keineswegs nur auf soziale Einrichtungen in *Kultur* oder *Politik*, sondern auch in den Funktionssystemen *Recht* und *Wirtschaft* Einfluss ausüben.

¹³ European Innovation Scoreboard:

http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/itemlongdetail.cfm?item_id=4139&lang=de (12.7.2011)



Bei Vergleichen zwischen technischen und sozialen Innovationen kommt der *Kontextabhängigkeit* große Bedeutung zu. Zwar ist auch der Gebrauch technischer Innovationen in verschiedenen sozialen Milieus, Altersgruppen, Regionen etc. keineswegs immer gleich; offensichtliche Beispiele dafür sind etwa das Internet und die Mobiltelefonie. Aber die Kontextabhängigkeit sozialer Innovationen ist wesentlich stärker, denn es geht hier per se um soziale Praktiken, die definitionsgemäß je nach sozialem Umfeld verschieden sind.

Eine Spezifizierung verschiedener Dimensionen, die zur Identifikation von sozialen Innovationen herangezogen werden können, schlägt Erik Lindhult unter Verweis auf Moulaert et al. (2005) und Mumford (2002) vor:

„Im Vergleich zu technischen Innovationen sind soziale Innovationen relativ mehr durch die folgenden Merkmale gekennzeichnet:

- *Weniger Information zu ihrem Grad an Neuheit*
- *Stärkere Prozessorientierung, ausgerichtet auf soziale Praxis*
- *Größere Kontextabhängigkeit je nach Situation und ausführenden Personen*
- *Speziell abhängig von Akteuren, ihren Erfahrungen, Qualifikationen, Interessen, Werten*
- *Höhere Plastizität, soziale Innovationen können unterschiedliche Formen annehmen*
- *Stärker von der Ausführung in konkreten Interaktionen bestimmt*
- *Eher ‚hybrid‘ im Sinn der Verschmelzung des Neuen mit dem Alten*
- *Stärkerer normativer Charakter, weil Werte und Interessen direkt integriert sind*
- *In höherem Ausmaß unmittelbar von sozialen Beziehungen abhängig*

Ich möchte hinzufügen, dass soziale Innovationen nicht grundsätzlich ‚gut‘ sein müssen [there is no inherent goodness in social innovation]. Soziale Innovationen können zur Manipulation benutzt werden, Ausschließung und Ausbeutung ebenso bewirken wie Integration [inclusion], Befreiung und Demokratisierung“.

Quelle: Lindhult 2008, 43f. (übersetzt und gekürzt: J. Hochgerner)

Aus der Diffusionsforschung ist der Begriff der *subjektiven Neuheit* bekannt. Demnach könne bereits dann von einer Innovation gesprochen werden, wenn eine bestimmte Technologie oder Praktik *für ein bestimmtes Individuum neu* ist (vgl. Rogers 1962). Darin liegt allerdings eine extreme Ausdünnung des Begriffs der Neuheit, der im Rahmen der Beobachtung und Analyse von sozialen Innovationen im Sektor der Wirtschaft nicht gefolgt werden sollte.



In der Studie des ZSI über soziale Innovationen in Unternehmen (Kesselring/Leitner 2008) wurde davon ausgegangen, dass die jeweilige soziale Innovation eine *Neuheit im Unternehmen* darstellen müsse, aber auch im weiteren Kontext der österreichischen Wirtschaft neu sein sollte. Dabei wurde immer der konkrete *Anwendungskontext* beachtet, d.h. *dass z.B. ein Personalkonzept, das in einer großen Firma keine Besonderheit wäre, in einem Kleinunternehmen durchaus eine Innovation darstellen könnte.*

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass jede – so auch die soziale – Innovation einen bestimmten Verbreitungsgrad voraussetzt bzw. einen Prozess der Diffusion durchlaufen muss. Im Rahmen dieses Prozesses beginnt eine neue Idee *Wirkung* zu entfalten, im Fall von sozialen Innovationen also soziales Verhalten auf bestimmte Ziele hin neu zu organisieren, und ist dabei gesellschaftlichen Prozessen der Annahme und Ablehnung ausgesetzt. *Erst wenn eine Idee zur Lösung eines gesellschaftlichen Problems (i. S. der Regelung sozialer Angelegenheiten) praktiziert und anerkannt wird, spricht man daher von sozialer Innovation.* Bei technischen Innovationen wird der erfolgreiche Markteinstieg als ultimatives Definitionsmerkmal gesehen, während es bei sozialen Innovationen deren *Institutionalisierung* ist. Die Konsequenz ist, dass die *soziale Innovation* eine relativ stabile und auf Dauer angelegte ‚soziale Tatsache‘ wird, die *das Verhalten von einzelnen oder bestimmten sozialen Gruppen in einer erwartbaren Weise beeinflusst und auf anerkannte Ziele ausrichtet.*

Eng verbunden mit der Institutionalisierung einer sozialen Innovation ist ihr möglicher *Vorbildcharakter*. Indem eine soziale Innovation praktiziert wird und als gesellschaftliches Faktum erkennbar ist, kann sie unter geeigneten Bedingungen in andere gesellschaftliche Bereiche transferiert werden, also z.B. von anderen Organisationen übernommen werden.

2.1.3 Erweiterung des gängigen Innovationsparadigmas um soziale Dimensionen

Eigenschaften von Innovationen im Allgemeinen, und von sozialen Innovationen wie hier definiert im Besonderen, sind im Handeln und Verhalten von Individuen, Gruppen, in sozialen Beziehungen und Institutionen zu beobachten und folglich empirischer Forschung zugänglich. Theoretische Ansatzpunkte dazu bieten das *Konzept des sozialen Handelns* von Max Weber (2005), sowie die darauf aufbauende Analyse von Handlungssystemen nach Talcott Parsons (1976).

Im Mittelpunkt der Weber'schen Theorie des sozialen Handelns stehen der subjektiv gemeinte „Sinn“ des Handelns, also *Absicht, Ziel und Zweck* einer Intervention, sowie die bewusste Bezugnahme oder *Ausrichtung des Handelns auf „andere“* (Menschen, Gruppen, Institutionen, die soziale Umwelt): „Soziales' Handeln (...) soll ein solches Handeln heißen, welches seinem von dem oder den Handelnden gemeinten Sinn nach auf das Verhalten *anderer* bezogen wird und daran in seinem Ablauf orientiert ist.“ (Weber 2005, 3)



Wenn sich soziale Innovationen in gesellschaftlichen Praktiken manifestieren, so folgt daraus in der Terminologie der Handlungstheorie, dass sie entweder zu neuen Formen sozialen Handelns führen oder neues soziales Handeln voraussetzen. In jedem Fall verändern soziale Innovationen den Sinn des Handelns und die Bezugnahme zur sozialen Umwelt.

Soziales Handeln in Familien, Schulklassen, Arbeitsgruppen, aber auch in großen Sozialsystemen (Verwaltungseinheiten, Staaten, Betrieben, Großkonzernen, Vereinen, Kirchen etc.) wird durch vorgegebene Rollen und Funktionen bestimmt. Eine Umformung dieser Rollen und Funktionen kann die betreffenden Sozialsysteme verändern, und unter Umständen allgemeine Prozesse des sozialen Wandels beeinflussen. Letzteres hängt von der gesellschaftlichen Reichweite und Wirksamkeit konkreter Innovationen ab (vgl. oben die kurz skizzierten Wirkungsdimensionen nach Hubert 2010).

In diesem Zusammenhang ist es notwendig, auf die Unterschiede zwischen inkrementellen Innovationen oder *Verbesserungsinnovationen*, ausgedrückt in der „Unscheinbarkeit sozialer Innovationen“ (Aderhold 2010), einerseits, und grundlegenden bzw. für viele Betroffene oder Stakeholder relevanten *Basisinnovationen* andererseits, hinzuweisen:

Die Evolution von „menschlichen Lebensweisen (...) zeigt immer wieder Gabelungen und hervorsprossende Zweige. Eine Gabelung steht für die Eröffnung eines neuen Weges, einer neuen Arbeitsweise (...). Eine solche richtungsändernde Abweichung von der bisher üblichen Praxis nenne ich eine Basisinnovation. Technologische Basisinnovationen schaffen neue Gewerbe- oder Industriezweige, nicht-technische Basisinnovationen eröffnen neue Betätigungsfelder in der Kultursphäre, in der öffentlichen Verwaltung, im sozialen Dienst usw. Basisinnovationen schaffen Neuland für menschliche Betätigung.“
(Mensch 1975, 56f)

Um das gesamte Spektrum sozialer Innovationen wissenschaftlicher Analyse zugänglich zu machen, müssen sowohl Veränderungen im Kleinen (Individuen betreffend) und im Großen (soziale Strukturen betreffend), wie auch *Prozesse verschiedener Reichweiten in allen Funktionssystemen der Gesellschaft* kategorial erfasst werden. Dazu eignet sich ein leicht adaptierter Rückgriff auf einige der Elemente von Parsons' (1976) struktur-funktionaler Theorie. Dies trotz, oder vielleicht sogar deswegen, weil *Funktion* in dieser Theorie sozialer Systeme verstanden wird als „die Wirkung eines sozialen Elements, das einen Beitrag zur Verwirklichung eines bestimmten Systemzustands und zur Erhaltung und Integration eines sozialen Systems leistet.“ (Hurrelmann 1990, 41) Es geht somit um Beiträge zur *Stabilisierung* der Systeme durch Erbringung gewisser Anpassungsleistungen. „Stabilität“ kann durch Bestandssicherung *oder* Veränderung erreicht werden, obwohl Wandel auch zu Instabilität und bis zu völligem Systembruch, Abbau alter und Aufbau neuer Systeme führen kann.



In diesen oft nebeneinander ablaufenden Prozessen kommt Innovationen eine besondere Bedeutung zu: Sie sichern, wie bereits in der Innovationstheorie von Schumpeter (2005, 134ff) dargestellt, das Überleben von Betrieben (Bewahrung von Stabilität), halten aber auch den umfassenderen Prozess der „kreativen Zerstörung“¹⁴ in Gang. Das bedeutet nichts anderes, als dass durch die Dynamik der Veränderung und Entwicklung von Teilen des Systems (eines Betriebs, einer Universität, einer Wirtschaftsbranche oder des Staats und der Gesellschaft) das Gesamtsystem erhalten bleibt.

Das vielzitierte Charakteristikum der „*schöpferischen* Zerstörung“ ist ein Zeichen stets *notwendiger* Veränderung, denn Schumpeter sah die wirtschaftlichen Entwicklungsprozesse nicht durch das weithin angenommene Streben nach Gleichgewichtszuständen getrieben, sondern von Ungleichgewicht und Labilität gekennzeichnet. Innovationen sind daher, so sehr sie selbst definitionsgemäß Veränderung herbeiführen, als Notwendigkeit des modernen Wirtschafts- und Gesellschaftssystems zu betrachten, durch die es sich fortlaufend in die Lage versetzt, aktuellen Problemen und neuen Herausforderungen zu begegnen. Innovationen sind Elemente des *modus vivendi*, in dem Wirtschaft und Gesellschaft ihren *Bestand durch Wandel* sichern.

Nach Parsons (1976, 179ff) wird die „Integration“¹⁵ (der Zusammenhalt) von Sozialsystemen durch vier *Strukturkategorien* bewirkt, nämlich „Rolle“, „Kollektiv“, „Normen“ und „Werte“. *Rollen* bedeuten persönliche Zuschreibung bzw. Übernahme von Aufgaben; das *Kollektiv* besteht aus sozialen Beziehungen, die von persönlichen Attributen abstrahieren; *Normen* sind Regeln verschiedenster Art (von Hausordnungen und Betriebsvereinbarungen bis zu Gesetzen und internationalen Abkommen); *Werte* bezeichnen erwünschtes Verhalten und Haltungen, welchen in der Regel Orientierungscharakter, bis zu einem gewissen Grad aber auch normative Bedeutung zukommen kann. Diese Strukturkategorien, von den Rollen der Individuen bis zu grundlegenden Werten der Gesellschaft, können zur Identifikation verschiedener *Arten von sozialen Innovationen* herangezogen werden. Die Typologie von Innovationen, die bisher nur *Produkte, Verfahren, Organisation* und *Marketing* umfasst, und zwar ausschließlich

¹⁴ In Sekundärliteratur und Medien wird, hartnäckig wiederholt, Innovation als „kreative Zerstörung“ bezeichnet, obwohl Schumpeter selbst in keiner seiner Schriften den *Innovationsprozess* als „kreative Zerstörung“ beschrieb. Er verwendete den Begriff „Creative Destruction“ (zutreffender übersetzt: *schöpferische* Zerstörung – was im Deutschen *nicht* bedeutet, etwas ‚kreativ‘ zu *zerstören*) nur metaphorisch zur Kennzeichnung der Dynamik wirtschaftlicher Vorgänge im Kapitalismus (also nicht als Bestandteil seiner Innovationstheorie): „Die Eröffnung neuer, fremder oder einheimischer Märkte und die organisatorische Entwicklung vom Handwerksbetrieb und der Fabrik zu solchen Konzernen wie dem U.S.-Steel illustrieren den gleichen Prozess einer industriellen Mutation – wenn ich diesen biologischen Ausdruck verwenden darf –, der unaufhörlich die Wirtschaftsstruktur *von innen heraus* revolutioniert, unaufhörlich die alte Struktur zerstört und unaufhörlich eine neue schafft. Dieser Prozess der ‚schöpferischen Zerstörung‘ ist das für den Kapitalismus wesentliche Faktum. Darin besteht der Kapitalismus und darin muss auch jedes kapitalistische Gebilde leben.“ Schumpeter (2005, 137f.)

¹⁵ Parsons (1976) beschreibt vier notwendige Grundfunktionen als Bestandteile von Handlungssystemen, die er im sogenannten „AGIL-Schema“ zusammenfasst: Adaptation, Goal-attainment, Integration, und Latency.



im Sektor der Wirtschaft, sollte demnach als Typen *sozialer Innovationen* auch *Rollen, Beziehungen*¹⁶, *Normen* und *Werte* einschließen¹⁷.

Eine derart erweiterte Typologie von Innovationen geht über den Sektor Wirtschaft hinaus (ohne diesen aus der Analyse sozialer Innovationen auszuschließen, wie das die oben zitierte Definition von Mulgan nahelegt); sie kann auch Innovationen im Staat (in der öffentlichen Verwaltung, Gebietskörperschaften etc.) und in der Zivilgesellschaft (dem sogenannten „Dritten Sektor“) zum Gegenstand empirischer Forschung machen. Selbstverständlich sind etwa Produkt- und Marketinginnovationen für den Funktionsbereich Wirtschaft von zentraler Bedeutung, so wie z.B. Innovationen in Form von Werten primär im Funktionsbereich Kultur zu verorten sind – aber jeweils nicht ausschließlich.

Eine Möglichkeit, Innovationen der verschiedenen Art in Relation zueinander und in den Parsons'schen Funktionssystemen darzustellen, ist ein Kreisdiagramm (Abb. 2), in dem Innovationen nach dem Grad ihrer Plastizität (Geschwindigkeit bzw. Aufwand zur Durchsetzung und Verbreitung) von außen nach innen angeordnet werden. Die Reihenfolge geht vom materiellen Ambiente der Gesellschaft – der am schnellsten veränderbaren „Oberfläche“ der sozialen Welt – nach innen zu den am schwersten zu verändernden „Sedimenten“ der Gesellschaft, die gegen Innovationen relativ stärker resistent sind.¹⁸

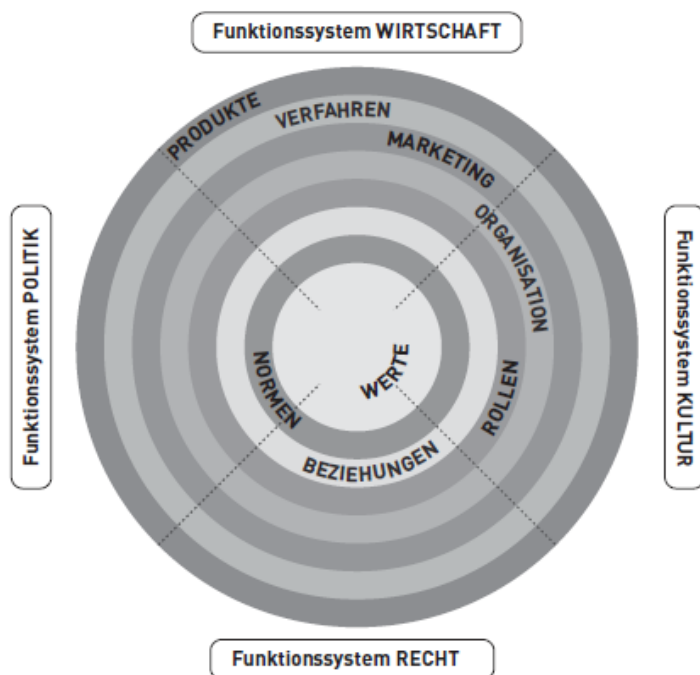
¹⁶ Anstelle der Parson'schen Strukturkategorie „Kollektiv“ wähle ich hier den Begriff „Beziehungen“, denn auch bei Parsons (1976, 181) geht es primär um Interaktionen (auf der Basis von Erwartungen, Leistungen, Rechten und Pflichten) die in einem Kollektiv wirksam werden.

¹⁷ Diese Kategorisierung geht weiters davon aus, dass (ähnlich wie „technisch/nicht technisch“ bei wirtschaftlichen Innovationen) bei sozialen Innovationen formelle und informelle Ausprägungen unterschieden werden können.

¹⁸ „Hinter den materiellen Gegebenheiten der menschlichen Umwelt liegen ... eine Reihe von weit beständigeren >Sedimenten< sozioökonomischer Strukturen, ohne deren Fundamentierung das gesamte System künstlich geschaffener Umwelt nicht >materielle Basis< eines jeweils zeitspezifischen kulturellen >Überbaus< sein könnte: Das materielle Ambiente menschlichen Lebens – insbesondere dessen durch Arbeit selbst geschaffener Teil – bildet eine relativ schwankende Grundlage ... gesellschaftlicher Zustände. In der Schwäche dieser Haut gründen aber ihre Bedeutungen: Wenn sie ‚platzt‘ steht aktuell viel auf dem Spiel; um dem vorzubeugen ... helfen langfristig stabilere Elemente die sozialen Zustände mit zu gestalten.“ (Hochgerner 1986, 63)



Abbildung 2: Typen von Innovationen in gesellschaftlichen Funktionssystemen



Quelle: Eigene Darstellung, Hochgerner 2011, 184.

Die Darstellung in Abb. 2 veranschaulicht, dass die unterschiedlichen Innovationen nicht nur zueinander in Wechselwirkung treten, sondern auch grundsätzlich in allen gesellschaftlichen Funktionssystemen vorkommen und wirken können. Durch Einbeziehung von Indikatoren für alle Arten von Innovationen in allen Funktionssystemen würde der Indikatorenset des Oslo-Manuals¹⁹ vervollständigt.

Damit operierende Innovationsstudien könnten die vorgeschlagene Typologie empirisch überprüfen und vermutlich die Wahrnehmung von dynamischen Prozessen in Innovationssystemen (vgl. Nelson 1993, Freeman 1995, Blättel-Mink und Ebner 2009) verändern.

¹⁹ Das „Oslo-Manual“ (OECD/EUROSTAT 2005) beschreibt international verbindlich die Definition der vier Typen von Produkt-, Prozess-, Marketing- und Organisationsinnovationen in Unternehmen zur Bestimmung ihrer Verbreitung und der wirtschaftlichen Effekte. Alle Indikatoren und Maßzahlen produzieren höchst relevante Ergebnisse für den Unternehmenssektor und wirtschaftspolitische Analysen. Soziale Aspekte hingegen werden nur dann und insofern erfasst, wenn sie als Komponenten dieser vier Typen auftreten. Überhaupt nicht berücksichtigt bleiben sowohl soziale Innovationen in den gesellschaftlichen Sektoren des Staats und der Zivilgesellschaft, wie auch Innovationen in Unternehmen, die nicht primär auf wirtschaftlichen Erfolg, sondern auf soziale Ziele ausgerichtet sind.



2.2 Stand der theoretischen Diskussion und empirischen Forschung

Von der Europäischen Kommission und in EU-Forschungsrahmenprogrammen wurde das Soziale gegenüber der Technik grundsätzlich bereits in den 1990-er Jahren als relevant hervor gehoben. Im „Grünbuch Innovation“ wurde postuliert:

„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.“ (EU-KOM 1995, 13)

Dennoch war damit nur angesprochen, dass Innovation soziale Aspekte aufweist, aber noch keine Rede von sozialen Innovationen. Erst in den Jahren seit etwa dem Jahr 2000 findet das Handlungsfeld „soziale Innovation“ international Eingang in Politik, Wirtschaft und Wissenschaft. Das ist sowohl an der wachsenden Zahl von Institutionen abzulesen, die soziale Innovationen erforschen und/oder praktisch unterstützen, wie auch an politischen Absichtserklärungen, Konferenzen und Dokumenten, die das Thema aufgreifen. Für die letzten zwei bis drei Jahre – etwa seit 2008/2009 – kann festgestellt werden, dass soziale Innovationen reale und konkrete Bedeutung gewinnen: Es gibt sowohl öffentliche Debatten, wie auch zahlreiche Institutionen die sich damit beschäftigen, und zwar ‚thinker‘ und ‚doer‘ einerseits, wie auch fördernde Einrichtungen andererseits.

Die Vorläufer vor dem Jahr 2000 sind noch sehr schnell aufzuzählen: 1974 erschien erstmals das Buch „Social Inventions“ von Stuart Conger (neu 2009) in Kanada. Diesen Zugang aufgreifend entstand 1985 in London das „Institute for Social Inventions“ (2005 in die damals gegründete „Young Foundation“ integriert). 1986 kam es – wieder in Kanada, das bis heute eine führende Rolle in der Entwicklung von Konzepten und der Implementierung von sozialen Innovationen spielt – zum Zusammenschluss von Forschungsgruppen zum „Centre de recherche sur les innovations sociales“ (CRISES – Université de Quebec/Montreal). 1990 wurde das Zentrum für Soziale Innovation (ZSI) in Wien gegründet, 1994 in Dortmund die Soziale Innovation GmbH.

Die Entwicklung *seit 2000*, beginnend mit der Einrichtung des weltweit zweiten „Center for Social Innovation“ an der Stanford University wird in folgender Übersicht zusammengefasst.



Übersicht: Kompetenzaufbau und zunehmendes Interesse an sozialen Innovationen seit 2000

- 2000: „Center for Social Innovation“, Graduate School of Business, Stanford University, USA
- 2000: „Forum on Social Innovations“, OECD, Paris
- 2004: „Centre for Social Innovation“, *social enterprise*, Toronto, Kanada
- 2005: Die aus einem Zusammenschluss verschiedener Organisationen gebildete „Young Foundation“ gründet „SIX – Social Innovation Exchange“, London
- 2005: „Social Innovation Japan“ (NGO), Tokio
- 2006: „Netherlands Centre for Social Innovation“, PPP (Fördergeber: Ministerien, Industrie), Rotterdam
- 2006: „New Zealand Social Innovation Investment Group“ (Zusammenschluss diverser Fördergeber), und „New Zealand Centre for Social Innovation“ (Stiftung), Auckland
- 2008: DG Enterprise and Industry der EK setzt ein „Business Panel on future EU innovation policy“ ein, das in seinem Bericht (Vasconcelos et al. 2009, 1) als zentrale Empfehlung formuliert: *„We propose to base EU action around compelling social challenges, to finance venture and social innovation funds, to incentivise large scale community level innovations, to transform the public sector and to unlock the potential of new infrastructure and new types of partnerships.“*
- 2009: Soziale Innovation nähert sich dem Mainstream und wird von Spitzen internationaler Politik forciert. Präsident Obama verkündet in der ersten Woche seiner Amtszeit die Einrichtung eines „Office of Social Innovation“ im Weißen Haus (und dotiert einen entsprechenden Fonds mit 50 Mio. US\$); in Brüssel erklärt EK-Präsident Barroso *“The financial and economic crisis makes creativity and innovation in general and social innovation in particular even more important to foster sustainable growth, secure jobs and boost competitiveness.“* (Press release IP/09/81, Jan. 20, 2009).
- 2009: „Australian Centre for Social Innovation“, staatlich finanziert, Adelaide
- 2010: New Zealand: „Social Innovation and Social Entrepreneurship Research Centre“ an der Massey University Palmerston North – Auckland – Wellington
- 2010: Soziale Innovation findet als Forschungsfeld Eingang in das Workprogramme 2011 im thematischen Programm Social Sciences and Humanities des 7. Rahmenprogramms für FTE; DG Enterprise vergibt nach öffentlicher Ausschreibung einen Auftrag „Social innovation pilot initiative“. In der am 6. Oktober 2010 veröffentlichten „Europe 2020 Flagship Initiative: Innovation Union“ wird sozialen Innovationen sehr hoher Stellenwert eingeräumt:
„Social innovation is an important field which should be nurtured. It is about tapping into the ingenuity of charities, associations and social entrepreneurs to find new ways of meeting social needs which are not adequately met by the market or the public sector.“ (EU-KOM 2010, 21)



Auf Seite 22 werden Zielsetzungen und Maßnahmen genannt:

„The Commission will launch a European Social Innovation Pilot (...)

It will provide social innovation through the European Social Fund (ESF) (...)

Social Innovation should become a mainstream focus in (...) European Social Fund programmes.”

2011: *„The Commission will support a substantial research programme on public sector and social innovation ... it will pilot a European Public Sector Innovation Scoreboard.”*

2.2.1 Entwicklungsschritte und aktuelle Debatten

Herkömmlich wird Innovation als finales Resultat der wissenschaftlichen Generierung von neuen Erkenntnissen und deren wirtschaftlicher Nutzenanwendung betrachtet. Tatsächlich hat die moderne Gesellschaft durch die gezielte Förderung neuer Entwicklungen in Forschung, Technologie und Innovation die Potenziale zur Verbesserung gegenwärtiger und künftiger Lebensverhältnisse maßgeblich erweitert. Aktuell gehen diese Entwicklungen weiter und schaffen neue Charakteristika von Innovationen (vgl. Rosted et al. 2009). Es kommen einerseits neue Methoden zum Einsatz, um die technisch-wirtschaftliche Entwicklung und Wirksamkeit von Innovationen zu stärken („*user-driven innovation*“, „*open innovation*“; vgl. Franke et al. 2006, Chesbrough et al. 2006; Reichwald et al. 2007), andererseits gewinnen Konzepte an Einfluss, wonach die sozialen Dimensionen von technischen Innovationen nicht mehr vernachlässigt, aber auch die speziellen Qualitäten von sozialen Innovationen erfasst werden sollen (Howaldt/Schwarz 2010).

Die betriebswirtschaftliche Literatur behandelt soziale Innovation eher beiläufig (vgl. Beelitz von Busse 2005, Lang 1995, Thom 1980) und versteht darunter meist Veränderungen im Bereich der Arbeitsorganisation und Mitarbeiterführung (z.B. durch Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen), wodurch Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der MitarbeiterInnen gefördert werden sollen (vgl. Thom 1980, 37). Direkte theoretische Bezüge zwischen technischer und sozialer Innovation werden aber nicht hergestellt. Soziale Innovationen werden in grundlegenden Werken zum Innovationsmanagement im Vergleich zu technischen Innovationen als weniger relevant eingestuft. Sie gelten im Allgemeinen als Begleitmaßnahmen zu technischen Innovationen, aber nicht als eigene oder gar zentrale Managementziele.

Soziale Innovationen werden aus dieser Sicht in der Regel als add-on zu betriebswirtschaftlich bestimmten Innovationsbestrebungen betrachtet: Nice-to-have, aber weder primär notwendig, noch expli-



zeit auf soziale Anliegen oder gar außerbetrieblicher Probleme ausgerichtet. Selbst für den betriebsinternen Bereich wirkt dieser Zugang zu sozialer Innovation unzureichend, wenn man bedenkt dass technisches Innovationsmanagement wesentlich mit der optimalen Gestaltung eines sozialen Arrangements zu tun hat, und damit zumindest potenziell sozial innovativ sein könnte. Auch der Verweis, dass manchmal „Ausbildungsmaßnahmen“ (Thom 1980, 38) im Vorfeld von technischen Umstellungen stattfinden müssen, wird den eigentlichen Wechselwirkungen zwischen technischer und sozialer Innovation nicht gerecht, da grundsätzlich jede technische Prozessentwicklung im Rahmen von konkreten sozialen Beziehungen stattfindet (vgl. z.B. Bijker/Bönig/van Ost, 1984).

Erst neuere Beiträge, die durch eine breitere sozialwissenschaftliche Ausrichtung geprägt sind, heben den Zusammenhang von technischer Innovation, wirtschaftlicher Effizienz und Bereichen wie Organisations- und Personalentwicklung, Unternehmenskultur oder speziellen Projekten z.B. im Gesundheitsbereich hervor (Streich/Wahl 2007). Dennoch bleibt hier ebenfalls der wirtschaftlich-technische Fokus bestimmend: Es ist der technische Bereich, in dem das entscheidende Innovationspotenzial verortet wird, während Initiativen in sozialen Bereichen eher als Begleitmaßnahmen gesehen werden. Im Vorwort des Tagungsbandes eines der größten deutschen Forschungsprogramme zur Schnittstelle von technischer Innovation und Personalentwicklung heißt es: „Innovationsprozesse werden nur dann erfolgreich sein, wenn das Zusammenspiel von technischen Entwicklungen einerseits mit den sogenannten ‚weichen‘ Faktoren andererseits, d.h. die Verknüpfung mit Personal-, Organisations- und Kompetenzentwicklung, erfolgreich verläuft“ (Streich/Wahl 2007, 15). Der Personalbereich wird damit als Beitrag zu einer immer primär technisch-wirtschaftlich gedachten Innovation gesehen. Obwohl dadurch die rein technikzentrierte Sichtweise etwas erweitert wird, erscheinen doch Ansätze und Maßnahmen zur Personalentwicklung weiterhin nicht als eigenständige soziale Innovationen. Die Themen, die das deutsche Forschungsprogramm und die in diesem Rahmen meist als Kooperation von wissenschaftlichen Institutionen und Unternehmen durchgeführten Projekte im Personalbereich dominieren, betreffen jedoch Konzepte und Vorhaben, denen jedenfalls über die rein betriebswirtschaftliche Bedeutung weit hinaus gehende soziale Bedeutung zukommt: Besondere Aus- und Weiterbildungsprogramme, Generationenwechsel, Programme zu Gesundheitsförderung, Unternehmenskultur (Wertschätzung, Kreativität), Vernetzung von KMUs, Interkulturelle Kompetenzentwicklung, Wissensmanagement.

Gekürzt und leicht adaptiert von Kesselring/Leitner 2008, S. 27f.

In den letzten Jahren zeichnet sich eine Entwicklung zu einem postindustriellen Innovationsparadigma ab (Howaldt/Jacobsen 2010). In einem solchen, neuen Paradigma sollen soziale Innovationen neben



technisch-wirtschaftlichen Innovationen in einem ‚holistischen‘ Verständnis von Innovation integrativ erfasst werden (Hochgerner 2009, 40).

Die sozialen und wirtschaftlichen Veränderungen des 21. Jahrhunderts stellen weiter gehende, über den wirtschaftlichen Kontext hinausweisende Anforderungen an die Analyse und Implementierung von Innovationen, woraus durchaus ein **Arbeitsprogramm für die weitere Innovationsforschung** abgeleitet werden kann

- a. Ergänzend zu Innovationen in der Wirtschaft werden soziale Innovationen bereits jetzt in Forschung, Öffentlichkeit und Politik stärker beachtet und eingefordert.
- b. In wissenschaftlicher Analyse und Forschung wirtschaftlich wirksamer Innovationen müssen die sozialen Dimensionen (Reichweite und Auswirkungen ihrer Effekte) Beachtung finden²⁰.
- c. Neben den „klassischen“ Innovationen (Produkte, Verfahren, Organisation, Marketing) werden Kategorien für Innovationen mit sozialen Zielsetzungen notwendig (vgl. Abb. 2).
- d. Darauf aufbauend bedarf es wissenschaftlich fundierter und empirisch messbarer Indikatoren, Scoreboards etc. für soziale Innovationen gemäß ihrer Handlungslogik.
- e. Wechselwirkungen zwischen wirtschaftlich und sozial motivierten Innovationen müssen gezielt erforscht und Resultate in relevante Politikfelder integriert werden. (vgl. OECD 2010B, Box 1)

Die aktuellen Debatten über soziale Innovation werden in wissenschaftlichen Publikationen wie auch in programmatischen Erklärungen, Vorträgen und Diskussionen von folgenden **Fragestellungen** geprägt:

- Wie sind soziale Innovationen gegenüber sozialem Wandel und sozialen Reformen **abzugrenzen?** – Die Definitionsfrage
- Sind soziale Innovation generell **wertvoll** („gut für die Gesellschaft“ – normativer Anspruch)? – Die Frage nach normativer Wertung
- Wie können Neuheitswert und Wirksamkeit von sozialen Innovationen empirisch erfasst und **gemessen** werden? – Die Methodenfrage

Diese Fragen werden fast immer und vordringlich gestellt. Dazu kommt aus der im anglo-amerikanischen Raum dominanten Konzeption, wonach soziale Innovationen im Kern von ‚*social entrepreneurs*‘ angetrieben werden, die Frage des ‚*scaling-up*‘:

- Wie können einzelne ‚soziale UnternehmerInnen‘ unterstützt werden? Wie sollen Bedingungen verbessert werden, soziale Geschäftsideen umzusetzen, und was ist notwendig, um den

²⁰ „The current measurement framework fails to measure the social impacts of innovation. The development of measures that provide an assessment of the impacts of innovation on well-being, or their contributions to achieving social goals, need to be promoted.” (OECD 2010a, 210)



Möglichkeiten sozialer Innovationen auf der Grundlage von Social Entrepreneurship auf breiter Basis zum Durchbruch zu verhelfen?

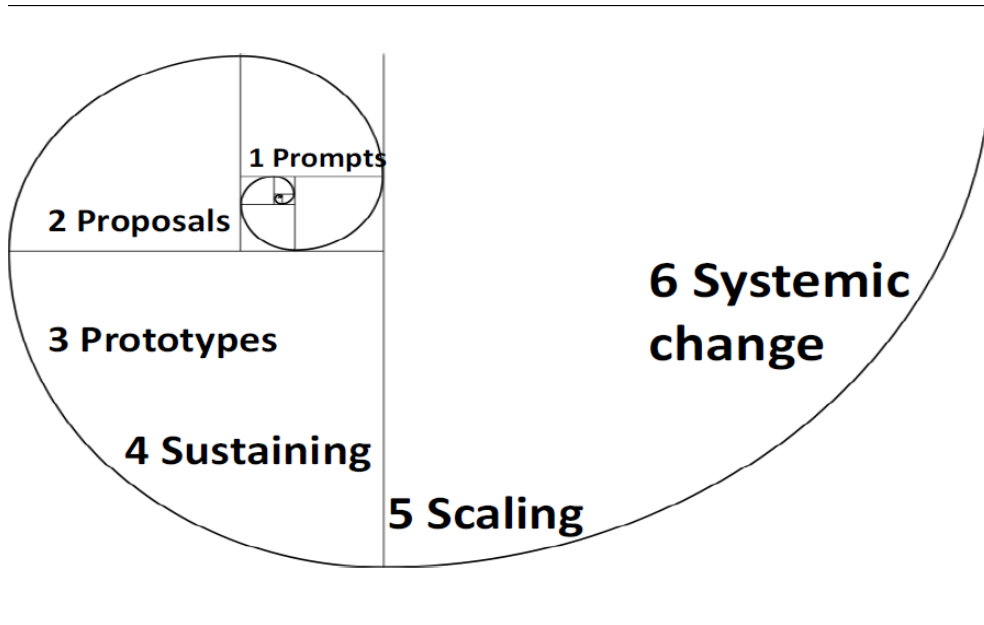
Hinter dieser Fragestellung steht die Annahme, das Ideal einer sozialen Innovation sei (wenigstens fast) immer die Form einer systemischen Innovation (Hubert et al. 2010, 27f). Es muss aber in Betracht gezogen werden, dass die systemische Perspektive nicht auf alle Innovationen zutrifft – weder auf innovative neue Technologien (in Form von Produkten und Prozessen), noch auf soziale Innovationen. Zwar ist es sicher wünschenswert, systemisch wirksame *Basisinnovationen* (oder ‚radikale Innovationen‘) für bestimmte Bereiche der gesellschaftlichen Entwicklung zu (er-)finden und zu realisieren. Das kann etwa für das Gesundheitswesen, die Arbeitsgestaltung, das Steuer- oder grundlegend im Hinblick auf das Wirtschaftssystem in einer globalen Weltgesellschaft notwendig sein; aber die Gefahr, das Konzept ‚Soziale Innovation‘ durch generell so weit reichende Erwartungen zu überdehnen erscheint doch sehr groß. Nicht alle Innovationen müssen *gesamtgesellschaftlich* wirksam werden.

Der erste Schritt, sowohl in der Analyse wie auch hinsichtlich praktischer Realisierung und allfälliger Förderung sollte sein, den Charakter bzw. die Reichweite einer infrage stehenden sozialen Innovation zu bestimmen: Handelt es sich um eine (neue, bessere, akzeptierte) Problemlösung im Sinn eines konkreten Bedarfs (‚social demand perspective‘ – z.B. Schaffung von Beschäftigung für benachteiligte/gefährdete Gruppen); oder um Maßnahmen, die einer spezifischen gesellschaftlichen Herausforderung begegnen sollen (‚societal challenge perspective‘ – z.B. Effizienzsteigerung in Bildung und Ausbildung); oder tatsächlich um eine Innovation mit dem Potenzial zu systemischer Wirksamkeit (‚systemic change perspective‘ – z.B. Verhaltensänderungen mit Auswirkungen auf Klimaentwicklung, oder Systemänderungen der Arbeitsorganisation mit Effekten zur Minderung sozialer Ungleichheit und Förderung von Inklusion). Wichtig ist dabei, dass alle Innovationen – egal ob sie durch unmittelbaren Bedarf, Herausforderungen oder systemische Wirkungen gekennzeichnet sind – sehr *unterschiedliche Reichweiten* (im Sinn der Anzahl betroffener Individuen, Gruppen oder Organisationen) aufweisen können.



Im Fall von systemischen Wirkungspotenzialen mit großer Reichweite stellt sich freilich die Frage nach dem scaling up, wie es Mulgan (2011) in folgender Grafik darstellt:

Abbildung 3: Stages of process (from needs and ideas to implementation and scale)

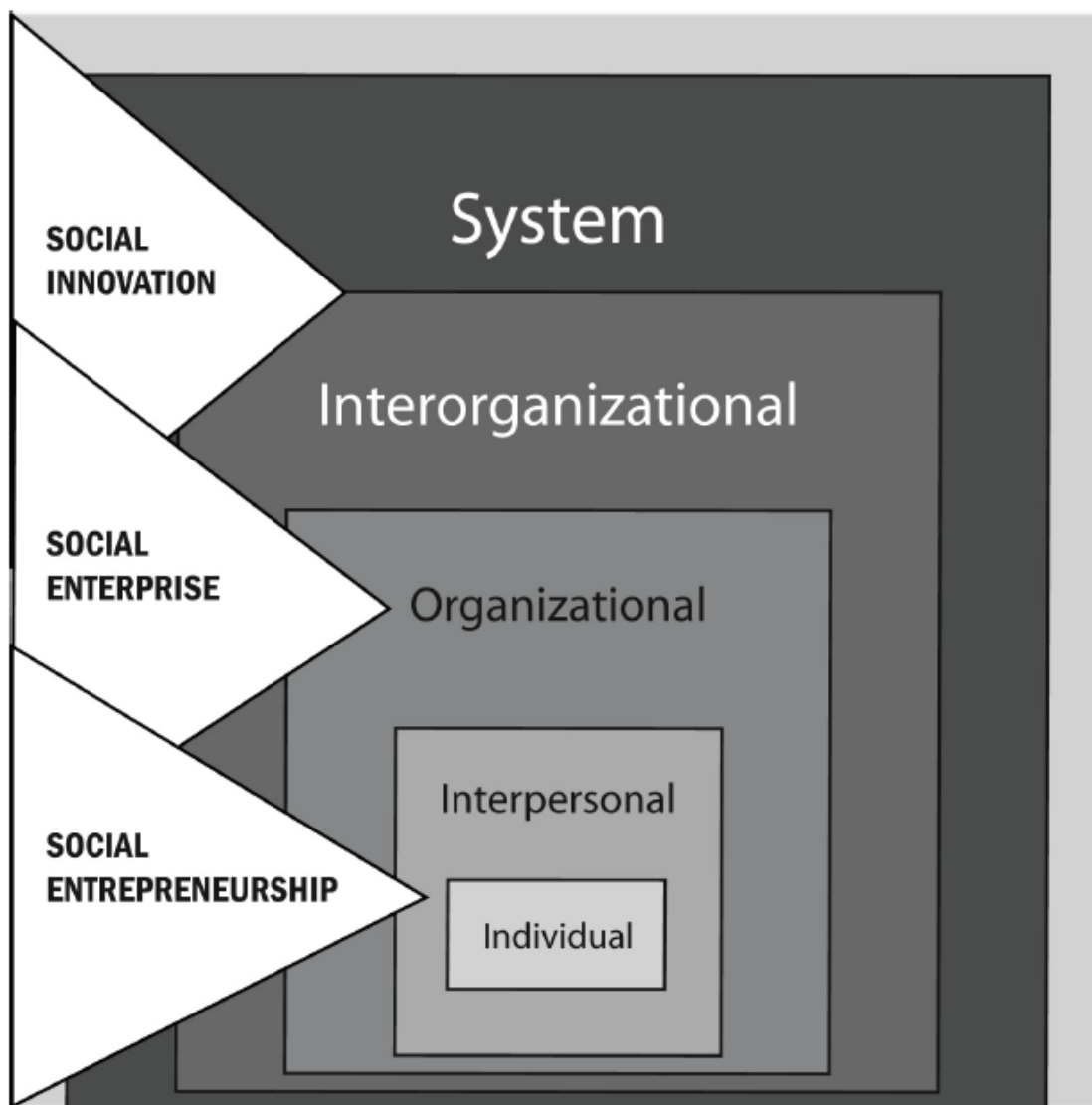


Quelle: http://www.youngfoundation.org/files/images/Defining_social_innovation.pdf

Eine etwas andere Darstellung der Übertragung der Modellvorstellung von ‚Economies of Scale‘ auf den Prozess der Entfaltung von durch soziales Unternehmertum initiierten sozialen Innovationen findet sich bei Westley/Antadze (2009, 4)



Abbildung 4: A systemic view of innovation



Quelle: After Westall, A. 2007. *How can innovation in social enterprise be understood, encouraged and enabled?* A social enterprise think piece for the Office of the Third Sector. Cabinet Office, Office of The Third Sector, UK, November. Available at http://www.eura.org/pdf/westall_news.pdf (accessed 10 October 2008).

Diese Darstellungen weisen einerseits auf die im englischen Sprachraum allgemein viel größere Bedeutung des sozialen Unternehmertums, nicht zuletzt als Ersatz für die in (Mittel- und Nord-) Europa vorhandenen Handlungsspielräume des Sozialstaats, hin. Andererseits stellt sich die Frage, warum nicht eine Modellvorstellung wie in Abb. 4 auch auf den Sektor der gewinnorientiert arbeitenden Unternehmen übertragen werden könnte.

Unbestritten bleibt bei allen unterschiedlichen Zugängen und international noch nicht ausreichend vereinheitlichten Theorien und Methoden, dass es in einer sich rasch und massiv verändernden Gesellschaft unverzichtbar wird, soziale Innovationen ebenso systematisch zu erforschen und gezielt zu un-



terstützen wie technische Entwicklungen und wirtschaftliche Innovationen. Soziale Innovationen, auch wenn sie intentional primär *nicht* auf ökonomische Ziele ausgerichtet sind, können ebenfalls wirtschaftliche Effekte zur Folge haben. Die Zusammenhänge und Wechselwirkungen zwischen den verschiedenartigen Innovationsprozessen gewinnen aktuell und in Zukunft an Bedeutung für die allgemeine gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklung.

Insbesondere seitens der OECD wurden ebenfalls bereits eine Reihe von konkreten *key actions* vorgeschlagen, durch die das Messen und damit auch die Bewertung sowie Steuerung (*governance*) von Innovationen weiterentwickelt werden sollen (OECD 2010B)²¹.

Box 1 : Agenda zur Entwicklung einer erweiterten Innovationsstatistik

(1) Breitere Erfassung von Innovationen in Verbindung mit (makro-) ökonomischen Daten

- Bewerten und messen von immateriellen Investitionen (intangible assets: Wissenschaft, FuE, Bildung, Weiterbildung, ...)
- Identifikation von prioritären Bereichen für Innovationen und die Erhebung von Innovationsdaten
- Abgleich zwischen Erhebungsdaten administrativer Statistik und ökonomischen Indikatoren

(2) Aufbau einer umfassenden Dateninfrastruktur zur Bestimmung der Determinanten und Effekte von diversen (inkl. sozialen) Innovationen

- Als wichtigste Voraussetzung wird hier ein hochwertiges Register von Unternehmen genannt. In Bezug auf Erhebungen soll neben der Datenqualität der möglichst geringe Aufwand von Respondenten zentrales Ziel sein.
- Nutzung administrativ verfügbarer Quellen und Dokumente
- Verbesserung der Dateninfrastruktur nach regionalen Gliederungen
- Erleichterung des Zugangs der Innovationsforschung zu den Daten bei gleichzeitiger Sicherung persönlicher und betrieblicher Daten (Datenschutz)

(3) Erfassen von Innovationen im öffentlichen Sektor (Staat, Land, Gemeinden)

- Entwicklung eines Rahmenkonzepts zur Bestimmung von Innovationen (organisatorische, soziale, technische ...) in öffentlichen Dienstleistungen (Bildung, Gesundheit, Soziales)
- Einführung von Indikatoren betreffend die Art, Ausrichtung und Wirksamkeit von öffentlichen Innovationsförderungen

(4) Design interdisziplinärer Kooperationen für die Datenerhebung

- Ziel ist das Verstehen von Innovationsverhalten, von Motiven und Wirkungen in verschiedenen Sektoren und Organisationen

²¹ Die OECD entwickelt Indizes zur Erfassung sozialer Maßzahlen neben der traditionellen Bestimmung von Wirtschaftswachstum, konkret den „Better Life Index“: The Better Life index uses 11 separate measures – *housing, income, jobs, community, education, environment, governance, health, life satisfaction, safety and work-life balance* – to piece together an overall impression of progress. - www.oecd.org/betterlifeindex - vgl. auch Dasho Karma Ura („Gross Domestic Happiness“) <http://www.oecd.org/dataoecd/47/62/44120751.pdf>



- Messen von Innovationsaktivitäten in komplexen Unternehmensstrukturen, Organisationen und Netzwerken
- Erhebungen der notwendigen Qualifikationen und Qualifizierungsbedarfe für innovationsintensive Arbeitsfelder

(5) Einführung expliziter Indikatoren zur Messung sozialer Innovationen und der sozialen Effekte von Innovationen

2.2.2 Forschungsprojekte

Der Forschungsstand zum Thema ‚Soziale Innovation‘ ist, wie eingangs schon festgestellt, sehr gering. Es gibt sehr wenige empirische Studien. Meistens handelt es sich dabei um Fallanalysen zu sozialen Innovationen in heterogenen Handlungsfeldern verteilt auf den NGO- und öffentlichen Sektor (i.w.S. den Bereich von sozialen Diensten und Institutionen) und den der Wirtschaft, wobei hier der Kernbereich der privaten Unternehmenswelt bisher die geringste Aufmerksamkeit erfahren hat. Dominant behandeln Untersuchungen in diesem Feld Aspekte der Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik (z.B. Förschner 2011; Maier 2011; Scoppetta 2011) oder das Spezialgebiet Social Entrepreneurship (z.B. Murray et al. 2010; Westley/Antadze 2009) und Fragen in Bezug auf die wirtschaftliche Innovationsfähigkeit und die Rolle von sozialen Innovationen dabei (vgl. Howaldt/Schwarz 2010b)²². Aufgrund der Disparatheit der Forschungsfelder, aber auch wegen der noch unzureichenden Klarheit bzw. fehlenden Übereinstimmung betreffend Definitionen und Methoden der quantitativen Erhebung von sozialen Innovationen sowie der Messung von Effekten gibt es bisher kaum gesicherte und intersektoral oder international reliable Vergleichsdaten.

Die von der EU-KOM (2010b), DG Enterprise, herausgegebenen Broschüre „This is European Social Innovation“²³ enthält zehn aus verschiedenen Ländern ausgewählte soziale Innovationen, unter denen sich keine einzige aus dem Unternehmenssektor befindet.

Das international viel zitierte ‚Open book of social innovation‘ (Murray/Caulier-Grice/Mulgan 2010) gibt als die großen Ziele von sozialen Innovationen „Verringerung des ökologischen Fußabdrucks“, „Gesundheit“ und „Beendigung von Armut“ an (2) und listet 50 verschiedene Beispiele von Formen sozialer Innovationen in der Marktwirtschaft auf (180ff). Dabei werden folgende Kategorien unterschieden:

- Soziale Geschäftsmodelle (z.B. soziale Unternehmen, Versicherungen, Konsum-Coops)

²² Trendstudie im Rahmen des BMBF-geförderten Projekts „Enabling Innovation – deutsche und internationale Perspektiven“: http://www.internationalmonitoring.com/fileadmin/Downloads/Trendstudien/Trends_V2/IMO-MAG%20Howaldt_final_mit_cover.pdf

²³ http://ec.europa.eu/enterprise/flipbook/social_innovation/



- Soziale Partnerschaften (z.B. Hybridformen von non- und for-profit Unternehmen)
- Soziale Finanzierungsinstrumente und –institutionen (z.B. Mikrokredite, Ethikbanken)
- Informationssysteme (z.B. Konsumenteninformation, -leitlinien, Guides)
- Karten und Währungen (z.B. Regionalgeld, Tauschkreise)
- Aus- und Weiterbildung (z.B. ExpertInnen beraten/trainieren soziale Unternehmen)
- Märkte für soziale Waren und Dienstleistungen (z.B. soziale Börsen, CSR-Standards)

Auffallend ist dabei, dass es bei diesen Beispielen überwiegend um *Alternativmodelle* zur allgemein dominierenden ‚normalen‘ Wirtschaft geht, nämlich um verschiedene Formen des sozialen Unternehmertums im weitesten Sinn. Teilweise werden gemischte Modelle der Zusammenarbeit (Partnerschaften) zwischen Unternehmensorganisationen mit sozialen Zielsetzungen und solchen mit dem privatwirtschaftlichen Ziel, Gewinne zu erzielen, entwickelt und erprobt. Manche der außerhalb der traditionellen Betriebsformen entstandenen Initiativen werden zusehends in marktwirtschaftliche Unternehmens- und Wirtschaftsprozesse integriert (bestes Beispiel: Mikrokredite). In Österreich stellt das Konzept der Zweiten Sparkasse (ERSTE Bank) einen sozial innovativen Ansatz dar, Menschen die infolge wirtschaftlicher Not nicht mehr über das elementare Instrument eines Kontos verfügen, durch Zusammenarbeit mit sozialen Einrichtungen (Schuldnerberatung, Caritas) dieses Mittel wieder zugänglich zu machen. Umgekehrt gibt es durch neue Finanzinstrumente selbst ('Social Impact Bonds', 'Ethic Banks') Entwicklungen in Unternehmen, die soziale Zielsetzungen verstärkt in ihre Geschäftstätigkeit integrieren, oder überhaupt zum Unternehmenszweck machen. *Die institutionellen Grenzen zwischen den Sektoren Wirtschaft – Staat – Zivilgesellschaft werden durchlässiger.* Soziale Innovationen bleiben keineswegs auf den herkömmlichen Bereich von (öffentlichen und privaten) sozialen Organisationen, Netzwerken oder sozialen Unternehmen beschränkt, sondern kommen auch in privaten, gewinnorientiert arbeitenden Unternehmen vor. In diesen können sie über den Weg erfolgreicher Verwirklichung sozialer Zielsetzungen – z.B. durch Kosteneinsparung, Steigerung von Effizienz, Stabilität, Prestige, Attraktivität – wesentlich zum wirtschaftlichen Gesamterfolg beitragen (s. unten, Tab. 4).

Beispiele dieser Art wurden bereits in der ZSI-Studie über soziale Innovationen in 24 österreichischen Unternehmen (Kesselring/Leitner 2008) identifiziert (s. unten Tab. 3-6). In diesem Forschungsprojekt (für das es bis heute keine international vergleichbaren Beispiele zu geben scheint) wurde untersucht, ob und welche Formen von sozialen Innovationen in Unternehmen vorkommen. Es wurden eine ganze Reihe von Innovationen mit sozialem Anspruch gefunden: Es gibt in privaten Unternehmen *soziale* Innovationen, die nicht primär dem ökonomischen Kalkül unterliegen – obwohl indirekt positive wirt-



schaftliche Wirkungen möglich und in aller Regel erwünscht sind. Auffallend war, dass das Bewusstsein, durch die gewählten Konzepte und Maßnahmen tatsächlich etwas sozial Innovatives zu tun, kaum und nur sehr selten vorhanden schien. Dabei treten insbesondere nach Firmengrößen und Eigentumsverhältnissen deutliche Unterschiede zutage.

Nach den verschiedenen Zielsetzungen können zusammenfassend die folgenden grundsätzlichen Orientierungen von sozialen Innovationen benannt werden, wobei die meisten Innovationen erwartungsgemäß betriebsinterne Zielgruppen betreffen, manche aber auch auf externe Wirkungen ausgerichtet sind:

- Soziales Engagement als Teil der Unternehmenstätigkeit
- Förderung von Zielgruppen im Unternehmensumfeld
- Persönliches soziales Engagement der Unternehmen mit Beteiligung von MitarbeiterInnen
- Umfassendes Personalmanagement
- Strategische Kooperationen in der Frauenförderung
- Neue Wege der Aus- und Weiterbildung
- Nutzung von IKT zur Koordination sozialer Prozesse
- Diversity Management
- Nachhaltigkeit

Über die quantitative Verbreitung der diversen Formen sozialer Innovationen in Unternehmen ist aufgrund der geringen Zahl untersuchter Beispiele keine Aussage zu treffen. Zur Beantwortung solcher Fragen wäre weitere Forschung notwendig.

Typologisch wurden die untersuchten Unternehmen mit sozialen Innovationen nach unterschiedlichen Größen und Zielen in folgenden Gruppen zusammengefasst (Kesselring/Leitner 2008, 33):

- a) Große (Konzern-)Unternehmen mit institutionalisierten, auf soziale Werte ausgerichteten Unternehmenszielen und sozialem Engagement in Projekten mit externer Zielgruppe (Siemens, SPAR, Erste Bank/Erste Stiftung, dieBerater) ²⁴
- b) Große Konzernunternehmen mit institutionalisierten sozialen Unternehmenszielen, ausgerichtet auf gezielte interne Problemlösung (TNT, ISS)

²⁴ Alle Firmen (mit einer einzigen Ausnahme) haben im Zug der Befragungen einer Nennung des Firmennamens in Berichten und Publikationen explizit zugestimmt.



- c) Kleine Unternehmen mit gewachsenen Maßnahmen und sozial hoch entwickelter Unternehmenskultur (Deakon Degen, Pecho-Druck, denkstatt, MP2)
- d) Kleine Unternehmen mit bewusstem sozialen Engagement für externe Zielgruppen (Waldviertler Werkstätten, Soll & Haberfellner, Öko-Box)
- e) Mittlere Unternehmen, strategische Orientierung mit sozialen Nebenaspekten (Bene Consulting, KWB, E+E, mii, Volksbank)

Das in den Niederlanden (Rotterdam) 2006 gegründete NCSI (Netherlands Centre for Social Innovation) wird wesentlich von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbänden getragen und ist stark auf Fragen der wirtschaftlichen Entwicklung ausgerichtet bzw. dadurch motiviert. Dennoch finden sich hier keine konkreten Studien über soziale Innovationen in Betrieben, aber eine Festlegung auf eine wirtschaftspolitisch klare Zielsetzung (www.ncsi.nl/en): "NCSI aims to support and increase job satisfaction and productivity in the Netherlands." Soziale Innovation wird hier generell und ausschließlich auf 'die Arbeitswelt' bezogen: "*Social Innovation means the modernization of work organization and full exploitation of competencies, aimed at the improvement of the organisations performance and development of talents.*"

Die Ziele werden wie folgt beschrieben:

"Technological innovation is not enough. (...) social innovation is more important and innovation will only be successful and sustainable if the human aspects of work are taken into account.

- *Change of emphasis from:*
 - *quality of work' (seventies) to 'social innovation'*
 - *protective to participative*
 - *defensive to proactive*
 - *'work harder' to 'work smarter'*
 - *diversity as problem to diversity as chance*
 - *innovation (e.g. 'neue Kombinationen', Schumpeter)*
- *Concept of productivity is linked with healthy and challenging jobs*
- *Organizational measures to reduce mental work load and improve opportunities to develop and perform*
- *Ergonomics to reduce work load and improve work performance"*



Obwohl die Engführung des Begriffs dem Gesamtkonzept der sozialen Innovation nicht gerecht wird, bietet dieser Zugang doch einen klaren Ansatzpunkt für Strategien, durch soziale Innovationen wirtschaftspolitische Zielsetzungen erreichen zu können. Neben den oben genannten Zielsetzungen von sozialen Innovationen in der ZSI-Studie werden vom NCSI soziale Innovationen hervorgehoben, die höhere *Arbeitszufriedenheit* – und *Produktivität* – schaffen. Die positive Korrelation zwischen 'Qualität des Arbeitslebens' und Produktivität wird durch eine finnische Studie (Alasoini et al. 2005) bestätigt:

Statistically significant positive association between improvements in performance and quality of working life (QWL) in 312 completed development projects funded by the TYKE programme in 1996–2003 was found (Pearson $r=.501$)

Based on an analysis by Ramstad (2005)





2.3 Die wirtschaftspolitische Relevanz sozialer Innovationen

2.3.1 Das Spektrum möglicher Wirkungen von sozialen Innovationen

Von dem Grundsatz ausgehend, dass soziale Innovationen solche Innovationen sind, die primär auf die Veränderung sozialer Praktiken zur Lösung eines sozialen Anliegens abzielen (genauer: dazu besser als vorhergehende oder alternative Praktiken geeignet sind), umfasst das Gesamtspektrum möglicher Wirkungen Effekte in allen Sektoren der Gesellschaft. Davon steht im Rahmen der vorliegenden Studie der Wirtschaftssektor im Mittelpunkt.

Wirtschaftspolitische Relevanz kann von sozialen Innovationen aufgrund ihrer definitorischen Ausrichtung auf soziale Praktiken dann erwartet werden, wenn diese

- entweder von außen (z.B. infolge von sozialen Innovationen im Bildungssystem oder zur Förderung der Gesundheit) die Wirtschaftstätigkeit (Produktivität, Effizienz, Beschleunigung technischer Innovationen ...) beeinflussen;
- oder innerhalb von Organisationen der Wirtschaft (Betriebe, Verbände, Förderungs- und Kontrollinstitutionen) stattfinden.

In beiden Fällen sind wirtschaftliche Effekte insofern *indirekt*, als die Veränderung der sozialen Praxis zwar Voraussetzung dafür ist, aber nicht wie neue Produkte, Verfahren oder Marketingmaßnahmen unmittelbar auf betriebswirtschaftlich beabsichtigte und in ökonomischen Parametern messbare Effekte abzielt. Selbstverständlich stellen Unternehmen auch bei sozialen Innovationen Kosten-Nutzen Analysen an und machen Investitionsentscheidungen davon abhängig, im Grund nicht anders als bezüglich der Frage ob und wie viel in die Entwicklung etwa einer neuen Technologie investiert werden soll.

Dennoch besteht hier ein Unterschied, der es rechtfertigt u. a. auch zwischen 'organisatorischen' und 'sozialen' Innovationen zu unterscheiden: Wenn nicht der direkte wirtschaftliche Erfolg, sondern ein *sozialer Erfolg* im Vordergrund der organisatorischen Veränderung steht, ist die Bezeichnung 'soziale Innovation' spezifischer und genauer als der Begriff der 'organisatorischen Innovation'. Bei sozialen Innovationen können sich Kategorien und Maßstäbe dafür verschieben, was *Kosten* bzw. *Nutzen* ist. Dem entsprechend können bei der Messung der Effekte von sozialen Innovationen zwar einerseits die gängigen betriebswirtschaftlichen Kennzahlen herangezogen werden, aber der Raster von Erfolgskriterien kann z.B. um soziale Aspekte erweitert werden. In manchen Fällen der Veränderung von leitenden



Normen oder Werten der Unternehmensführung kann es auch zu faktischer Neubestimmung dessen kommen, was als 'Erfolg' gilt (s. Tab. 5).

Unternehmensbereiche, in denen soziale Innovationen entwickelt und in Erwartung wirtschaftlicher Folgewirkungen realisiert werden können, sind insbesondere:

- Arbeitsorganisation und Management
- Qualität der Arbeitsplätze und Qualität der Arbeitsergebnisse
- Arbeitsgestaltung und Arbeitszufriedenheit
- Arbeitgeber- und Arbeitnehmerbeziehungen (Arbeitsverträge)
- Kommunikationsformen und -strukturen
- Wissensmanagement
- Innerbetriebliche Weiterbildung
- MitarbeiterInnenbeteiligung
- Sicherheits- und Gesundheitsmaßnahmen
- Personalentwicklung
- Begleitmaßnahmen bei technischen Innovationsprozessen

Lokalisiert werden können die Auswirkungen sozialer Innovationen direkt in Unternehmen, in Wirtschafts- und Sozialpartnerverbänden, Institutionen der Forschungs-, Innovations- und Wirtschaftsförderung ('interne Effekte'), aber auch bei weiteren Stakeholdern und Zielgruppen im gesellschaftlichen Umfeld der Wirtschaftstreibenden ('externe Effekte').

2.3.2 Direkte und indirekte wirtschaftliche Potenziale

Tritt neben die dominante Unterstützung von Innovationen zu primär wirtschaftlichen Zwecken in Unternehmen eine gezielte Entwicklung und Förderung von sozialen Innovationen (allgemeiner: die Ausrichtung von Innovationen auf soziale Ziele), so bedeutet das eine zumindest teilweise Abkehr vom gewohnten Muster, dem Forschung, Entwicklung und Innovation in der Regel folgen. Dieses Muster bestand und besteht grundsätzlich darin, neue und bessere Lösungen zu finden für quasi naturgesetzlich angenommene Bedarfssteigerungen und neu entstehende (Konsum-)Bedürfnisse.



Selbst wenn Innovationen nicht mehr grundsätzlich als lineare Abfolge von F&E, *prototyping* und Markteinführung gesehen wird²⁵, im Grund bleibt doch selbst bei komplexeren Prozessen nach dem Konzept von Open Innovation (Chesbrough 2003, Laursen/Salter 2006, OECD 2008) die Annahme einer Art von ‚Reiz-Reaktions-Schema‘ aufrecht: Es fließt zwar mehr, aus verschiedenen Quellen (v.a. KonsumentInnen, Nutzergruppen) gespeistes Wissen in die Innovation ein; das ordnende Prinzip dafür bleibt aber das Ziel, durch gesteigerte wirtschaftliche Effizienz und Produktivität neue (*wachsende*) Nachfrage zu stillen.

Darüber hinaus können Innovationen zum Ziel haben und darin bestehen, neue Bedürfnisse zu *wecken* (Innovationen in Werbung, p.r., Lebensstilprodukte ...) ²⁶, egal ob damit ökologische Nachhaltigkeit gefördert oder beeinträchtigt, bzw. die Lebensqualität von Beschäftigten oder KonsumentInnen verbessert oder vermindert wird. *Beides* ist möglich; welche Richtungen eingeschlagen werden liegt nicht zuletzt an wirtschaftspolitischen *Lenkungsmaßnahmen* wie auch an *unternehmensinternen Strategien*, in deren Zusammenwirken gesellschaftlich und individuell wünschenswerte Ziele erreicht werden können.

Die EU-Strategie „Europa 2020“ propagiert *intelligentes, nachhaltiges* und *inklusives* Wachstum als Zukunftsweg. Sie setzt dabei nicht zuletzt auf soziale Innovationen. Das bedeutet zum einen, dass mit Hilfe von sozialen Innovationen die Pfade des wirtschaftlichen Wachstums verändert werden sollen, zum anderen aber auch dass Wirtschaftswachstum – wenn auch mit neuen Merkmalen versehen – den entscheidenden Hebel der gesellschaftlichen Entwicklung bildet. Soziale Innovationen werden daher die größte Wirkung erzielen, wenn sie nicht nur im öffentlichen oder zivilgesellschaftlichen Sozialbereich und in sozialem Unternehmertum, sondern wenn sie in wirtschaftlichen Kernbereichen, also in Unternehmen verschiedenster Branchen und Größenordnungen Verankerung finden.

Das größte Potenzial *direkter* wirtschaftlicher Effekte kann daher darin gesehen werden, neue sozialen Praktiken in Wirtschaftsbetriebe einzuführen, die das Wachstum 'intelligent, nachhaltig und inklusiv' gestalten können. Im Rahmen der internationalen Konferenz „Challenge Social Innovation“ (19.-21. September 2011, Wien) wurden in diesem Sinn für den Unternehmenssektor die folgenden vier Schwerpunkte von sozialen Innovationen ausgearbeitet und in der „Vienna Declaration: The most needed social innovations and related research topics“²⁷ festgehalten:

²⁵ Nicht zuletzt deswegen, weil Wertschöpfungsketten zunehmend von Wertschöpfungsnetzwerken abgelöst werden.

²⁶ Ein Veranstaltungstitel im Rahmen von FRONT END OF INNOVATION® EUROPE, Berlin 2.-4. März 2011; www.feieurope.com war z.B. „Customer Driven Innovation – Grasp Unarticulated Needs“.

²⁷ <http://www.socialinnovation2011.eu/vienna-declaration-2011>



- *Improving business innovation as social process through new collaboration formats and organisational structures*
- *Changing values of organisations and decision makers*
- *Optimal utilisation of the potential workforce for prosperity and well-being*
- *Incubator concepts for projects to survive as businesses after funding*

Eine Palette von Auswirkungen sozialer Innovationen – einschließlich *indirekter* wirtschaftlicher Folgewirkungen wurden in der Studie von Kesselring/Leitner (2008) dokumentiert. Dieses Quellenmaterial wird hier dazu herangezogen, den oben (Abschnitt 1.1) skizzierten „4-I-Prozess“, sowie die Identifikation verschiedener Typen sozialer Innovationen (gemäß Abb. 2) an konkreten Beispielen darzustellen.

Tabelle 3: Beispiel sozial innovative Kundenkommunikation und -beziehungen

Konzernbetrieb, unterschiedliche Konzernbereiche (Schalungstechnik, Innenausbau): 6000 Beschäftigte				Typus der sozialen Innovation
Idee / Problemdefinition / Ziel	Intervention / Planungsansatz	Implementierung / innovative Praxis	Impact / Auswirkungen	
Marktentwicklung, Probleme d. internen Kommunikation, Kundenbeziehungen	Abteilungsstrukturen, sowie den ganzen Betrieb nach außen (zu Kunden) öffnen	Permanente Ausstellung, Bildung/Weiterbildung inkl. ‚Kunden-training‘ in einem neuen ‚InfoCenter‘	Interne Synergien, soziale Kontakte, wachsende berufliche und soziale Kompetenzen, verbesserte Kundenbeziehungen	Variation der <i>Rollen</i> unter Kollegen und gegenüber Kunden



Tabelle 4: Beispiel innovative Weiterentwicklung des betrieblichen Vorschlagswesens

Konzernbetrieb, Papierindustrie: 33000 Beschäftigte				Typus der sozialen Innovation
Idee / Problemdefinition / Ziel	Intervention / Planungsansatz	Implementierung / innovative Praxis	Impact / Auswirkungen	
Kostendruck u. Wettbewerb, zugleich ungenutztes Wissen und Kompetenzen der Beschäftigten	Intranetplattform für ein strategisches Innovationsprogramm mit Funktionen für ‚Innovationsmanager‘, Evaluationskomitee	Dokumentation und Kommunikation der Innovationsvorschläge, Prozessintegration, Effizienzmessung, Prämienzahlungen	Kostenersparnis von 100 Mio. € in drei Jahren, höhere Mitarbeiterbindung und -zufriedenheit	Durch das Ideenmanagement veränderte <i>Beziehungen</i>

Tabelle 5: Beispiel soziales Engagement als Unternehmensziel

KMU, Schuh- und Möbelerzeugung: 50 Beschäftigte				Typus der sozialen Innovation
Idee / Problemdefinition / Ziel	Intervention / Planungsansatz	Implementierung / innovative Praxis	Impact / Auswirkungen	
Arbeitslosigkeit und ausbleibende Investitionen (Krisenregion) führten zur Idee des ‚sanften Wachstums‘	‚Wirtschaften um zu leben‘: Druck weg nehmen, soziale Ziele als Zweck des Wirtschaftens	Extern: Netzwerkbildung, Intern: Indiv. Leadership gepaart mit Partizipation, eigene ‚Akademie‘ u. eigener Sozialfonds	Stabile Entwicklung, wirtschaftlicher Erfolg mit eigener Marke, kulturelle und soziale Bedeutung in der Region	Neue <i>Normen</i> aufgrund der Unternehmensphilosophie



Tabelle 6: Management von Alterungsprozessen durch sozial innovative Qualifizierung

Teilbetrieb eines Konzerns, Elektronik (Messtechnik): 300 Beschäftigte				Typus der sozialen Innovation
Idee / Problemdefinition / Ziel	Intervention / Planungsansatz	Implementierung / innovative Praxis	Impact / Auswirkungen	
Auffallend homogene Altersstruktur mit Dominanz der 35-45-Jährigen, niedrige Fluktuation halten	Vorausschauendes Management von Alterungsprozessen der Belegschaft durch Requalifizierung	Firmeneigenes Ausbildungscurriculum für Mitarb. d. Produktion („ältere“ Schichtarb.), Koop.: AMS, Fachausbildungserfolge feiern („Feierkultur“)	Steigende Motivation, gutes Arbeitsklima, Mitbestimmung durch gut ausgebildete und bewährte Mitarbeiter/ innen, Sicherheit – auch für die Firma	Bewusste Änderung im Gefüge der <i>Werte</i> : ältere Beschäftigte halten statt ersetzen

Direkte und indirekte Wirkungen können dann klarer unterschieden werden, wenn ein weiteres Analysekriterium für „wirtschaftspolitische Effekte“ eingeführt wird, nämlich die *Differenz zwischen der System- und der Unternehmensebene*: Direkte wirtschaftspolitische Effekte, speziell im Sinn der Förderung und Lenkung zu intelligentem, nachhaltigem und inklusivem Wachstum, können von sozialen Innovationen nur auf der 'Systemebene' von wirtschaftlichen Strukturen, Institutionen und Steuerungsinstrumenten erwartet werden. Auf der Ebene operativ arbeitender Wirtschaftsunternehmen werden Auswirkungen der veränderten sozialen Praktiken in aller Regel indirekt bleiben.

In jedem Fall, unabhängig davon ob der wirtschaftlich relevante Effekt direkt oder indirekt anzunehmen ist, ist weiters zu berücksichtigen welche Wirksamkeit eine soziale Innovation je nach der Art entfalten kann, wie sie von Hubert et al. (2010, 8) unterschieden werden:

- Soziale Innovationen im Sinn der unmittelbaren Erfüllung sozialer Anliegen; oder
- Innovationen zur Bewältigung von allgemein bedeutenden gesellschaftlichen Herausforderungen; bzw. darüber noch hinausgehend
- die sogenannten systemischen Innovationen.



Alle diese Formen finden sowohl in Unternehmen wie auch im Wirtschaftssystem insgesamt statt. Systemisch wirkende Innovationen – etwa strukturell relevante Kurzarbeitszeitmodelle – treten zwar in Unternehmen auf und werden dort umgesetzt, müssen als allgemeine Regel aber auf der Systemebene ausgearbeitet und durchgesetzt werden. Eine mögliche aws-Förderstrategie für soziale Innovationen sollte in erster Linie (wenn nicht überhaupt ausschließlich) auf systemische Innovationen abzielen. Eine alternative Überlegung könnte in Betracht ziehen, dass schnellere Umsetzungen und kurzfristige Effekte im Feld von Sozialinitiativen erzielt werden könnten.

2.3.3 Grenzen der wirtschaftspolitischen Funktionalität

„Soziale Innovation findet ... im Unternehmensbereich ... dort statt, wo es zu einer neuen Kombination unterschiedlicher gesellschaftlicher Rationalitäten kommt, d.h. dort wo die Schnittstelle zwischen Wirtschaft und anderen gesellschaftlichen Bereichen berührt wird. Es geht daher vorrangig nicht um 'Sozialmaßnahmen' oder Sponsoringtätigkeiten, die mit der Ausrichtung und dem Kerngeschäft von Firmen wenig zu tun haben, sondern um Initiativen und Projekte, die ins Firmengeschehen eingegliedert sind und dort eine spezifische Funktion erfüllen. Soziale Innovation in Unternehmen geschieht dort wo es zu Verschiebungen, Überblendungen und Neuausrichtungen von gesellschaftlichen Rationalitäten kommt.“

Kesselring/Leitner 2008, 202ff.

Soziale Innovationen kommen in neuen Praktiken zum Ausdruck. Sie sind – anders als ein unabhängig von seinem sozialen Umfeld funktionierendes Produkt – immer in soziale Beziehungen eingebettet und werden erst und genau darin realisiert und wirksam. Sie betreffen in grundsätzlicher Art und Weise das Verhalten von Menschen und sind daher Teil und Resultat von psychologisch wie auch soziologisch sehr komplexen Prozessen.

Verhaltensänderungen *können* individuell schnell und sprunghaft erfolgen; im Alltag neigen jedoch die weitaus meisten Menschen grundsätzlich – und das aus guten Gründen – zu Routinen und bleiben gerne bei eingefahrenen Verhaltensmustern. Um gesellschaftlich relevant zu werden, müssen für soziale Innovationen Gewohnheiten aufgegeben, einzelne oder viele andere Menschen (in unterschiedlichen Funktionen, mit diversen Interessen) überzeugt, kurz: eine Vielzahl von Hindernissen überwunden werden. Das kann nicht nur lange dauern, sondern es ergibt sich wie bei technisch-wissenschaftlich oft ausgezeichneten Erfindungen, dass die Umsetzung in den meisten Fällen *nicht* gelingt.

Es ist ein weiter Weg von Faktenkenntnis und Bewusstsein zur Bildung bestimmter Einstellungen, noch weiter zur tatsächlichen Änderung des Verhaltens und von gesellschaftlich verankerten Werthal-



tungen. Umgekehrt wird oft argumentiert, es müssten ja ‚nur‘ bestehende Werte ernst und zur Richtschnur des Handelns im individuellen Verhalten (aber das: massenhaft) genommen werden.

Ein Prozess der *Verhaltensänderung*²⁸ beginnt mit selektiver Wahrnehmung von Informationen aufgrund bestehender Grundhaltungen (Werte), führt über kognitive Leistungen (Umformung von Information in Wissen) zur Herausbildung von Meinungen. Diese können sich in sozial latenten oder manifesten Einstellungen verfestigen; erst in einer weiteren Phase kommt es möglicherweise zur Modifikation des Verhaltens und zu einer neuen sozialen Praxis.

Soziale Praktiken können variiert und als soziale Innovationen u.a. dadurch eingeführt werden, dass Organisationen in Wirtschaft, Staat, und/oder (Zivil-)Gesellschaft dafür geeignete *Regeln* vorsehen. Verhalten kann direkt durch *Normen* (Gesetze) beeinflusst werden, und selbstverständlich ist der Wert von *Information* und *Wissen* sowie von motivierenden Anreizen nicht gering zu schätzen. Maßnahmen zur wirtschaftspolitischen Nutzung sozialer Innovationen können freilich nicht alle Register dieser Art ziehen. Sie sollten daher am besten dort ansetzen, wo auch andere Fördermaßnahmen greifen: Bei Unternehmen, die eigene dynamische Strategien verfolgen und im weitesten Sinn des Wortes ‚innovativ‘ sind oder so agieren (wollen).

Die Unterstützung von sozialen Innovationen in Unternehmen kann dann gelingen, wenn diese einerseits dort abgeholt werden wo sie stehen, und wenn andererseits soziale Innovationen zur Modifikation und als Chance zur Weiterentwicklung von bestehenden oder beabsichtigten betriebsinternen Innovationsansätzen angeboten werden.

²⁸ Das *transtheoretische Modell der Verhaltensänderung* der Psychologie postuliert sechs Stadien von Veränderungsprozessen (Keller 1999). Darauf aufbauend können Strategien entwickelt werden, die über *emotionales Erleben* zu *Selbstverpflichtung* und letztlich einer *Absicherung des neuen Verhaltens* führen. (Klotter 2009).



3. Internationale Entwicklungen und Aktivitäten

Bevor die Entwicklungen und Aktivitäten auf internationaler und insbesondere europäischer Ebene dargestellt werden, seien relevante Trends und Entwicklungen in **Österreich** kurz umrissen. Österreich kann in Bezug auf soziale Innovation auf eine lange Tradition zurückgreifen: Der Begriff „Innovation“ wurde durch den österreichisch-amerikanischen Ökonomen Joseph Schumpeter geprägt, maßgebliche Sozialleistungen der öffentlichen Hand und Initiativen von Unternehmen wurden in Österreich entwickelt. Bereits 1990 wurde in Wien das „Zentrum für soziale Innovation“ gegründet, das eine Vorreiterrolle in der wissenschaftlichen Erforschung sozialer Innovation einnimmt. Dies unterstreicht die vom ZSI mitorganisierte Konferenz „Challenge Social Innovation“, die im September 2011 in Wien stattgefunden hat. Hierbei wurde von den rund 350 internationalen TeilnehmerInnen eine „Vienna Declaration“ mit 14 relevanten Forschungsfragen der Sozialwissenschaften erarbeitet. Darüber hinaus ist die Gründung einer „European School of Social Innovation“ mit Sitz in Wien geplant (Hochgerner et al. 2011).

Auch in Österreich setzt sich zunehmend ein breiteres Verständnis des Innovationsbegriffs durch, was sich nicht zuletzt in der im März 2011 vorgestellten **FTI-Strategie des Bundes** manifestiert. Ausgehend von den Grand Challenges werden die Schwerpunkte der Forschungs- und Innovationspolitik Österreichs festgehalten und dabei angesichts der Bedeutung der sektorübergreifenden Bearbeitung dieser Themenfelder unter einem breiten Innovationsbegriff auch explizit auf soziale Innovationen verwiesen. Die soziale Innovation wird in der Einleitung und den generellen Zielsetzungen erwähnt, bei den konkreten Maßnahmen dominiert ein produkt- und technologieorientiertes Innovationsverständnis (Bundesregierung der Republik Österreich 2011).

Von Seiten des **BMWFJ** wird die Bedeutung sozialer Innovation in Verbindung mit ihrer Rolle in der Strategie „Europa 2020“ betont. Die wesentlichen gesellschaftlichen Ziele sind nicht durch den Staat allein erreichbar, es braucht in vielen Bereichen (zB Erziehung, Bildung, Lebens- und Arbeitswelten, Gesundheit und Pflege etc.) Produkt- und Prozessinnovationen im Zusammenspiel von öffentlichen, privaten und zivilgesellschaftlichen AkteurInnen. Dies ist etwa in der FTI-Strategie des Bundes mit dem Begriff der Lebensqualität angesprochen. Ferner wird konkret daran gearbeitet, bei der Bundesbeschaffung den Typus der vorwettbewerblichen Beschaffung verstärkt einzusetzen. Hierbei wird nicht eine konkrete Produkt- oder Leistungsausschreibung vollzogen, sondern zu einem konkreten Problem werden innovative Lösungskonzepte gesucht (Mandl, Interview 2011).



Das **BMASK** versteht soziale Innovation primär als neue Lösungen für soziale Probleme. Diverse Maßnahmen der letzten Jahre unterstreichen, dass Innovationen in der Sozialpolitik verstärkt zur Umsetzung gelangen und – wie es etwa die OECD fordert – eine „activating social policy“ in vielen Bereichen umgesetzt werden kann. Ein Beispiel dafür ist der Paradigmenwechsel von Geldleistungen zu sozialen Dienstleistungen (zB in der Kinderbetreuung), was zu einer größeren Treffsicherheit der Sozialleistungen führt. Ferner werden durch das BMASK Mikrokredite angeboten, die in vielen Ländern als Beispiel für eine soziale Innovation angeführt werden – in Österreich ist dieses Instrument nach Auskunft des BMASK jedoch bislang nur begrenzt wirksam (Steiner, Interview).

Im **Europäischen Sozialfonds** (ESF) werden in Österreich u.a. Projekte gefördert, die als soziale Innovationen bezeichnet werden können. Die angesprochenen Mikrokredite werden in Österreich allerdings im Gegensatz zu anderen Ländern nicht aus dem ESF finanziert. Inhaltlich befassen sich die Projekte und Konzepte vor allem mit Jugendlichen, älteren Menschen und Personen, die Schwierigkeiten auf dem Zugang zum Arbeitsmarkt haben. Interessant ist, dass im Sozialbereich zunehmend in Netzwerken und Teams gearbeitet wird, was dem intersektoralen Zugang der sozialen Innovation entspricht. Eine Herausforderung wird sein, die derzeitigen Einzelinitiativen und -maßnahmen stärker zusammenzuführen und zu ganzheitlichen Konzepten zu bündeln (Draxl, Interview).

Weitere Initiativen und Maßnahmen in Österreich mit dem Fokus der sozialen Innovation sind insbesondere in der jüngeren Vergangenheit festzustellen. Zunächst werden verstärkt Preise für soziales und nachhaltiges Engagement von Unternehmen (siehe etwa Kapitel 3.4) vergeben und Unternehmensplattformen wie respACT (Austrian business council for sustainable development) eingerichtet. „Vienna the Hub“²⁹ ist Teil eines weltweiten Netzwerkes, das Social Entrepreneurs Infrastrukturen, Kontakte und Unterstützung zu teil werden lässt.

Weiters wurde in Österreich Anfang des Jahres 2011 eine Landesstelle der globalen Initiative **Ashoka** eingerichtet. Ashoka geht von dem Gedanken aus, dass innovative Ideen weniger von traditionellen Institutionen als von engagierten Einzelpersonen ausgehen. Darüber hinaus sollen die von Ashoka in einem straffen Prozess ausgewählten und materiell wie immateriell – zB in Zusammenarbeit mit McKinsey - unterstützten Projekte nicht auf der Symptomebene ansetzen, sondern zu einem Systemwandel beitragen. In vielen Fällen ergeben sich dadurch auch ökonomische Perspektiven, wenngleich diese nicht die primäre Zielsetzung ausmachen. Demnächst werden zwei von Ashoka Österreich unterstützte Projekte vorgestellt (Ringler, Interview).

²⁹ <http://vienna.the-hub.net/>



3.1 Programme und Aktivitäten auf internationaler Ebene

Die Suborganisationen der **Vereinten Nationen** (UNO) richten primär durch Konferenzen und Foren die Aufmerksamkeit auf die Potenziale sozialer Innovationen vor einem globalen oder themenspezifischen Hintergrund. Soziale Innovation steht hierbei als eine der möglichen Antworten auf die drängenden globalen Fragen, wie etwa Ernährung, Gesundheit, Bildung oder Teilhabe an der globalen Wirtschaftsentwicklung. 2009 wurde etwa eine Konferenz zum Thema „Social Innovation and Entrepreneurship“, 2010 ein Forum zu sozialen Innovationen in Lateinamerika vor dem Hintergrund der Auswirkungen der globalen Finanz- und Wirtschaftskrise ausgerichtet.³⁰ Im Juni 2011 fand in New York ein „**Social Innovation Summit**“ statt, bei dem 500 VertreterInnen von Unternehmen, Investmentgesellschaften, Stiftungen und zivilgesellschaftlichen Einrichtungen sich vernetzten und gemeinsam innovative Wege zur Erreichung der Millennium-Ziele³¹ diskutierten.³²

Die **Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung** (OECD) setzt seit dem Jahr 2000, als das erste „Forum on social innovation“ durch die OECD-Plattform „Local Economic and Employment Development Committee“ ausgerichtet wurde, wichtige Impulse zur Forcierung dieses Konzeptes. Diese Multi-Stakeholder-Foren sollen den öffentlichen und privaten Sektor enger miteinander vernetzen und Theorie und Praxis näher zusammenführen. Auch nimmt soziale Innovation in Studien und strategischen Dokumenten der OECD eine Schlüsselrolle ein, da sie zur Erreichung globaler Ziele verstärkt angestrebt wird (vgl. OECD 2010a; OECD 2010b; OECD 2011a; OECD 2011b).

So widmet sich in der „**OECD Innovation Strategy**“ ein eigenes Kapitel der Frage, wie den globalen und sozialen Herausforderungen durch Innovation begegnet werden kann. Besonders wird dabei die Notwendigkeit bi- und multilateraler Kooperationen und der interdisziplinären wissenschaftlichen Forschung in der Identifikation geeigneter Lösungskonzepte betont, da konventionelle Maßnahmen und Instrumente nicht mehr in der Lage sind, die Grand Challenges zu bewältigen (OECD 2010b, 165-186). Ferner setzt sich die OECD stark dafür ein, ein breites Verständnis des Innovationsbegriffes zu verankern und eine erweiterte Innovationsstatistik, die etwa auch Innovationen im öffentlichen Sektor beinhaltet, zu implementieren (OECD 2010B).

³⁰ <http://www.un.org/partnerships/Docs/social%20innovation%20flyer.pdf>;
<http://www.un.org/apps/news/story.asp?Cr=MDG&Cr1=&NewsID=33854>

³¹ Extreme Armut und Hunger beseitigen; Grundschulausbildung für alle Kinder gewährleisten; Gleichstellung und größerer Einfluss der Frauen fördern; Die Kindersterblichkeit senken; Die Gesundheit der Mütter verbessern; HIV/Aids, Malaria und andere Krankheiten bekämpfen; Eine nachhaltige Umwelt gewährleisten; Eine globale Partnerschaft im Dienst der Entwicklung schaffen (<http://www.unric.org/html/german/mdg/index.html>)

³² <http://3blmedia.com/theCSRfeed/Social-Innovation-Summit-2011-United-Nations-Headquarters-0>



3.2 Programme und Aktivitäten auf europäischer Ebene

Das große Interesse am Konzept der sozialen Innovation und ihre Bedeutung in aktuellen politischen Diskussionen geht zweifelsohne in großem Ausmaß darauf zurück, dass die **Europäische Politik** in der jüngeren Vergangenheit soziale Innovation als Schlüssel zur Bewältigung der großen gesellschaftlichen Herausforderungen ins Licht der Öffentlichkeit gerückt und entsprechende Maßnahmen umgesetzt hat bzw. vorbereitet. Kaum ein anderes Thema hat sich in derart kurzer Zeit so dynamisch entwickelt und zu einer Reihe von Maßnahmen geführt, die an dieser Stelle nur in ihren Kernelementen wiedergegeben werden.

Eine chronologische Kurzübersicht der wichtigsten **Meilensteine** zeigt die enorme Dynamik – auf besonders wichtige Entwicklungen und Perspektiven wird in weiterer Folge näher eingegangen:

- 2008: Ursprünge in „Die neue Sozialagenda“ (Grand Challenges) und „Business Panel on future innovation policy“ (breites Innovationsverständnis)
- Januar 2009: Stakeholder-**Workshop** des BEPA (Soziale Innovation als Ansatz zur Bewältigung der Grand Challenges und Policy-Instrument) ⇒ Mai 2010 Veröffentlichung des „**BEPA-Reports**“ „Empowering people, driving change: Social innovation in the European Union“ & „Study on Social Innovation“ im Auftrag des BEPA
- Oktober 2009: Report der ExpertInnengruppe der **Europäischen Technologieplattformen** zu „Strengthening the role of European Technology Platforms in addressing Europe’s Grand Societal Challenges“, dabei wird auch ein Fokus auf die wirtschaftlichen Potenziale der industriellen Forschung im Bereich der sozialen Innovation gelegt
- März 2010: ProInno-Workshop „Social innovation – Mobilising resources and people“
- Juni 2010: „**Europa 2020**“-Strategie
- Oktober 2010: **Leitinitiative Innovationsunion** mit Pilotversuch „Soziale Innovation in Europa“ und Förderung sozialer Innovationen durch den ESF; soziale Innovation findet Eingang in das Workprogramme 2011 des 7. Forschungsrahmenprogrammes
- Oktober 2010: Europe INNOVA Konferenz „Reshaping Europe – Addressing Societal Challenges through Entrepreneurship and Innovation“
- Dezember 2010: „This is European Social Innovation“ (Auszeichnung von 10 Projekten)
- Februar 2011: Draft des „Manifesto of the Social Innovation Coalition“³³

³³ Die „Social Innovation Coalition“ ist eine informelle Vereinigung zivilgesellschaftlicher Organisationen, die sich mit dem Themenfeld soziale Innovation und dessen Umsetzung in der Europäischen Politik beschäftigen (<http://www.euclidnetwork.eu/pages/en/the-social-innovation-coalition.html>).



- März 2011: Start der Pilotinitiative „**Social Innovation Europe**“ (operativ umgesetzt von einem Konsortium mit dem Leadpartner Social Innovation Exchange)
- März 2011: **Lisbon Council** Policy Brief „Action Plan for Europe 2020“, Kapitel zu „Mobilising Europe’s Collective Intelligence for Social Innovation“
- 2011: „Social Business Act“ in Vorbereitung durch DG Market (Soziale Innovation in Unternehmen)
- 2011/2012: Reports von Social Innovation Europe zu „Financing Social Innovation“ (Juli 2011), „Scaling up, Success“ (November 2011) und „Future Directions“ (2012)
- 2011-2013: Vorbereitung der Förderperiode 2014-2020 mit dem besonderen Fokus auf sozialer Innovation

3.2.1 Neue Sozialagenda und BEPA-Report

Sucht man nach den Anfängen der Beschäftigung mit sozialer Innovation in Europa, so zeigen sich zwei w Quellen: In der 2008 vorgestellten „**Neuen Sozialagenda**“³⁴ wurde der Versuch unternommen, unterschiedliche politische Instrumente zusammenzuführen, um Fortschritte in sieben prioritären Bereichen zu erzielen, wobei der Konnex zu den „Grand Challenges“ offensichtlich wird:

- Kinder und Jugendliche – das Europa von morgen
- In Menschen investieren, mehr und bessere Arbeitsplätze schaffen, neue Kenntnisse und Fertigkeiten entwickeln
- Mobilität
- Länger und gesünder leben
- Bekämpfung der Armut und der sozialen Ausgrenzung
- Diskriminierungsbekämpfung und Gleichstellung der Geschlechter
- Chancen, Zugangsmöglichkeiten und Solidarität auf globaler Ebene

Im selben Jahr wurde durch die DG Enterprise and Industry der Kommission ein „**Business Panel on future EU innovation policy**“ eingerichtet, das explizit die großen gesellschaftlichen Herausforderungen in den Fokus der europäischen Innovationspolitik rückt und nachdrücklich empfiehlt, soziale Innovationen zu forcieren (Vasconcelos et al. 2009, 1).

Im Januar 2009 wurde durch das „**Bureau of European Policy Advisors**“ (BEPA), einem Beratungsorgan der Kommission, ein Stakeholderworkshop zu sozialer Innovation abgehalten, wobei noch die Sozialpolitik bzw. Sozialagenda im Mittelpunkt stand. Nichtsdestotrotz wurde die Aufmerksamkeit der

³⁴ <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=de&catId=547>



Kommission und der Öffentlichkeit damit maßgeblich auf die Thematik gelenkt (Pressemitteilung der Kommission IP/09/81 vom 20.1.2009; Hubert, Interview).

In weiterer Folge wurde der sogenannte „**BEPA-Report**“ erarbeitet, der neben einer Definition (s.o.) die Perspektiven sozialer Innovation für Europa sowie die derzeitigen und möglichen Unterstützungsmaßnahmen der europäischen Politik darstellte. Damit wurde das Thema zum „frontline issue“ der europäischen Politik, wie die weiteren Entwicklungen gezeigt haben. Das BEPA nimmt nach wie vor eine koordinierende Rolle in der Kommission ein und arbeitet eng mit den diversen Generaldirektionen zusammen, die für die konkrete Umsetzung in den unterschiedlichen Themenbereichen (Wirtschaft, Forschung, Soziales, Regionalpolitik etc.) vornehmen (Hubert et al. 2010; Hubert, Interview).

3.2.2 Europa 2020 – Leitinitiative Innovationsunion

Vor diesem Hintergrund ist naheliegend, dass sich soziale Innovation als Schlüssel zur Adressierung der Grand Challenges in prominenter Form in „**Europa 2020 – Eine Strategie für intelligentes, nachhaltiges und integratives Wachstum**“ wiederfindet, worin die Leitlinien für die europäische Politik in der laufenden Dekade vorgegeben werden. Darin sind drei Schwerpunkte festgehalten, wobei zur Erreichung dieser Ziele soziale Innovationen eine Schlüsselrolle einnehmen (EU-KOM 2010c):

- Intelligentes Wachstum – Entwicklung einer auf Wissen und Innovation gestützten Wirtschaft
- Nachhaltiges Wachstum – Förderung einer ressourcenschonenden, umweltfreundlicheren und wettbewerbsfähigeren Wirtschaft
- Integratives Wachstum – Förderung einer Wirtschaft mit hoher Beschäftigung und wirtschaftlichem, sozialem und territorialem Zusammenhalt

Die entsprechenden konkreten Maßnahmen sind in sieben **Leitinitiativen**³⁵ festgehalten, die Ende 2010 vorgestellt wurden. Aktivitäten zur Forcierung sozialer Innovation sind dabei vor allem in jener zur Innovationunion enthalten:

„Die soziale Innovation ist ein wichtiger neuer Bereich, der gepflegt werden sollte. Dabei geht es darum, den Einfallsreichtum von Wohltätigkeitsorganisationen, Vereinen und Sozialunternehmen anzuzapfen, um nach neuen Wegen zur Lösung gesellschaftlicher Probleme zu suchen, für die der Markt oder der öffentliche Sektor keine befriedigenden Antworten haben. Dieser Einfallsreichtum kann auch

³⁵ Digitale Agenda, Jugend in Bewegung, Innovationsunion, Europäische Plattform gegen Armut, Industriepolitik, Neue Kompetenzen, Ressourcenschonendes Europa



angezapft werden, um die Veränderungen im Verhalten zu bewirken, die gebraucht werden, um große gesellschaftliche Herausforderungen wie den Klimawandel angehen zu können. (...) Allerdings zeigen soziale Innovationen noch nicht die Wirkung, die sie eigentlich zeigen sollten – obwohl es nicht an guten Ideen mangelt. Das Umfeld muss experimentierfreudiger werden. Konzepte, die eindeutig besser sind als die gegenwärtige Praxis, müssen dann auch hochgefahren und verbreitet werden. Um dies zu erreichen, brauchen wir fähige Mittler, wirksame Anreize und Netze, die das nötige gegenseitige Lernen erleichtern und beschleunigen. (...) Der Übergang zu einer innovativen Wirtschaft hat weitreichende Auswirkungen auf die Arbeitswelt. Die Arbeitgeber brauchen Arbeitnehmer, die ständig aktiv versuchen, Dinge anders und besser anzupacken. Dafür braucht es nicht nur eine bessere Ausbildung, sondern auch ein neues, auf Vertrauen beruhendes Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer.“
(EU-KOM 2010a, 24-25)

Als konkrete **Maßnahmen** werden die folgenden festgehalten (EU-KOM 2010a, 25-26):

- Start eines Pilotversuchs „Soziale Innovation in Europa“
 - Förderung sozialer Innovationen durch den ESF
 - Soziale Innovation als Schwerpunkt der nächsten ESF-Periode
- Start eines Forschungsprogrammes zum öffentlichen Sektor und zur sozialen Innovation, Pilotversuch eines Europäischen Innovationsanzeigers für den öffentlichen Sektor
- Die Kommission wird mit den Sozialpartnern zusammen nach Wegen zur Verbreitung der Wissenswirtschaft auf allen beruflichen Ebenen und in allen Wirtschaftszweigen suchen.

3.2.3 Pilotinitiative Social Innovation Europe (SIE)

Die Ausschreibung zur Umsetzung der **Pilotinitiative** in direkter Umsetzung der Leitinitiative Innovationsunion wurde Ende 2010 an ein Konsortium aus Social Innovation Exchange (Lead-Partner), Young Foundation (Forschung), Euclid Network (Veranstaltungen), Danish Technology Institute (Strategieberatung) und ein europäisches Netzwerk aus Partnern vergeben. Im März 2011 erfolgte eine hochkarätig besetzte Auftaktveranstaltung in Brüssel, bei der u.a. Kommissionspräsident Barroso die Schlüsselrolle sozialer Innovation im Zuge der Umsetzung von „Europa 2020“ betonte. Weitere Veranstaltungen sind für Ende 2011 und Ende 2012 geplant (SIE 2011; Barroso 2011).

Weitere bisherige **Aktivitäten** der Pilotinitiative umfassen die Gestaltung einer Website (www.socialinnovationeurope.eu) zur Vernetzung der AkteurlInnen und Darstellung sozialer Innovationsprojekte, Aktivitäten der Bewusstseinsbildung, Vernetzung und Qualifizierung, Erstellung von Studien uäm. In



Zukunft wird ein besonderer Schwerpunkt der Initiative darauf liegen, Netzwerke miteinander zu verbinden, Zugänge zu eröffnen und neue Formen der Unterstützung aufzuzeigen. Dies erfolgt auch in der Zielsetzung, das Thema soziale Innovation damit zu konkretisieren und spezifische Anforderungen an die europäische Politik zu formulieren (Pulford, Interview).

Hinsichtlich der **Rolle von Unternehmen** bei sozialen Innovationen steht SIE noch am Beginn der Aktivitäten, betont jedoch die Notwendigkeit, das Know-How und die Ressourcen privater Unternehmen für die Entwicklung und Umsetzung sozialer Innovationen zu gewinnen. Förderinstrumente und Unterstützungs- bzw. Vermittlungsleistungen könnten dazu einen Beitrag leisten, die „kleinen Fische“ sozial innovativer Entrepreneurs und Initiativen mit den „big players“ der Privatwirtschaft zusammenzubringen und an deren Schnittstellen die Ressourcen, Methoden und Ideen freizusetzen, aus welchen nachhaltig wirksame soziale Innovationen entstehen (Pulford, Interview; Dröll, Interview).

3.2.4 Soziale Innovation als Schwerpunkt in der Förderperiode 2014-2020

Zurzeit sind die Vorbereitungen für die **Förderperiode 2014-2020** auf europäischer Ebene im Gange, ein mehrjähriger Finanzrahmen analog der Europa 2020-Strategie wurde bereits vorgestellt (EU-KOM 2011a). Soziale Innovation wird dabei in verschiedenen Programmen, seien es Forschungs-, Sozial- oder Regionalentwicklungsprogramme eine maßgebliche Rolle spielen (Dröll, Interview). SIE wird der Kommission Vorschläge vorlegen, die nach derzeitigen Überlegungen eine stärkere Allokation der Fonds, eine flexible Förderhöhe und –intensität je nach Art des Projektes und begleitende Maßnahmen zur Qualifizierung und Professionalisierung („enabling institutions“) beinhalten würden (Pulford, Interview).

Im Oktober 2011 wurde seitens der EU-KOM ein Entwurf eines Gesetzespaketes als Rahmen für die **Kohäsionspolitik** der nächsten Programmperiode vorgestellt. Auch hierin wird stark auf die „Europa 2020“-Strategie – und somit auch die Schlüsselrolle der sozialen Innovation – Bezug genommen. Die Kommission schlägt die Implementierung einer übergreifenden Verordnung vor, die Fonds stärker zu bündeln, um eine bessere Kohärenz der Maßnahmen zu erreichen, und Partnerschaftsverträge mit den Mitgliedsstaaten abzuschließen, um Investitionsprioritäten und Zielsetzungen klarer festzuhalten (Pressemitteilung IP/11/1159 vom 6.10.2011).

Bereits in der Leitinitiative Innovationsunion wurde festgehalten, dass soziale Innovation im **ESF 2014-2020** einen Schwerpunkt bilden soll. Nach ExpertInnenmeinung ist damit ein bestimmtes Verständnis sozialer Innovationen verbunden, zudem sind die Umsetzungsmodalitäten – zumindest in ihrer derzei-



tigen Form – wenig geeignet, innovative Maßnahmen zuzulassen. Auch seitens der Kommission wird eingeräumt, dass in den Generaldirektionen ein unterschiedliches Verständnis sozialer Innovation vorherrscht und eine sehr offene Definition in den Strukturfonds nach derzeitigem Stand der Dinge unausweichlich ist (Dröll, Interview; Draxl, Interview; de Letter, Interview).

Der **Kommissionsentwurf des strategischen Rahmens** für den ESF 2014-2020 geht in Artikel 9 explizit auf soziale Innovationen ein, die durch den ESF auf allen Gebieten gefördert werden sollen. Ziel dessen ist vor allem die Erprobung und Umsetzung in größerem Maßstab von innovativen Lösungen, mit denen sozialen Bedürfnissen begegnet werden soll. Die Themen für soziale Innovationen können durch die Mitgliedstaaten festgelegt werden. Seitens der Kommission wird eine Erleichterung des Kapazitätsaufbaus für soziale Innovationen, insbesondere durch Unterstützung des wechselseitigen Lernens, der Einrichtung von Netzwerken und die Verbreitung bewährter Verfahren und Methoden angestrebt (EU-KOM 2011b, 17).

Zugleich ist geplant, ESF und EFRE enger miteinander zu verschränken, was in manchen Themenbereichen und Mitgliedsstaaten bereits der Fall ist. Ein Instrument hierfür kann in der voraussichtlich zwingenden Formulierung von „**Smart Specialisation Strategies**“ gesehen werden, bei denen soziale Innovation einen von mehreren regionalen Schwerpunkten bilden kann. Ein Leitfaden für die Erarbeitung dieser „Smart Specialisation Strategies“ wird für Ende 2011 erwartet. Im Bezugsrahmen des EFRE gäbe es nach ExpertInnenmeinung viele sinnvolle Anknüpfungspunkte zwischen sozialer Innovation und wirtschaftlicher Regionalentwicklung, etwa in den Bereichen Humankapital, Entwicklung neuer Dienstleistungen („Service Innovation“), Erschließung neuer Märkte und Zielgruppen, Verbindung zwischen etablierten Unternehmen und social entrepreneurs bzw. „social innovation“-Initiativen. Ferner wird das Thema der sozialen Innovation durch eine eigene Kategorie bei den „Regio Stars“-Preisen, als Schwerpunkt einer Konferenz von „Regions for economic change“ u.ä. in naher Zukunft große Aufmerksamkeit erfahren (de Letter, Interview).

In ihrem Entwurf für den legislativen Rahmen des **EFRE 2014-2020** führt die Kommission soziale Innovation als eine der Investitionsprioritäten an – neben der Förderung von F&I-Investitionen in Unternehmen, Produkt- und Dienstleistungsentwicklung, Technologietransfer, öffentlichen Anwendungen, Nachfragestimulierung, Vernetzung, Clustern und offener Innovation durch intelligente Spezialisierung. Soziale Innovation wird damit – und dies kann als revolutionärer Schritt gesehen werden – auf eine Ebene mit Produkt- und Dienstleistungsinnovationen gestellt und als elementarer Bestandteil der europäischen Innovations- und Regionalpolitik aufgegriffen (EU-KOM 2011c, 13).



Im Herbst 2011 begann die Ausschreibung einer Europäischen Innovationspartnerschaft aus öffentlichen und privaten Akteuren, um den großen gesellschaftlichen Herausforderungen mit Antworten aus Forschung und Innovation begegnet werden kann. Damit wird auch eine konkrete Vorbereitung des ab 2014 geltenden **Forschungsprogramms „Horizon 2020“** vorgenommen, in dem die Grand Challenges eine zentrale Rolle spielen werden. Dieses integrierte Forschungs- und Innovationsprogramm der Union mit einem Gesamtbudget von € 80 Mrd. wird aus drei Säulen bestehen – eine davon ist den „Societal Challenges“ gewidmet (EU-KOM/DG Research 2011).

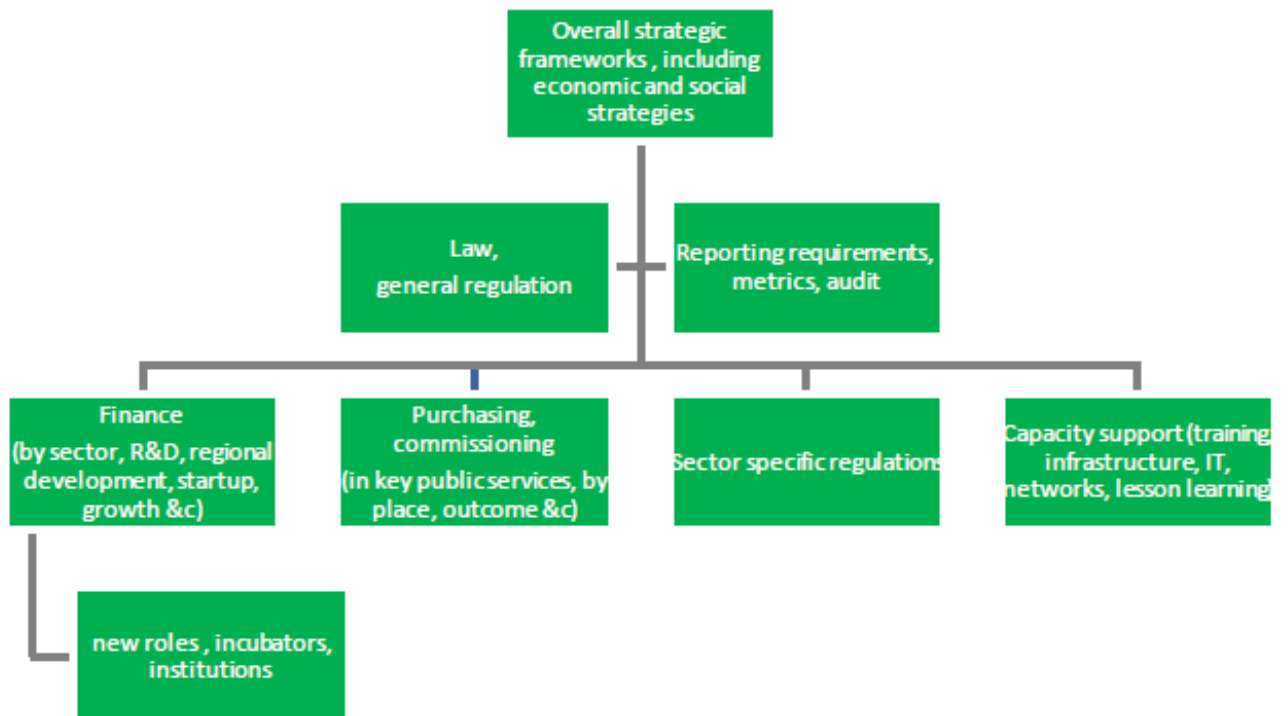
3.3 Internationale Beispiele für wirtschafts- und innovationspolitische Maßnahmen

In weiterer Folge werden einige internationale **Beispiele für wirtschafts- und innovationspolitische Maßnahmen** zur Forcierung sozialer Innovation mit besonderer Berücksichtigung der Aktivierung des unternehmerischen Potenzials dargestellt. Hierbei ist neben dem sehr weit gefassten und nicht einheitlich definierten Begriff der sozialen Innovation auch auf die unterschiedlichen nationalen Kontexte zu verweisen. Darüber hinaus weisen die befragten ExpertInnen darauf hin, dass man bei der Umsetzung von Policy-Maßnahmen bislang über sehr geringe Erfahrungshintergründe verfügt und weitgehend am Anfang steht (Howaldt, Interview; de Letter, Interview).

Caulier-Grice et al. (2010) haben in ihrer „Study on Social Innovation“ eine **Strukturierung von Policy-Maßnahmen** zur Unterstützung von sozialen Innovationen erarbeitet sowie einige Beispiele für konkrete Maßnahmen zusammengetragen (vgl. Abb. 5). Diese Politikinstrumente orientieren sich deutlich an der weitgehend gebräuchlichen Kategorisierung von Instrumenten der Innovationspolitik, die laut Edler et al. (2006) die staatliche Beschaffung, direkte finanzielle Unterstützung, Bewusstseinsbildung, Kompetenzaufbau und Information, Regulationen sowie Mischformen derselben beinhalten. In einer aktuellen Studie der OECD (2011c, 29) werden die drei Kategorien Beschaffung, Regulierung und Standards angeführt. Insbesondere in einer wenig bekannten Thematik wie der sozialen Innovation scheint es sinnvoll, Softmaßnahmen wie Bewusstseinsbildung/Awareness, Information, Unterstützungsmaßnahmen, etc. begleitend zu ergänzen.



Abbildung 5: Policies to support social innovation



Quelle: Caulier-Grice et al. 2010, 66

Die nachfolgend dargestellten Beispiele versuchen das breite **Spektrum** an möglichen Maßnahmen und Instrumenten aufzuzeigen:

- Vernetzung der Akteure, um neue Lösungen für gesellschaftliche Fragen zu erarbeiten (RISTEX/Japan)
- Zusammenarbeit von öffentlichen und privaten Akteuren (MindLab/Dänemark)
- Regionale Strategie zur Forcierung sozialer Innovationen (Innobasque/Spanien)
- Förderung von kooperativen sozialen Innovationsprojekten (TEKES/Finnland)
- Finanzierung für soziale Innovationen (Social Finance/Großbritannien)



3.3.1 RISTEX (Japan)

Die „Japan Science and Technology Agency“ (JST), die integrierte Förder- und Innovationsagentur Japans, ist Träger des „Research Institute of Science and Technology for Society“ (**RISTEX**)³⁶. Dieses widmet sich – wie der Titel vermuten lässt – dem Transfer wissenschaftlicher Erkenntnisse auf die Gesellschaft unter dem Schlagwort „science for society“. Ihre Mission besteht darin, durch die Förderung von Forschung und Entwicklung Lösungen für gesellschaftliche Probleme zu entwickeln und die Umsetzung einzuleiten.

Dabei wird zunächst ein gesellschaftliches Problem („**Focus Area**“) identifiziert (zB Redesign von Gemeinden für eine alternde Gesellschaft, Lokale Aktivitäten gegen die globale Erwärmung, Schutz von Kindern vor Kriminalität uäm). Zu diesem Thema werden Studien durchgeführt und bis zu 100 Experteninterviews durchgeführt, um mögliche Handlungsansätze zu identifizieren. Dabei wird versucht, Stakeholder aus den unterschiedlichen Bereichen (Verwaltung, Wissenschaft, NGOs, Unternehmen, etc.) zusammenzubringen und möglichst umsetzungsorientierte, zielgerichtete Maßnahmen zu erarbeiten. Anschließend werden diese Ansatzpunkte in öffentlichen Workshops diskutiert und geschärft und in weiterer Folge durch die wissenschaftliche Forschung konkreter ausgearbeitet und für die Umsetzung vorbereitet.

Für die Vorbereitungsphase ist ein Jahr, für die Umsetzungsphase sind fünf Jahre und ein **Budget** von ca. \$ 30 Mio. vorgesehen. Sofern es zielführend ist, kann ein „Implementation support programme“ für weitere drei Jahre mit geringeren Fördermitteln gestaltet werden (Nitta, Interview).

Dieser breite, problemlösungsorientierte Zugang ist anfänglich auf große Skepsis gestoßen, hat sich jedoch inzwischen als sehr fruchtbar herausgestellt. Darüber hinaus gelingt es mehr und mehr, **Unternehmen** in diese Prozesse zu integrieren, wenngleich sie nicht unmittelbar von den Fördermitteln profitieren. Gerade in den Grand Challenges erkennen japanische Unternehmen die Möglichkeit des Know-How-Gewinns und der langfristigen Investition. Ein wichtiger Türöffner für die Beteiligung von Unternehmen ist nach Auskunft der zuständigen Mitarbeiterin die Schaffung von individuellen Anreizen und konkreten Partizipationsmöglichkeiten – zB kann das Sponsoring von Sachgütern für RISTEX-Projekte Identifikation schaffen und die Grundlage für ein weiterführendes Engagement bilden (Nitta, Interview).

³⁶ www.ristex.jp



3.3.2 *MindLab, Dänemark*

Das primäre Ziel des von drei dänischen Ministerien im Jahr 2002 eingerichteten **MindLab** ist es, Innovationen im öffentlichen Sektor voranzutreiben. MindLab fungiert als Drehscheibe und Arbeitsraum für kundenzentrierte Innovationen im öffentlichen Sektor. 2007 erfolgte eine Öffnung gegenüber Unternehmen und BürgerInnen, um erstens stärker auf die Bedürfnisse dieser Kundengruppen der öffentlichen Verwaltung eingehen zu können und zweitens um prüfen zu können, ob die entwickelten Innovationen in der Praxis die erwartete Wirkung zeigen.³⁷

MindLab verfolgt fünf strategische **Zielsetzungen**:³⁸

- Innovation – Entwicklung neuer Lösungen für gesellschaftliche Aufgaben
- Effizienz – Besserer Einsatz öffentlicher Ressourcen
- Kultur – Transformation der Verwaltungskultur zur besseren Integration von Unternehmen und BürgerInnen
- Wissen – Teilung von bestehendem und Generierung neuen Wissens sowohl auf öffentlicher wie auch privater Seite
- Sichtbarkeit – Kommunikation neuer Methoden und Kooperationen

Die einzelnen **Projekte** werden unter Einbindung der sozialwissenschaftlichen Forschung nach einem klaren Projektablaufplan abgewickelt. Dabei wird von den MitarbeiterInnen und Projektpartnern gezielt nach Unternehmen und Institutionen gesucht, die sich in das Projekt einbringen und einen Mehrwert hinsichtlich der Ergebnisqualität bewirken könnten.³⁹

Inhaltlich befassen sich die Projekte mit einem breiten **Themenspektrum**, das von der Vereinfachung von Verwaltungsabläufen, neuen Politikinstrumenten bis hin zu jenen Themenfeldern reicht, in denen die traditionellen Steuerungsmechanismen des Staates an ihre Grenzen stoßen wie zB Klimawandel, Gender-Diskrepanzen am Arbeitsmarkt, Integration von jungen MigrantInnen in den Arbeitsmarkt uäm. (Caulier-Grice et al. 2010, 74-76).

An diesem Projekt ist besonders hervorzuheben, dass aktiv das Wissen und die Erfahrungen von privaten Unternehmen in die laufende Weiterentwicklung öffentlicher Leistungen eingebunden werden.

³⁷ http://www.mind-lab.dk/en/about_mindlab/the_history_of_-mindlab

³⁸ http://www.mind-lab.dk/en/about_mindlab/strategy_and_values

³⁹ <http://www.mind-lab.dk/en/methods>



3.3.3 *InnoBasque/Social Innovation Park Bilbao (Spanien)*

Auf die Frage, welche Maßnahmen besonders zur Förderung sozialer Innovation unter Einbeziehung von Unternehmen und Nutzung des unternehmerischen Potenzials beitragen würden, nannten die befragten internationalen ExpertInnen des Öfteren das Baskenland als gutes Beispiel (Dröll, Interview; de Letter, Interview; Pulford, Interview).

InnoBasque ist eine private Innovationsagentur, die Innovation in all ihren Formen im Baskenland unterstützen sowie Entrepreneurship und Kreativität in der Region verankern möchte. Träger von InnoBasque ist das „Basque Science, Technology and Innovation Network“, dem Forschungs- und öffentliche Einrichtungen, private Unternehmen, Arbeitnehmervertretungen und weitere Institutionen, die mit Innovation befasst sind, angehören. Dabei werden fünf Themenfelder bearbeitet: Internationalisierung, Soziale Innovation, Promotion und Kommunikation, Business Innovation und Investments.⁴⁰

Angesichts der globalen Herausforderungen wird von InnoBasque die Notwendigkeit **sozialer Innovationen** und die Chance für das Baskenland, sich als Region sozialer Innovationen zu positionieren, angesprochen. Man hat sich zum Ziel gesetzt, zum „Social Silicon Valley“ zu werden: Das Baskenland hat die notwendigen Ressourcen und Fähigkeiten, soziale Innovationen zu generieren. Im Zuge einer neuen Governance unter den Prinzipien Partizipation, Kompromiss, Befähigung und Subsidiarität sollen über die Schlüsselfunktionen von Bildung und Beschäftigung Werte in Innovationen einfließen. Dies wird in einer eigenen „Social Innovation Strategy“ zusammengefasst.⁴¹

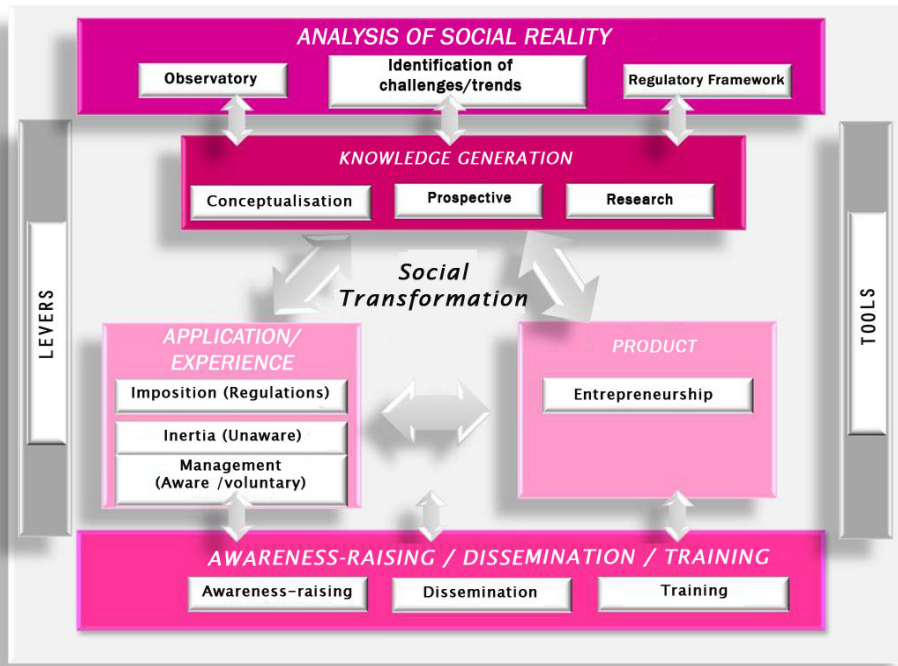
Innobasque sieht soziale Innovation als einen interaktiven Prozess und Fluss von kollaborativen Beziehungen zwischen unterschiedlichen AkteurInnen an, die eine „**Social Innovation Value Chain**“ bilden (vgl. Abb. 6). Im Mittelpunkt steht die soziale Transformation, von der das gesamte Gesellschaftssystem profitiert. Die Analyse der sozialen Realität bewirkt die Generierung von Wissen, das über Hebelwirkungen und den Einsatz geeigneter Methoden entweder zu neuen Anwendungen/Erfahrungen oder zur Entwicklung neuer Produkte (auch Dienstleistungsprodukten) führt. Diese wiederum bewirken die angestrebte soziale Transformation und wirken in die Dissemination ein, aus der wiederum Inputs an die Umsetzer sozialer Innovationen zurückfließen.

⁴⁰ <http://www.innobasque.com/home.aspx?tabid=1126>

⁴¹ <http://www.innobasque.com/home.aspx?tabid=573>



Abbildung 6: The Social Innovation Value Chain



Quelle: <http://www.innobasque.com/home.aspx?tabid=1156>

Der Gründung und dem Aufbau von sozial innovativen Unternehmen (Social Entrepreneurs) kommt in diesem Verständnis eine große Rolle zu. In Kohärenz zu dieser Strategie zur Forcierung sozialer Innovationen wurde im vergangenen Jahr ein „**Social Innovation Park**“⁴² in der Nähe von Bilbao eröffnet. Hier wird social entrepreneurs neben der entsprechenden Infrastruktur auch fachliche Unterstützung bei der optimalen Umsetzung ihres Konzeptes geboten – der „Social Innovation Park“ ist demnach eines der wenigen Beispiele eines Inkubators für soziale Innovationen. Die im Zuge der diversen Aktivitäten und Vernetzung zwischen öffentlichen, privaten und zivilgesellschaftlichen AkteurInnen entstandenen Ideen sollen auf diesem Weg ein „scaling-up“ erfahren und in professioneller Art und Weise umgesetzt werden. Darüber hinaus soll durch die räumliche Nähe und Konzentration ein Cluster-Effekt sozialer Entrepreneurs bzw. zwischen sozialen Entrepreneurs, NGOs, öffentlichen Einrichtungen und international vernetzten Unternehmen erzielt werden. Ein ähnliches Modell wurde in Singapur umgesetzt⁴³ (Pulford 2011; Caulier-Grice et al. 2010, 80).

⁴² http://www.euclidnetwork.eu/data/files/resources/the_social_innovation_park.pdf

⁴³ <http://www.socialinnovationpark.org/>



3.3.4 TEKES-Programme (Finnland)

Die „**Nationale Technologieagentur in Finnland**“ (TEKES)⁴⁴ ist die zentrale Förderungs- und Innovationsagentur Finnlands und bietet eine Reihe von Förderungen, Programmen und begleitenden Unterstützungsleistungen an, wobei die Vernetzung zwischen den Einrichtungen neben der Setzung thematischer Schwerpunkte eine wesentliche Zielsetzung ihrer Aktivitäten ist (Caulier-Grice et al. 2010, 81). Einige der Programme von TEKES setzen konkrete Impulse zur Entwicklung sozialer Innovationen:

- **„Innovations in Social and Healthcare Service Systems“**⁴⁵ focussiert Innovationen im Sozial- und Gesundheitsbereich, um Sozialleistungen und Gesundheitsversorgung effektiver, effizienter und innovativer zu gestalten. Im Sozial- und Gesundheitswesen sollten Prozesse und Dienstleistungen auf neue, besser geeignete Art gestaltet werden, der Prävention mehr Gewicht beigemessen und neue Geschäftsmöglichkeiten für Unternehmen in diesen Bereichen identifiziert werden. Vor diesem Hintergrund wird durch das Förderprogramm insbesondere die Zusammenarbeit zwischen öffentlichem, privatem und drittem Sektor angeregt. Finanziert wird das Programm (Gesamtfördervolumen € 240 Mio. für den Zeitraum 2008-2015) von den Ministerien für Arbeit und Wirtschaft, Soziales und Gesundheit sowie dem Nationalinstitut für Gesundheit und Wohlfahrt.
- **„Learning Solutions“**⁴⁶ ist 2011 begonnen worden und sucht nach neuen Produkten, Dienstleistungen, Methoden und Prozessen eines umfassenden Lernmodelles. Finnland gilt als Pionier in der Schulbildung, jedoch sollen auch in anderen Gesellschaftsbereichen innovative Lern- und Lehrmethoden und –prozesse implementiert werden – etwa durch verstärkte Nutzung neuer Technologien. Das Förderprogramm von TEKES richtet sich an Kooperationen öffentlicher Stellen (Bildungsministerium, Nationaler Bildungsrat, Gemeinden etc.) in Verbindung mit Unternehmen, Schulen, Forschungseinrichtungen etc., um im Rahmen der nationalen Bildungspolitik neue „Learning Solutions“ zu entwickeln und umzusetzen. Die enge Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Bildungseinrichtungen und Verbreitung der Kooperation gilt dabei als wichtiger Schlüssel.
- Weitere TEKES-Programme⁴⁷ befassen sich neben allgemeinen Förderschwerpunkten ua. mit Umwelt/Nachhaltigkeit/Mobilität, der Rolle von IT im 21. Jahrhundert uä, wobei ähnliche Grundsätze der kooperativen, sphärenübergreifenden und problemlösungsorientierten Forschung zur Entwicklung sozialer Innovationen Anwendung finden.

⁴⁴ www.tekes.fi/en/

⁴⁵ <http://www.tekes.fi/programmes/sosiaalijaterveyspalvelut>

⁴⁶ <http://www.tekes.fi/programmes/Oppimisratkaisut>

⁴⁷ http://www.tekes.fi/en/community/Ongoing_programmes/554/Ongoing_programmes/1425



3.3.5 Social Finance/Social Impact Bonds (Großbritannien)

Viele soziale Innovationen entstammen einem Umfeld, das für die Realisierung derselben nicht über das notwendige **Kapital** verfügt. Dies mag auch der Grund dafür sein, dass der erste Bericht von SIE an die Kommission sich mit der Frage der Finanzierung sozialer Innovationen beschäftigt. In manchen Ländern werden bereits speziell auf soziale Innovationen fokussierende Finanzierungsinstrumente angeboten – ein beispielgebendes Modell hierfür wird laut ExpertInnen in den britischen Finanzierungsinstrumenten gesehen (Howaldt, Interview; Pulford, Interview).

2007 wurde „**Social Finance**“ gegründet, um einen Markt für soziale Investments in Großbritannien aufzubauen. Financiers der Initiative sind Stiftungen und eine Gruppe von Philantropen. Dahinter steht der Gedanke, dass die soziale und ökonomische Wirkung von Investitionen miteinander vereinbar sind. Hierzu wird versucht, Personen mit ökonomischen und unternehmerischem Know-How, Kapital und sozial innovativen Ideen zusammenzubringen und Investitionsmechanismen zu entwickeln, die soziale Innovationen mit dem benötigten Kapital ausstatten und Renditen erwirtschaften. Das Ziel wäre, langfristig eine „Social Investment Bank“ aufzubauen, die diese Prozesse in größerem Umfang umsetzt.⁴⁸

Im vergangenen Jahr wurde „Social Finance“ mit der Umsetzung eines Pilotprojektes des britischen Justizministeriums namens „**Social Impact Bonds**“⁴⁹ betraut. In drei unterschiedlichen Modellen werden dabei Initiativen zur Kriminalprävention, Wiedereingliederung in die Gesellschaft uäm. aus öffentlichen und ggf. privaten Mitteln unterstützt, wobei die Verzinsung der Anleihen davon abhängt, in welchem Ausmaß die im Vorfeld definierten Ziele (zB Rückfallquoten, Beschäftigungsverhältnisse etc.) erreicht wurden.

Bei diesem Modell ist besonders interessant, dass die Wirksamkeit einer sozialen Innovation mit der Finanzierung verknüpft wird. Soziale Innovationen beinhalten nicht nur die Entwicklung und Konzeptualisierung, sondern auch die Umsetzung durch die betroffenen gesellschaftlichen Gruppen – dies wird in diesem Beispiel konsequent umgesetzt. Ferner bewirkt das Modell der „Social Impact Bonds“ eine starke Wirkungsorientierung der eingesetzten öffentlichen Mittel, die vor dem Hintergrund der öffentlichen Haushalte ein enormes Zukunftspotenzial erwarten lässt.

⁴⁸ <http://www.socialfinance.org.uk/about/how-we-work>

⁴⁹ <http://www.socialfinance.org.uk/sib>



3.4 Kurzdarstellung von Unternehmensbeispielen für soziale Innovation in Österreich

Zum Abschluss des dritten Hauptkapitels werden **Beispiele für sozial innovative Aktivitäten österreichischer Unternehmen** in prägnanter Form präsentiert. Dies ist keineswegs umfassend, zeigt jedoch das breite inhaltliche Spektrum sozialer Innovationen, die durch Unternehmen angestoßen und umgesetzt werden, und die Bereitschaft von grundsätzlich gewinnorientierten Firmen, sich nach ihren Möglichkeiten für gesellschaftliche Probleme und Ziele einzusetzen und Lösungsbeiträge in Form von innovativen Produkten und Dienstleistungen anzubieten.

Die Darstellung der Unternehmensbeispiele orientiert sich an fünf im Bereich sozialer Innovation besonders relevanten **Themenfeldern**, welche zudem einen wesentlichen Teil der „Grand Challenges“ darstellen:

- Umwelt und Nachhaltigkeit
- Demografischer Wandel
- Veränderung der Lebens- und Arbeitswelten
- Gesundheit
- Bildung und Qualifizierung

Folgende **Quellen** wurden für die Identifikation von Unternehmensbeispielen herangezogen:

- Medienscreening
- Analyse von relevanten Preisen
- Teilnahme an (kooperativen) Forschungsprojekten
- Hinweise der befragten ExpertInnen
- Recherche auf Firmenhomepages

Die folgende Darstellung erfolgt in einheitlicher Systematik, wobei neben dem sozial innovativen Charakter des Projektes, der objektiven Beurteilung (zB durch eine Jury) auch auf eine möglichst breite regionale Streuung, die Berücksichtigung unterschiedlicher Wirtschaftsbereiche und Branchen sowie die Verteilung von Großunternehmen und KMU Wert gelegt wurde. Gegebenenfalls wird in der Darstellung auch auf die Quelle des Unternehmensbeispiels hingewiesen.



3.4.1 Themenfeld „Umwelt und Nachhaltigkeit“

▪ **SIEM – Sandoz Integrated Energy Management**

Diese für den TRIGOS⁵⁰ 2011 nominierte Initiative zielt auf die Integration des sorgsamem Umgangs mit Energie in die täglichen Produktionsprozesse bei der Sandoz GmbH ab. Besonders erwähnenswert ist, dass das Energiemanagement bei Sandoz ganzheitlich und prozesshaft betrachtet wird. Energieflüsse, Effizienzsteigerungen und Energiequellen werden in allen Unternehmenprozessen analysiert und gezielt gesteuert.

Träger: Sandoz GmbH, Tirol

Website:

http://www.energyagency.at/fileadmin/aea/pdf/publikationen/veranstaltungen/EM2010/13_Zettl_Sandoz.pdf

▪ **Schwarz Inside – Wir für uns – motivieren, fördern, entwickeln**

Das klare Bekenntnis der Unternehmensleitung zu nachhaltigem Wirtschaften macht sich auf allen Ebenen des Tourismusbetriebes bemerkbar. Es werden sowohl die MitarbeiterInnen durch nachhaltige Anreizsysteme als auch KundInnen und Lieferanten durch gemeinsame Aktivitäten motiviert, nachhaltig und verantwortungsbewusst zu wirtschaften. Die Initiative „Schwarz Inside“ wurde 2011 mit dem TrigOS ausgezeichnet.

Träger: Alpenresort Schwarz, Tirol

Website: <http://www.trigos.at/trigos11/uebertrigos/gala>

▪ **Green Building – Auf dem Weg zur Null-Energie-Filiale**

Supermarktfilialen haben einen enormen Energiebedarf, den es insbesondere bei neu errichteten Filialen in Hinblick auf eine langfristige Energieoptimierung zu senken gilt. REWE verfolgt daher bereits seit längerem eine gesamtheitliche Nachhaltigkeitsstrategie. „Green Building“ – beim ÖGUT-Umweltpreis 2010 in der Kategorie „Monika Polster-Sonderpreis für betrieblichen Umweltschutz“ ausgezeichnet – setzt sich zum Ziel, im Bereich der Infrastruktur und nachhaltigen Gebäudetechnik den Energieverbrauch etwa bei Kühlung und Beleuchtung deutlich zu reduzieren. Zusätzlich wurden der Umstieg auf Grünstrom aus österreichischer Wasserkraft, energiesparende Beleuchtungskonzepte und ver-

⁵⁰ Mit dem TrigOS werden Unternehmen ausgezeichnet, die ihre soziale, ökonomische und ökologische Verantwortung ernst nehmen und CSR auf vorbildliche Weise in ihre Unternehmensstrategie integrieren. Bisher wurden über 1.000 Projekte eingereicht und 140 Unternehmen in den Kategorien „Gesellschaft“, „Arbeitsplatz“, „Markt“, „Ökologie“ sowie einem Sonderpreis mit einem jährlichen Schwerpunkt ausgezeichnet. Träger des TrigOS sind Caritas, Rotes Kreuz, Umweltdachverband, SOS-Kinderdorf, Diakonie, IV, WKO, Business Data Consulting Group, „Die Presse“ und respACT. Als Partner fungieren BMWFJ, BMASK und BMLFUW.



schiedene Maßnahmen in der Logistik und im Fuhrparkmanagement realisiert. Mittlerweile entsprechen mehr als 320 Filialen den Green Building-Anforderungen der Europäischen Union.

Träger: REWE International AG, Niederösterreich

Website: http://www.oegut.at/downloads/pdf/upreis2010_broschuere.pdf

▪ **Ressourceneffiziente Produktion von Secondhand-Waschmaschinen**

Die Anschaffung von Elektrogeräten wie etwa einer Waschmaschine ist für viele Haushalte eine enorme finanzielle Belastung. Zugleich soll durch rechtliche Vorschriften wie der EU-Abfallrahmenrichtlinie das Recycling von Elektrogeräten verstärkt werden – derzeit werden aber noch 98 % der ausgetauschten Waschmaschinen und Geschirrspüler nicht aufbereitet und weiterverwendet. Die beim ÖGUT-Umweltpreis 2010 in der Kategorie „Pioniere der Smart Production“ nominierte Initiative des Reparatur und Service-Zentrums R.U.S.Z versucht dies in einer besonders ressourceneffizienten Art und Weise: Ausgemusterte Altgeräte werden – wenn notwendig – repariert und zur Energieeffizienzklasse A aufgerüstet. In weiterer Folge können sie in sozial bedürftigen Familien noch einige Jahre in energiesparendem Betrieb Verwendung finden.

Träger: Reparatur- und Service-Zentrum R.U.S.Z, Wien⁵¹

Website: http://www.oegut.at/downloads/pdf/upreis2010_broschuere.pdf

3.4.2 Themenfeld „Demografischer Wandel“

▪ **„Home Butler“**

Ein zunehmender Anteil älterer Menschen an der Bevölkerung und deren spezifischen Bedürfnissen auf der einen, und die Möglichkeiten moderner Informations- und Kommunikationstechnologie auf der anderen Seite werden in diesem Modellprojekt miteinander verbunden. Ein umfassendes und von älteren Menschen leicht zu bedienendes Technikkonzept macht es länger und sicherer möglich, in den eigenen vier Wänden zu leben. Haustechnik, Sicherheitstechnik, Vitalfunktionen, Notruf, Medien uvm. werden durch den „Home Butler“ zentral gesteuert, der für ältere Menschen leicht bedienbar ist.

Träger: BEKO Engineering & Informatik AG, Wien

Website: <http://www.beko.at/index.php?id=1036>

▪ **„100 Gründe um hinaus zu gehen - Serviceplattform für Ziele und Wege im Stadtteil speziell von und für Menschen ab 60“**

⁵¹ Das seit 1998 als sozialökologischer Betrieb und Abteilung der ARGE Reparatur- und Servicezentren GmbH geführte R.U.S.Z hatte in seiner Geschichte öfter mit finanziellen Schwierigkeiten zu kämpfen. Derzeit wird ein Notbetrieb im Rahmen eines Vereins geführt (<http://www.rusz.at/docs/rusz-fact-sheet.pdf>).



Ziel des durch das Benefit-Programm des BMVIT geförderten Projekts ist die Entwicklung einer Such- und Bewertungsplattform für Menschen im Alter 60+, die das lokale Angebot aufzeigt, durch UserInnen-Bewertungen qualifiziert und individuelle „100 Gründe hinauszugehen“ liefert. Da die Zielgruppe altersbedingt häufig mit Mobilitätseinschränkungen leben muss, wird in die Plattform ein Routenplanungstool integrieren, das unter Berücksichtigung der persönlichen körperlichen Einschränkung den optimalen Weg berechnet.

Träger: Konsortium aus OVOS media consulting GmbH, PlanSinn planning and communication consultancy, HCI Unit, ICT&S Center der Universität Salzburg, Salzburg

Website: http://www.icts.sbg.ac.at/content.php?id=1786&m_id=1011&ch_id=1039&ch2_id=1451

▪ „Zeit schenken“

Einsamkeit ist für viele ältere Menschen eine große Belastung. Viele ArbeitnehmerInnen würden gerne mit ihnen Zeit verbringen, finden diese aber neben Beruf, Familie und anderen Verpflichtungen nicht. Die Oö. Ferngas AG hat daher das Projekt „Zeit schenken“ begonnen, welches heuer mit dem TrigOS im Sonderpreis „Ehrenamt“ sowie dem „Henry“-Freiwilligenpreis des oberösterreichischen Roten Kreuzes bedacht wurde. In kleinen Gruppen besuchen die MitarbeiterInnen der Oö. Ferngas-Gruppe unter Anleitung des Pflegepersonals Menschen in Altersheimen oder setzen gemeinsame Unternehmungen. Die dafür aufgebrauchte Zeit wird den MitarbeiterInnen auf die Arbeitszeit angerechnet.

Träger: OÖ Ferngas AG, Oberösterreich

Website: <http://www.trigos.at/site/projekte/praxisbeispiele/database/367.html>

3.4.3 Themenfeld „Veränderung der Lebens- und Arbeitswelten“

▪ LIFE-Programm der voestalpine AG

Mit 40.000 MitarbeiterInnen ist die voestalpine einer der beschäftigungsintensivsten Betriebe Österreichs. Angesichts der in vielen Unternehmensbereichen schweren körperlichen Arbeit ist es eine besondere Herausforderung, auf die Bedürfnisse der unterschiedlichen Lebensphasen einzugehen, um junge MitarbeiterInnen im Know-How-Aufbau zu unterstützen und die Erfahrung älterer MitarbeiterInnen bestmöglich einzusetzen. Daher hat die voestalpine ein umfassendes Programm mit dem bezeichnenden Titel LIFE (Lebensfroh, Ideenreich, Fit, Erfolgreich) eingerichtet. Wesentliche Elemente sind flexible Arbeitszeitmodelle (Familie und Beruf vereinen und Belastungen durch Schichtarbeit abfedern) sowie eine lebensphasengerechte Arbeitsplatzgestaltung (die Stärken jeder Lebensphase bestmöglich unterstützen und fördern).

Träger: voestalpine AG, Oberösterreich

Website: <http://www.voestalpine.com/group/de/jobs/life-programm/>



- **Implementierung einer umfassenden CSR- und Nachhaltigkeitsstrategie im Unternehmen am Beispiel NORIS Feuerschutzgeräte**

Viele Unternehmen haben Aspekte des betrieblichen Umweltschutzes, der sozialen Verantwortung gegenüber MitarbeiterInnen und Gesellschaft, Gesundheitsförderung uäm. in ihre Unternehmensstrategie aufgenommen. Hierbei sind jedoch Umfang und Tiefe der Maßnahmen sehr unterschiedlich – ein Beispiel, wo CSR und Nachhaltigkeit umfassend in die Unternehmensphilosophie und -strategie einbezogen werden, ist die Firma NORIS Feuerschutzgeräte. Die klare Strategie und konsequente Umsetzung dieser Prinzipien wurde mit einer Reihe von Preisen – etwa dem TrigOS 2006 in der Kategorie „Arbeitsplatz“ für das Projekt „Integration einer in Konkurs geratenen Organisation“ anerkannt.

Träger: NORIS Feuerschutzgeräte GmbH, Graz

Website: <http://www.noris.co.at/feuerloescher/ueber-uns/leitbild-CSR-profil.php?navid=5>

- **Qualifikationsraster in Verbindung mit einem einheitlichen Gehaltssystem zur gleichberechtigten Entlohnung von Frauen**

Die technosert electronic GmbH, Gewinner des „Betrieblichen Sozialpreises“⁵² 2011, hat in enger Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat alle Tätigkeiten im Unternehmen analysiert und die jeweils notwendigen Qualifikationen katalogisiert. Dieses Informationsraster dient nun einerseits dazu, die MitarbeiterInnen in ihren Qualifizierungsmaßnahmen gezielt unterstützen zu können, und andererseits kann auf diesem Weg eine gleiche Entlohnung für gleiche Leistungen erfolgen – unabhängig davon, ob Männer oder Frauen die Tätigkeiten durchführen.

Träger: technosert electronic GmbH, Oberösterreich

Website: <http://www.sozialpreis.at/assets/Downloads/FolderSozialpreis110511lowres.pdf>

- **Einführung eines Arbeitssicherheits- und Legal Compliance Managementsystems**

Durch die Einführung eines Arbeitssicherheits- und Legal Compliance Managementsystems wurden 4.500 behördliche Auflagen nachhaltig geprüft und die Anzahl der Arbeitsunfälle sowie die damit verbundenen Ausfallzeiten innerhalb eines Jahres um 65 % reduziert. Dieses Projekt des Kärntner Betriebes Fundermax (industrielle Holzverarbeitung) wurde daher in der Kategorie „Arbeitsplatz“ für den TrigOS 2010 nominiert.

Träger: Fundermax GmbH, Kärnten

Website: <http://www.fundermax.at/shownews.de.1169.85.htm>

⁵² Der vom Verein fair-finance ins Leben gerufene „Betriebliche Sozialpreis“ (www.sozialpreis.at) prämiiert seit 2008 soziale Projekte und Maßnahmen auf betrieblicher Ebene, wobei besonders das partnerschaftliche Engagement von ArbeitnehmerInnen und Arbeitgeber berücksichtigt wird. Zudem sollen die Projekte nachahmbar sein und so zu einer Multiplikation kommen.



3.4.4 Themenfeld Gesundheit

- **„rundumsund“ – Betriebliche Gesundheitsförderung**

Das ebenfalls für den Trigos 2010 in der Kategorie „Arbeitsplatz“ nominierte Projekt „rundumsund“ zeichnet sich durch einen ganzheitlichen Ansatz aus: So wurden sowohl Anforderungen und Belastung der MitarbeiterInnen, die vorhandenen Ressourcen und Kompetenzen sowie sozialer Rückhalt in der Konzeption betrieblicher Gesundheitsförderung thematisiert und beachtet.

Träger: Dorf-Installationstechnik GmbH, Vorarlberg

Website: <http://trigos.at/trigos/archiv/trigos2010>

- **Gesundheitsprogramm Zeltweg**

Durch das unternehmensübergreifende Gesundheitsprojekt der drei Mondi-Unternehmen am Standort Zeltweg wurden im Rahmen einer wissenschaftlichen Studie geeignete Maßnahmen zur Reduktion von Stress und Rückenproblemen der MitarbeiterInnen identifiziert, welche nun langfristig in den Arbeitsalltag integriert werden. Neben der professionellen Konzeption und regelmäßigen Erfolgskontrolle zeichnet sich diese Projekt auch durch die Berücksichtigung der besonderen Bedürfnisse von MitarbeiterInnen in Schichtbetrieben aus.

Träger: Mondi Bags Austria GmbH, Mondi Coating Zeltweg GmbH, Napiag Kunststoffverarbeitung GmbH, Steiermark

Website: <http://trigos.at/trigos/archiv/trigos2010>

- **Optimierung der Work-Life Balance durch Förderung der psychosozialen Gesundheit**

Die Bedeutung der körperlichen Gesundheit der MitarbeiterInnen wurde bereits in vielen Betrieben erkannt und entsprechende Maßnahmen gesetzt – ebenso bedeutend ist jedoch die psychosoziale Gesundheit. Die RHI AG verfolgt einen ganzheitlichen Ansatz zur besseren Bewältigung der Work-Life-Balance: In Zusammenarbeit mit ArbeitsmedizinerInnen und –psychologInnen werden die Arbeitsabläufe, die Zusammenarbeit im Team, inhaltliche Anforderungen und persönliche Entwicklungsmöglichkeiten analysiert und individuell angepasst. Das Projekt wurde für den betrieblichen Sozialpreis 2011 nominiert.

Träger: RHI AG, Wien

Website: <http://www.sozialpreis.at/assets/Downloads/FolderSozialpreis110511lowres.pdf>



3.4.5 Themenfeld Bildung und Qualifizierung

▪ **SPAR-Lehrlinge spielen Romeo und Julia: Innovative Ausbildung bei SPAR**

Durch innovative und kreative Maßnahmen wie das von Lehrlingen gemeinsam einstudierte Theaterstück sollen bei der Lehrlingsausbildung von SPAR Österreich die jungen Menschen darin unterstützt werden, ihre Persönlichkeit zu entwickeln und soft skills zu entfalten. Weiters werden so Kontaktfähigkeit, Zielorientierung, emotionale Stabilität uäm. durch ausbildungsbegleitende Maßnahmen gefördert, was mit einer Nominierung für den Trigos 2011 in der Kategorie „Arbeitsplatz“ gewürdigt wurde.

Träger: SPAR Österreich, Salzburg

Website: <http://unternehmen.spar.at/spar/presse/presseaussendung/detail/02082.htm>

▪ **„Proviel Kompetenznetzwerk Lehre“**

Interkulturelle Aspekte spielen etwa in der Lehrausbildung heute in vielen Betrieben eine große Rolle. Das „Proviel Kompetenznetzwerk“ bietet aus diesem Grund Lehrbetrieben ein maßgeschneidertes Programm für Lehrlinge mit Migrationshintergrund an, sodass die Lehrlingsteams einen verantwortungsbewussten und kultursensiblen Umgang miteinander entwickeln können. Parallel werden die AusbilderInnen und Lehrlinge ohne Migrationshintergrund eingebunden. In der Kategorie „Unternehmen & Arbeiten“ wurde die Initiative für den Österreichischen Integrationspreis 2011 nominert.

Träger: VFQ Gesellschaft für Frauen und Qualifikation mbH, Oberösterreich

Website: http://www.integrationspreis.at/show_content2.php?s2id=71

▪ **Behindertenintegration bei bauMax**

Körperlich oder geistig beeinträchtigten Personen den Zugang zum Arbeitsmarkt zu erleichtern ist das Ziel diverser Initiativen. Die Baumarktgruppe bauMax versucht Menschen mit intellektuellen Beeinträchtigungen eine Karriereperspektive zu eröffnen und MitarbeiterInnen und KundInnen für das Thema zu sensibilisieren, etwa durch einen Aktionstag für Menschen mit Behinderung, der 2010 unter dem Motto „Ich zeig, was ich kann!“ stand. Im Zuge eines firmeninternen Humanprogramms werden Menschen mit besonderen Bedürfnissen unterstützt. Dabei wird eng mit Behinderteneinrichtungen und –organisationen (zB bei der Organisation von Praktika und Beschäftigungsmöglichkeiten) zusammengearbeitet.

Träger: bauMax AG, Niederösterreich

Website:

<http://www.baumax.com/at/presse/presse-detailansicht/?newsID=151&cHash=69a1362c23>



4. Identifikation von Handlungsansätzen zur Stärkung der wirtschaftspolitischen Relevanz sozialer Innovation in Österreich

Der vierte und letzte Hauptabschnitt ist der Identifikation von Handlungsansätzen zur Stärkung der wirtschaftspolitischen Relevanz sozialer Innovation in Österreich gewidmet. Hierfür wird zunächst auf generelle Herausforderungen und Chancen in der Forcierung sozialer Innovation eingegangen. Anschließend werden konkrete Anregungen zur Forcierung sozialer Innovationen im Rahmen der bestehenden aws-Instrumente vorgestellt.

4.1 Herausforderungen und Chancen in der Forcierung sozialer Innovation

Die Frage nach der zielgerichteten und bedarfsorientierten Unterstützung sozialer Innovation beschäftigt zurzeit insbesondere die Einrichtungen auf europäischer Ebene sowie intermediäre Institutionen der nationalen und regionalen Ebene und die wissenschaftliche Forschung. Dabei zeigt sich eine Reihe von Herausforderungen, Chancen und möglichen allgemeinen Ansatzpunkten in der Forcierung sozialer Innovation:

*** Awareness und Bewusstseinsbildung für die Schlüsselrolle sozialer Innovation in der Bewältigung der gesellschaftlichen Herausforderungen**

Das Thema der sozialen Innovation ist, insbesondere durch die dynamischen Entwicklungen auf europäischer Ebene, in kurzer Zeit sehr präsent geworden und wird mit den Vorbereitungen auf die Strukturfondsperiode 2014-2020 noch stärker ins öffentliche Bewusstsein gerückt werden. Soziale Innovation gilt als ein wichtiger Schlüssel zur Bewältigung der Grand Challenges und könnte daher das Leben im 21. Jahrhundert maßgeblich prägen. Zudem geht das Konzept der sozialen Innovation mit dem allgemeinen Wandel zur Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft unter einem neuen Innovationsparadigma einher. Aufgrund dessen wird von ExpertInnenseite die Bedeutung von Maßnahmen zur Bewusstseinsbildung betont. Die Entwicklung und Umsetzung sozialer Innovationen ist darauf angewiesen, ein möglichst breites Spektrum an AkteurInnen und Anwendungsgruppen zu erfassen. Darunter spielen Stakeholder und Multiplikatoren ebenso wie Unternehmen, die Know-How, Ressourcen, Erfahrungen uäm. einbringen können – und wollen, wie die Unternehmensbeispiele zeigen (Howaldt, Interview; Mandl, Interview).



*** Initiierung sphärenübergreifender Kooperationen**

Innovationen im Allgemeinen und soziale Innovationen im Besonderen entstehen häufig an Schnittstellen unterschiedlicher Zugänge, Perspektiven und Hintergründe. Für die Bildung eines (sozial) innovativen Milieus ist die sphärenübergreifende Vernetzung und Kooperation zentraler Akteure ein wichtiger Baustein, da wechselseitige Inputs und Anregungen den Innovationsprozess beschleunigen und komplementäre Kompetenzen die Entwicklung gesamtheitlicher Lösungen begünstigen – zur Bewältigung der Grand Challenges ist dieser Zugang der sphärenübergreifenden Kooperation unerlässlich. Dies auch, weil es in vielen Fällen einer Kombination von sozialer, technologischer, Prozes-, Organisations- und Dienstleistungsinnovation bedarf. In manchen Bereichen werden auch politische und kulturelle Innovationen begleitend erforderlich sein (Fromhold-Eisebith 1999).

*** Vernetzung der unterschiedlichen AkteurlInnen**

Wie sich in anderen Bereichen (etwa der Forschungs- und Technologiepolitik) gezeigt hat, ist die Vernetzung von Akteuren aus unterschiedlichen Hintergründen kein einfaches, jedoch ein sehr befruchtendes Unterfangen – sind doch viele Ideen und Konzepte schon entwickelt, Erfahrungen gesammelt und Hindernisse identifiziert worden. Soziale Innovationen sind, so ein befragter Experte, oft nichts „sensationell Neues“, sondern eine neue Kombination oder Anwendungsform von Bestehendem. Eine stärkere Zusammenarbeit der verschiedenen öffentlichen Einrichtungen, Forschungs- und Bildungsinstitutionen und Unternehmen unterschiedlicher Branche und Größe in Verbindung mit einer Kultur der Offenheit für neue Perspektiven („die geistigen Scheuklappen öffnen“) könnte die Grundlage dafür bieten, soziale Innovationen als Lösung für gesellschaftliche Probleme zu entwickeln und umfassend zur Anwendung zu bringen. Eine nationale Plattform der zentralen Institutionen wäre – auch in Hinblick auf den Stellenwert sozialer Innovation in der kommenden EU-Förderperiode – eine möglicherweise sinnvolle Einrichtung (Howaldt, Interview; Mandl, Interview; Draxl, Interview; Steiner, Interview; Dröll, Interview; Pulford, Interview).

*** Wissensintensiven Dienstleistungen und Dienstleistungsinnovationen im Zusammenspiel mit sozialen Innovationen**

Zunehmend rücken die wissensintensiven Dienstleistungen in den Fokus wirtschafts- und innovationspolitischer Programme. Hierunter sind Dienstleistungen zu verstehen, bei denen die Erzeugung oder Nutzung von neuem Wissen im Vordergrund steht. Kennzeichen sind u.a. ein hohes Ausbildungsni-



veau der MitarbeiterInnen, ein hoher Innovationsgehalt, eine intensive Interaktion zwischen Anbieter und Kunden und häufige spezialisierte und nicht standardisierte Leistungen. Beispiele sind etwa Ingenieursdienstleistungen, IT und Datenverarbeitung, Managementdienstleistungen, Logistik, Gesundheits- und Sozialdienstleistungen sowie der Kreativbereich. Auch in der Sachgüterindustrie lässt sich zunehmend beobachten, dass die Unternehmen statt reinen Produkten immer komplette Problemlösungen aus Produkt und begleitender Dienstleistung anbieten. Zugleich werden im Zuge der beschriebenen Erweiterung des Innovationsbegriffs auch Dienstleistungsinnovationen verstärkt wahrgenommen und gefördert, etwa durch die bundesdeutsche Dienstleistungsinitiative. Wissensintensive Dienstleistungen und Dienstleistungsinnovationen können wichtige Impulse für die Generierung und Realisierung sozialer Innovationen geben. Das große Engagement von Dienstleistungs- und Produktionsbetrieben in der Entwicklung wissensbasierter Dienstleistungen und Produkt-/Servicekombinationen gilt es, verstärkt auch für soziale Innovationen zu nutzen (Howaldt, Interview; de Letter, Interview; Jacobsen/Jostmeier 2010, 226-233).

Ferner ist va. in der Sachgüterproduktion ein Perspektivenwechsel festzustellen: Ging es Unternehmen früher primär darum, neue Produkte oder Dienstleistungen zu entwickeln und auf dem Markt zu positionieren, so wird dieser Tage verstärkt der Markt bzw. der Kunde und seine Bedürfnisse analysiert, um bedarfsgerechte Lösungsmodelle zu entwickeln. Einen ganz ähnlichen Zugang strebt soziale Innovation an, die Lösungen für gesellschaftliche Probleme sucht.

*** Unterstützung und Professionalisierung von Social Entrepreneurs**

Unternehmensgründungen mit dem Fokus einer sozialen Innovation – Social Entrepreneurs – können wesentlich dazu beitragen, soziale Innovationen in die Umsetzung zu bringen. Gewinnorientierte Unternehmensgründungen sehen eine Marktlücke, die sie durch ihre Produkte und/oder Dienstleistungen auffüllen möchten. Soziale Unternehmensgründungen sehen ebenso ein Bedürfnis für eine soziale Innovation, das derzeit durch Markt, Staat und Gesellschaft nicht befriedigt wird. Dies gilt es aus wirtschafts- und gesellschaftspolitischer Sicht bestmöglich zu unterstützen. Zum Einen ist für Social Entrepreneurs der Zugang zu Kapital wichtig, zum Anderen müssen ihre Ideen und Konzepte praktisch unterstützt werden. Immaterielle Unterstützungsleistungen werden momentan durch Initiativen wie Ashoka oder die Öffnung von Inkubatoren für soziale Unternehmensgründer gewährleistet. Die ExpertInnen betonen die Bedeutung dieser Professionalisierung von Social Entrepreneurs und sozialen Innovationen mehrfach. Die Integration von bestehenden Unternehmen, Hochschulen, öffentlichen oder intermediäre Einrichtungen in diese Prozesse wird überdies als sinnvoll und befruchtend für alle Beteiligten bezeichnet (Ringler, Interview; Dröll, Interview; Hubert, Interview; Pulford, Interview).



4.2 Ansatzpunkte zur Forcierung sozialer Innovationen im Rahmen der bestehenden aws-Instrumente

Wie die vorangehenden Ausführungen deutlich gezeigt haben, gewinnt die Thematik der sozialen Innovation zunehmend an Sichtbarkeit und Bedeutung. Insbesondere auf internationaler und europäischer Ebene wurde der Bewertung von Innovation eine neue Prägung gegeben, indem ihr Beitrag zur Lösung von gesellschaftlichen Herausforderungen in den Blickpunkt gerückt wird. In manchen Ländern gibt es bereits konkrete Initiativen und Maßnahmen, um die soziale Innovation zu stärken und die wirtschaftlichen Potenziale zu nutzen. Auch wenn es noch keine allgemein gültige und akzeptierte Definition der sozialen Innovation gibt, vermitteln doch die in dieser Studie aufgezeigten Unternehmensbeispiele, wie eine erfolgreiche ökonomische Aktivität mit innovativen, gesellschaftlich wirksamen Produkten und Dienstleistungen verbunden werden kann.

Sichtbar wurde auch, dass in den maßgeblichen künftigen Programmen der Europäischen Kommission, wie etwa im „Horizon 2020“ oder den Strukturfondsprogrammen (insb. EFRE, ESF), prononcierte Schwerpunkte in der Unterstützung der sozialen Innovation gesetzt werden. Eine frühzeitige und antizipative Reflexion, in welcher Form diese Leitgedanken in die gegenwärtigen wirtschafts- und innovationspolitischen Instrumente der aws zur Unterstützung von betrieblichen Innovationsprojekten und –vorhaben einfließen können, scheint daher sinnvoll und empfehlenswert. Dies wäre auch ein Beitrag zur Sicherstellung einer optimalen Passfähigkeit mit europäischen Strategien und Programmen, zur aktiven Mitgestaltung relevanter Maßnahmen und nicht zuletzt zur Positionierung als „early mover“ in dieser Thematik.

Die **aws** als Förderbank der Republik Österreich verfügt über ein breit gefächertes Instrumentarium zur Finanzierung und Förderung von Projekten und Investitionen, die auf nachhaltiges Unternehmenswachstum und Beschäftigung abzielen, und vielfach technologie- bzw. innovationsorientiert sind. Diese Instrumente kommen zu einem hohen Ausmaß kleinen und mittleren Unternehmen (2010: 98 % der Förderungsprojekte) und jungen Unternehmen (2010: 30 % aller Förderungen) zugute. (aws 2011, 13-15). Die wesentlichen aws-Instrumente sind Kredite, Garantien, Prämien und Zuschüsse sowie Beratungsleistungen. Branchenspezifische Eingrenzungen in der Bewertung der förderfähigen Projekte gibt es – abgesehen von den generellen Zielsetzungen der aws und den einzelnen Programmlinien – kaum, mit manchen Instrumenten werden thematische Schwerpunkte, wie etwa in der Biotechnologie, Umwelt- und Energietechnik oder der Kreativwirtschaft gesetzt.



Zur gezielten Ansprache des derzeit in wirtschaftspolitischer Hinsicht durchaus noch neuen und komplexen Feldes der sozialen Innovation durch die aws erscheinen folgende **generelle Maßnahmen** zunächst sinnvoll:

- **Bewusstseinsbildende Maßnahmen für wirtschaftspolitische AkteurInnen, UnternehmerInnen, GründerInnen und weitere interessierte Organisationen**, um das Themenfeld der sozialen Innovation im unternehmerischen Kontext begreifbar und verständlich zu machen – etwa durch Veranstaltungen, Workshops, Informationsmaßnahmen u.dgl. – und unter Einbeziehung von internationalen ErfahrungsträgerInnen und erfolgreichen UnternehmerInnen
- **Thematische Eingrenzung der aws-relevanten wirtschaftspolitischen Felder der sozialen Innovation**: Aufgrund der derzeitigen begrifflichen Breite von sozialer Innovation erscheint es in einem ersten Schritt notwendig, eine kriterienbasierte Priorisierung der für die Zielgruppen der aws relevanten Themenfelder vorzunehmen. Eine Basis für diese Schwerpunktsetzung stellen neben dem Handlungsrahmen der aws etwa wirtschafts- und innovationspolitische Zielsetzungen, aktuelle Strategien und Programmen und prioritäre Themenbereiche der Wirtschaftspolitik in Österreich dar.
- **Bildung eines Netzwerks für soziale Innovation durch unterschiedliche AkteurInnen aus Wirtschaft, Forschung, dem öffentlichen Sektor und von relevanten NGOs**: Maßgebliche Impulse zur bedarfsorientierten Entwicklung von sozialen Innovationen können – wie die internationalen Beispiele und die ExpertInnengespräche zeigten - aus der Zusammenarbeit verschiedener Organisationen und Einrichtungen entstehen. In diesem Zusammenhang wäre es interessant, ein offenes Dialognetzwerk, in dem unterschiedliche Aspekte und wirtschaftspolitische Anwendungsfelder der sozialen Innovation identifiziert und diskutiert werden, einzurichten.

In Betrachtung des **Finanzierungs- und Förderinstrumentariums der aws** gibt es eine Reihe von möglichen Ansatzpunkten zur gezielten Adressierung von sozialer Innovation. Die nachstehenden Ausführungen, die insbesondere auf den ersten internationalen Erfahrungen und konkreten Empfehlungen der befragten ExpertInnen basieren, verstehen sich als Vorschläge und Anregungen, die – im Falle konkreter weiterer Überlegungen – natürlich zu präzisieren und auf ihre praktische Machbarkeit zu prüfen sind:

- **Erp-Kredite**: Im Zuge der vielfältigen erp-Programme zur Finanzierung von Unternehmensinvestitionen von technologisch anspruchsvollen und innovativen Projekten ist es denkbar, relevante Kriterien im Bereich der sozialen Innovation (etwa durch eine Erweiterung des derzeitigen Kriteriums der „Sozialverträglichkeit“) in der Beurteilung der Förderfähigkeit von Projekten einzuführen - dies auch durchaus zur Bewusstseinschärfung.



- **Gründungsunterstützung:** Im Zuge der Haftungsübernahmen und Zuschüsse bei Gründungen könnte ein Schwerpunkt auf sozial innovative Start-Ups, insbesondere im Bereich der wissensintensiven Dienstleistungen – entsprechend der definierten aws-Prioritäten - gelegt werden.
- **Eigenkapital/Venture Capital:** In Anlehnung an die britischen Aktivitäten im Bereich der „Social Impact Bonds“ (siehe Abschnitt 3.3.5), die mit entsprechenden Finanzierungsinstrumenten sehr konkrete Zielsetzungen zur Kommerzialisierung von wirksamen Problemlösungen in ausgewählten Feldern der sozialen Innovation verfolgen, könnte es von Interesse sein, im Rahmen der VC-Aktivitäten der aws einen „Social Venture Capital Fund“ einzurichten. Ein solcher Fonds könnte aus öffentlichen und privaten (Fundraising) Mitteln eingerichtet werden.
- **Seedfinancing / PreSeed:** Durchführung eines Sondercalls bei PreSeed und Seed, um besonders förderwürdige Ideen im Bereich der sozialen Innovation zu unterstützen; denkbar wäre hier auch die explizite Unterstützung von Kooperationen zwischen Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen, um das „innovative Milieu“ der sphärenübergreifenden Zusammenarbeit zu erschließen
- **ProTrans:** Dieses Programm fördert Technologietransfer, Innovationsmanagement und strategische Produktfindung und könnte eine mögliche „Plattform“ sein, um Produkt- und Dienstleistungs-ideen mit sozialer Innovationsrelevanz zu konkretisieren und zu schärfen. Im Hinblick auf die seitens der befragten ExpertInnen gesehenen Potenziale der Kooperation zwischen Unternehmen, öffentlichen Einrichtungen und Non-Profit-Organisationen wäre hier die gezielte Einladung von derart „gemischten“ Projektgruppen denkbar, um emergente Marktsignale aufzuspüren und entsprechende Produkte zu entwickeln. Dabei könnten explizit verschiedene Instrumente der „Open Innovation“ eingesetzt werden.
- **Wettbewerb „Jugend Innovativ“:** Schwerpunktsetzung in diesem Ideenwettbewerb, an dem sich jährlich weit über 1.000 Jugendliche beteiligen, im Bereich der sozialen Innovation; Nutzung der europäischen und internationalen Vernetzung dieses Wettbewerbs zur Positionierung Österreichs
- **Staatspreis für Innovation:** Einrichtung einer Sonderkategorie für „Soziale Innovation“, mittels derer besonders erfolgreiche Unternehmen ausgezeichnet und sichtbar gemacht werden



Überblick ExpertInnengespräche

Name	Organisation	Funktion
Mag.a Petra Draxl	BMASK	Sektion VI Arbeitsmarkt, Leiterin Abt. 9 Europäischer Sozialfonds
Dr. Peter Dröll	EU-Kommission, DG Research & Innovation	Leiter des Referats Weiterentwick- lung der Innovationspolitik
Agnès Hubert	EU-Kommission	Leiterin Bureau of European Policy Advisers
Prof. Dr. Jürgen Howaldt	Technische Universität Dort- mund	Geschäftsführer Sozialforschungs- stelle Dortmund
Liesbeth de Letter	EU-Kommission, DG Regional Policy	Unit D2, Thematic Coordination and Innovation
Mag. Josef Mandl	BMWfJ	Abteilungsleiter Innovation und Transfer
Dr. Yoko Nitta	Japanese Science and Tech- nology Agency	Research Institute of Science and Technology for Society
Louise Pulford	Young Foundation	Head of Social Innovation eX- change
Mag. Marie Ringler MBA	Ashoka Österreich gGmbH	Länderdirektorin
Mag. Hans Steiner	BMASK	Sektion V Europäische, internatio- nale und sozialpolitische Grund- satzfragen, Leiter Abt. 4 Grundla- gen- und Forschungsangelegen- heiten



Literatur- und Quellenverzeichnis

- Aderhold, Jens; John, René, 2005: Innovation. Sozialwissenschaftliche Perspektiven. Konstanz: UVK.
- Aderhold, Jens. 2010: Probleme mit der Unscheinbarkeit sozialer Innovationen; in: Wissenschaft und Gesellschaft. In Soziale Innovation. Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma, Hrsg. Jürgen Howaldt und Heike Jacobsen, 109-126. Wiesbaden: VS Verlag.
- Alasoini, T., Ramstad, E., Hanhike, T. & Lahtonen, M., 2005: European programmes on work and labour innovation – a benchmarking approach. Coordinated Action WORK-IN-NET, supported within the Sixth Research Framework Programme of the European Commission. Helsinki: Finnish Workplace Development Programme. www.workinnet.org
- aws (Austria Wirtschaftsservice), 2011: Leistungsdaten 2010 – Leistungsbericht der Austria Wirtschaftsservice GmbH, Wien.
- Barroso, José Manuel Durão, 2011: Rede anlässlich des Auftaktes der Initiative Social Innovation Europe am 17.3.2011 in Brüssel.
<http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=SPEECH/11/190&format=HTML&aged=0&language=EN&guiLanguage=en>
- Beelitz von Busse, Nicola, 2005: Innovationen in der Unternehmenspraxis. Soziale Repräsentationen von Innovation und Innovationsprozessen. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Bijker/Bönig/van Ost, 1984: The Social Construction of Technological Artifacts. In: Zeitschrift für Wissenschaftsforschung, Bd. 3, Heft 1/84 (S. 39-51).
- Blättel-Mink, Birgit und Alexander Ebner (Hrsg.). 2009: Innovationssysteme: Technologie, Institutionen und die Dynamik der Wettbewerbsfähigkeit. Wiesbaden: VS Verlag.
- Borzaga, Carlo; Defourny, Jacques (ed.), 2004: The Emergence of Social Enterprise. London: Routledge.
- Bourdieu, Pierre. 1998: Praktische Vernunft. Zur Theorie des Handelns. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Bundesregierung der Republik Österreich, 2011: Potenziale ausschöpfen, Dynamik steigern, Zukunft schaffen - Der Weg zum Innovation Leader, Wien
- Caulier-Grice, Julie/Lauren Kahn/Geoff Mulgan/Louise Pulford/Diogo Vasconcelos, 2010: Study on Social Innovation – A paper prepared by the Social Innovation eXchange (SIX) and the Young Foundation for the Bureau of European Policy Advisors, Brüssel.
- Chesbrough, H. W., Vanhaverbeke, W., und J. West (Hrsg.): 2006. Open Innovation. Researching a New Paradigm. Oxford: Oxford University Press.



- Conger, Stuart, 2009 (Neuausgabe der Erstpublikation aus 1974): Social Inventions. The Public Sector Innovation Journal, Volume 14(2).
http://www.innovation.cc/books/conger_social_inventions1_09232009min.pdf
- Dasho, Karma Ura, 2010: Gross National Happiness as a Larger Context for Healing and Global Change. <http://www.oecd.org/dataoecd/47/62/44120751.pdf>
- Durkheim, Emile. 1984: Regeln der soziologischen Methode (1895). Neuwied und Berlin: Luchterhand.
- Edler, Jakob, et al., 2006: Nachfrageseitige Innovationspolitik: Politikbenchmarking, Berlin.
- EU-KOM (Europäische Kommission), 1995: Grünbuch zur Innovation.
http://europa.eu/documents/comm/green_papers/pdf/com95_688_de.pdf
- EU-KOM (Europäische Kommission), 2010a: Europe 2020 Flagship Initiative: Innovation Union.
http://ec.europa.eu/research/innovation-union/pdf/innovation-union-communication_en.pdf
- EU-KOM (Europäische Kommission), 2010b: This is European Social Innovation.
http://ec.europa.eu/enterprise/flipbook/social_innovation/
- EU-KOM (Europäische Kommission), 2010c: EUROPA 2020 - Eine Strategie für intelligentes, nachhaltiges und integratives Wachstum. Brüssel.
- EU-KOM (Europäische Kommission), 2011a: Ein Haushalt für „Europe 2020“, Brüssel.
- EU-KOM (Europäische Kommission), 2011b: Vorschlag für eine Verordnung des Europäischen Parlaments und des Rates über den Europäischen Sozialfonds und zur Aufhebung der Verordnung (EG) Nr. 1081/2006, Brüssel.
- EU-KOM (Europäische Kommission), 2011c: Vorschlag für [sic!] Verordnung des Europäischen Parlaments und des Rates mit besonderen Bestimmungen für den Europäischen Fonds für regionale Entwicklung und das Ziel „Investitionen in Wachstum und Beschäftigung“ und zur Aufhebung der Verordnung (EG) Nr. 1080/2006, Brüssel.
- EU-KOM/DG Research (Europäische Kommission /Generaldirektor für Forschung und Innovation), 2011: Green Paper on a Common Strategic Framework for EU Research and Innovation Funding Analysis of public consultation. http://ec.europa.eu/research/horizon2020/pdf/consultation-conference/summary_analysis.pdf#view=fit&pagemode=none
- EuropelNNOVA, 2010: Conference Report „Reshaping Europe - Addressing Societal challenges through Entrepreneurship and Innovation“, Liège.
- Förschner, Michael, 2011: Einblicke in den sozialen Innovationscharakter von regionalen Partnerschaften und internationalen Netzwerken. In: ZSI (Hg.), Pendeln zwischen Wissenschaft und Praxis. Wien-Berlin: LIT (91-102)



- Franke, Nikolaus, Eric von Hippel und Martin Schreier, 2006: Finding commercially attractive user innovations. A test of lead user theory. In: Journal of Product Innovation Management, Vol. 23. 301-315.
- Franz, Hans-Werner. 2010: Qualitäts-Management als soziale Innovation. In: Soziale Innovation. Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma, Hrsg. Jürgen Howaldt und Heike Jacobsen, 335-354. Wiesbaden: VS Verlag.
- Freeman, Christopher. 1995: The "National System of Innovation" in Historical Perspective. Cambridge Journal of Economics, Vol. 19(1).
- Fromhold-Eisebith, Martina, 1999: Das "kreative Milieu" - nur theoretisches Konzept oder Instrument der Regionalentwicklung, in: Raumforschung und Raumordnung, 57. Jg. (1999), Heft 2/3, 168-175.
- Gillwald, Katrin, 2000: Konzepte sozialer Innovation. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, P00-519. Download (1.9.2011) <http://bibliothek.wzb.eu/pdf/2000/p00-519.pdf>
- Harris, Seymour E. (Hrsg.), 1951: Joseph A. Schumpeter: Social Scientist. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Haugh, Helen, 2006: Social Enterprise: Beyond economic outcomes and individual returns. S. 180 - 205 in: Johanna Mair, Social Entrepreneurship. New York: Palgrave Macmillan.
- Hedtke, Ulrich, 2011: Von persönlicher Energie zur Führerschaft, von der Führerschaft zum schöpferischen Reagieren – Schumpeters Arbeit am Unternehmerbegriff. Paper: <http://www.schumpeter.info>
- Hochgerner, Josef, 1986: Arbeit und Technik. Einführung in die Techniksoziologie. Stuttgart: Kohlhammer.
- Hochgerner, Josef, 1999: Jenseits der großen Transformation. Arbeit, Technik und Wissen in der Informationsgesellschaft. Wien: Löcker.
- Hochgerner, Josef, 2009: Innovation Processes in the Dynamics of Social Change. In Innovation Cultures. Challenge and Learning Strategy, Hrsg. Jiří Loudin und Klaus Schuch, 17-45. Prague: Filosofia.
- Hochgerner, Josef, 2011: Die Analyse sozialer Innovationen als gesellschaftliche Praxis. In: ZSI (Hg.), Pendeln zwischen Wissenschaft und Praxis. Wien-Berlin: LIT (173-189)
- Hochgerner, Josef/Hans-Werner Franz/Jürgen Howaldt, 2011: Vienna Declaration: The most needed social innovations and related research topics - Version 01, Published for comments and discussion on September 30, 2011. http://www.socialinnovation2011.eu/wp-content/uploads/2011/04/Vienna%20Declaration_version%2001%20for%20discussion.pdf.



- Howaldt, Jürgen, und Heike Jacobsen (Hrsg.), 2010: Soziale Innovation. Auf dem Weg zu einem post-industriellen Innovationsparadigma. Dortmunder Beiträge zur Sozialforschung. Wiesbaden: VS Verlag.
- Howaldt, Jürgen, und Michael Schwarz, 2010a: Soziale Innovation – Konzepte, Forschungsfelder und -perspektive. In: Soziale Innovation. Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma, 87-108. Wiesbaden: VS Verlag.
- Howaldt, Jürgen, und Michael Schwarz, 2010b: Social Innovation - Concepts, Research fields and International Trends. http://www.sfs-dortmund.de/odb/Repository/Publication/Doc%5C1289%5CIMO_Trendstudie_Howaldt_Schwarz_englische_Version.pdf
- Hubert, Agnès et al., 2010: Empowering People, driving change: Social innovation in the European Union. BEPA (Bureau of European Policy Advisers), ed., Brussels. Download (1.9.2011) http://ec.europa.eu/bepa/pdf/publications_pdf/social_innovation.pdf
- Hurrelmann, Klaus, 1990: Einführung in die Sozialisationstheorien. Weinheim und Basel: Beltz.
- Jacobsen, Heike/Milena Jostmeier, 2010: Dienstleistungsinnovation als soziale Innovation: neue Optionen für produktive Aktivität der NutzerInnen, in: Howaldt, Jürgen/Heike Jacobsen [Hrsg.]. Soziale Innovation – Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma, Wiesbaden: VS Verlag, 219-236.
- Jasch, Christine, 2007: TRIGOS. CSR rechnet sich. Wien: Institut für ökologische Wirtschaftsforschung IÖW. http://www.fabrikderzukunft.at/fdz_pdf/endbericht_0710_trigos.pdf
- John, René, 2002: Innovation im evolutionären Wandel. Zur Beobachtung des Neuen in: Organisationen. Berlin. Institut für Sozialinnovation e.V. ISINOVA. <http://www.isinova.org/download/wdokumente/Bzs1-02.PDF>
- Keller, Stefan, Hg., 1999: Motivation zur Verhaltensänderung. Das Transtheoretische Modell in Forschung und Praxis. Freiburg: Lambertus
- Kesselring, Alexander, und Michaela Leitner, 2008: Soziale Innovation in Unternehmen. Studie erstellt im Auftrag der Unruhe Privatstiftung. ZSI: <https://www.zsi.at/object/publication/1444>
- Kesselring, Alexander, 2009: Social innovation in private companies. An exploratory empirical study. In: Steffen Roth (ed.): Non-technological and non-economic innovations. Contributions to a theory of robust innovation. Bern-Berlin-New York: P. Lang.
- Klotter, Christoph, 2009: Motivation zur Verhaltensänderung. Wien: Tagungsband Fonds Gesundes Wien. (14-17)
- Lang, H.C., 1995: Innovation. In: I. Sattes, I. Brodbeck, H.-C. Lang und H. Domeisen, Erfolg in kleinen und mittleren Unternehmen: Ein Leitfaden für die Führung von Organisation in KMU. Zürich: Hochschulverlag an der ETH Zürich.



- Laursen, K./Salter, A., 2006: Open for innovation. The role of openness in explaining performance among UK manufacturing firms. *Strategic Management Journal* 27 (131-150)
- Lindhult, Erik, 2008: Are Partnerships Innovative? In: Svensson, Lennart, and Nilsson, Barbro (ed.), *Partnership - As a Strategy for Social Innovation and Sustainable Change*. Stockholm: Santérus Academic Press.
- Maier, Dirk 2011: Soziale Innovationen in der Arbeitsmarktpolitik. Die regionale Steuerung aktivierender Maßnahmen für arbeitsmarktfremde Personen. In: ZSI (Hg.), *Pendeln zwischen Wissenschaft und Praxis*. Wien-Berlin: LIT (103-118)
- Mair, Johanna; Jeffrey, Robinson, et al., 2006: *Social Entrepreneurship*. New York: Palgrave Macmillan.
- Mensch, Gerhard, 1975: *Das technologische Patt. Innovationen überwinden die Depression*. Frankfurt am Main: Fischer.
- Moulaert, F., et al., 2005: Towards Alternative Model(s) of Local Innovation. In: *Urban Studies*, Vol. 42, No. 11 (pp. 1969-1990).
- Mulgan, Geoff, 2006: The Process of Social Innovation. In: *innovations*, spring issue 2006: MIT Press; download (1.9.2011) <http://www.scribd.com/doc/8177770/Geoff-Mulgan-The-Process-of-Social-Innovation-2007>
- Mulgan, Geoff, 2011: The stage of the field and the future environment for social innovation. http://www.youngfoundation.org/files/images/Defining_social_innovation.pdf
- Mumford, M., 2002: Social Innovation: Ten Cases from Benjamin Franklin. In: *Creativity Research Journal*, Vol. 14, No. 2 (pp. 253-266).
- Murray, Robin/Caulier-Grice, Julie/Mulgan, Geoff, 2010: *The Open Book of Social Innovation. Ways to design, develop and grow social innovation*. NESTA: London. Download (1.9.2011) http://www.youngfoundation.org/files/images/Open_Book_of_Social_Innovation.pdf
- Neitzel, Sönke / Welzer, Harald, 2011: *Soldaten. Protokolle vom Kämpfen, Töten und Sterben*. S. Fischer, Frankfurt/M.
- Nelson, Richard (Hrsg.), 1993: *National Innovation Systems. A Comparative Analysis*. Oxford: Oxford University Press.
- Nelson, Richard, und Edmund Phelps, 1966: Investment in humans, technological diffusion, and economic growth. In *American Economic Review: Papers and Proceedings* 51(2). 69-75.
- OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) und EUROSTAT, 2005: *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. Third Edition. Paris.
- OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development), 2008: *Open Innovation in Global Networks*. Paris.



- OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development), 2010a: SMEs, Entrepreneurship and Innovation. Paris.
- OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development), 2010b: The OECD Innovation Strategy. Getting a Headstart in Tomorrow. Paris.
- OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development), 2011a: Forums on social innovation. URL: http://www.oecd.org/document/22/0,3343,fr_2649_34459_39263221_1_1_1_1,00.html
- OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development), 2011b: Workforce Skills and Innovation, Paris.
- OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development), 2011c: Demand side policies, Paris.
- Parsons, Talcott. 1976. Zur Theorie des Sozialsystems [1951]. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Pol, Eduardo, und Simon Ville, 2009: Social innovation: Buzz word or enduring term? In The Journal of Socio-Economics, Vol. 38. 878-885.
- Polanyi, Karl, 1978: The Great Transformation. Politische und ökonomische Ursprünge von Gesellschaften und Wirtschaftssystemen [1944]. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- ProlInno Europe, 2010: Social innovation Mobilising resources and people, Bericht einer Konferenz in Brüssel im März 2010. <http://grips-public.mediactive.fr/workshops/view/6/social-innovation-mobilising-resources-and-people/>
- Pulford, Luise, 2011: A Basque system of innovation. <http://www.youngfoundation.org/blog/web/a-basque-system-innovation#>
- Radermacher, Franz-Josef, 2010: Die Zukunft unserer Welt. Navigieren in schwierigem Gelände. Essen: Edition Stifterverband.
- Rammert, Werner, 2010: Die Innovationen der Gesellschaft. In Soziale Innovation. Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma, 21-51. Wiesbaden: VS Verlag.
- Reckwitz, Andreas, 2003: Grundelemente einer Theorie sozialer Praktiken. Eine sozialtheoretische Perspektive. In: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 32, Heft 4. 282-300.
- Reichwald, R., A., Meyer, M., Engelmann, und D. Walcher, 2007: Der Kunde als Innovationspartner. Wiesbaden: Gabler.
- Rogers, Everett, 1962: Diffusion of Innovations. New York: The Free Press.
- Rosted, Jørgen et al., 2009: New Nature of Innovation. Study report to the OECD Committee for Industry, Innovation, and Entrepreneurship (CIIE), jointly funded by the Danish and Finnish governments. Copenhagen: FORA.



- Schibany, Andreas; Martin, Berger; et al., 2007: Forschung, Entwicklung und Innovation im Dienstleistungssektor. Wien. tip Technologie, Information, Politikberatung.
http://www.bmwf.gv.at/uploads/tx_contentbox/tip_DL-Bericht.pdf
- Schranz, Mario, 2007: Wirtschaft zwischen Profit und Moral. Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen im Rahmen der öffentlichen Kommunikation. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schulmeister, Stephan, 2010: Mitten in der großen Krise. Ein „New Deal“ für Europa. Wiener Vorlesungen, Edition Gesellschaftskritik, Bd. 7. Wien: Picus
- Schumpeter, Joseph A., 1934: The Theory of Economic Development. Cambridge/Mass.: Harvard University Press.
- Schumpeter, Joseph A., 2006: Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung. Eine Untersuchung über Unternehmergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus [1912]. Berlin: Duncker & Humblot.
- Schumpeter, Joseph A., 2005: Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie [1942]. Tübingen: UTB.
- Scoppetta, Anette, 2011: Die Governance-Modelle 'Beschäftigungspakte' – Ein 'Social Container of Innovation'? In: ZSI (Hg.), Pendeln zwischen Wissenschaft und Praxis. Wien-Berlin: LIT (77-90)
- SIE (Social Innovation Europe), 2011: Conference Report -Launch of Social Innovation Europe, Brüssel/London.
- Streich, Deryk / Wahl, Dorothee, 2007: Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt. Personalentwicklung - Organisationsentwicklung - Kompetenzentwicklung. Frankfurt, New York: Campus Verlag.
- The Young Foundation (ed.), 2006: Social Silicon Valleys. A manifesto for social innovation. What it is, why it matters, how it can be accelerated. London: Basingstoke Press.
- Thom, Norbert, 1980: Grundlagen des betrieblichen Innovationsmanagements. Königstein: Hanstein.
- Vasconcelos, Diogo et al. (Business Panel on future EU innovation policy), 2009: Reinvent Europe through innovation. From a knowledge society to an innovation society.
http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/panel_report_en.pdf
- Wallerstein, Immanuel. 2004. World-Systems Analysis. An Introduction. Durham: Duke Univ. Press.
- Weber, Max. 2005. Wirtschaft und Gesellschaft [1922]. Frankfurt a.M.: Zweitausendeins
- Westley, Frances / Antadze, Nino, 2009: Making a Difference. Strategies for Scaling Innovation for Greater Impact. In: The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal, Vol. 15(2), article 2.
http://sig.uwaterloo.ca/sites/default/files/documents/MAKING_A_DIFFERENCE_SiG_Format.pdf



Zapf, Wolfgang, 1994: Modernisierung, Wohlfahrtsentwicklung und Transformation. Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung WZB.

ZSI (Zentrum für Soziale Innovation), 2008: Impulse für die gesellschaftliche Entwicklung. ZSI-Discussion Paper 9. <https://www.zsi.at/object/publication/1399>

ZSI (Zentrum für Soziale Innovation), 2011: Pendeln zwischen Wissenschaft und Praxis. ZSI-Beiträge zu sozialen Innovationen. Wien-Berlin: LIT



Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Übersicht über die „Grand Challenges“	10
Abbildung 2: Typen von Innovationen in gesellschaftlichen Funktionssystemen	31
Abbildung 3: Stages of process (from needs and ideas to implementation and scale)	38
Abbildung 4: A systemic view of innovation	39
Abbildung 5: Policies to support social innovation	64
Abbildung 6: The Social Innovation Value Chain	68

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Typen sozialer Innovation nach Zapf (1994, 30f.)	18
Tabelle 2: Nutzendimension von sozialen Innovationen	19
Tabelle 3: Beispiel sozial innovative Kundenkommunikation und -beziehungen	49
Tabelle 4: Beispiel innovative Weiterentwicklung des betrieblichen Vorschlagswesens	50
Tabelle 5: Beispiel soziales Engagement als Unternehmensziel	50
Tabelle 6: Management von Alterungsprozessen durch sozial innovative Qualifizierung	51