

# INNOVATIONEN FÜR DIE GESELLSCHAFT

---

NEUE WEGE UND METHODEN ZUR ENTFALTUNG  
DES POTENZIALS SOZIALER INNOVATIONEN

---

The bottom half of the cover features silhouettes of four people in profile, facing each other as if in conversation. The silhouettes are dark teal. Above them is a large, light green speech bubble graphic that contains the title and subtitle.

Jürgen Howaldt | Ralf Kopp  
Stefan Bösch | Bettina-Johanna Krings



## VORWORT

**PROF. DR. JOHANNA WANKA**

Bundesministerin für Bildung und Forschung

### Liebe Leserinnen und Leser,

Deutschland ist technologisch und wirtschaftlich gut aufgestellt und zählt zu den führenden Innovationsstandorten weltweit. Was für die Zukunftsfähigkeit allerdings immer wichtiger wird: Das Neue kommt nicht allein durch Spitzentechnologien oder in den Forschungslaboren der Unternehmen in die Welt. Es entsteht auch dort, wo wir neue Praktiken, Verfahren oder Lösungsstrategien finden, zum Beispiel bei der Arbeit, beim Produzieren und Konsumieren, bei Geschäftsmodellen oder im privaten Leben. Ein neues Pflegekonzept kann innovativer sein als der Pflegeroboter. Ich bin davon überzeugt: Die Qualität des Lebens in unserem Land hängt davon ab, ob es uns gelingt, kreative Lösungen zu finden, die sich am Menschen orientieren.

Vor diesem Hintergrund geht die Bundesregierung in der neuen Hightech-Strategie von einem umfassenden Innovationsverständnis aus, das technologische und soziale Innovationen gleichermaßen umfasst. Auch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) unterstützt seit langem die Entwicklung sozialer Innovationen. Dabei haben verschiedenste Fachprogramme und Initiativen auch soziale Innovationen zum Ziel. Dazu zählen beispielsweise die Forschung für Nachhaltige Entwicklung (FONA), Soziale Innovationen für Lebensqualität im Alter, Photonische Technologien für Menschen mit Behinderungen oder die Zukunft der Arbeit – letzterer widmen wir ein eigenes Wissenschaftsjahr.

Auch die Förderinitiative zur innovativen Hochschule ermöglicht Hochschulen, das Thema soziale Innovationen im Fächerspektrum sichtbar zu machen und stärker zu verankern.

Neuen Ideen zur Veränderung sozialer Praktiken wollen wir mehr Schub geben, sie erforschen, entwickeln und erproben. Hierzu müssen übergreifend Dialogansätze, neue Transferkonzepte, Förderformate und Instrumentarien entwickelt werden. Überdies ist es wichtig, die Akteure zusammenzubringen sowie die wissenschaftliche Forschung zu sozialen Innovationen zu fördern.

Der „Kongress Innovationen für die Gesellschaft – Neue Wege und Methoden zur Entfaltung des Potenzials sozialer Innovationen“ im vergangenen Jahr in Berlin hat wesentlich dazu beigetragen, thematische Handlungsfelder zu umreißen, Akteure zu vernetzen, die Wissenschaftscommunity zu stärken und erste Antworten zu den Herausforderungen für Politik und Wissenschaft zu formulieren. Warum sind soziale Innovationen so wichtig? Wie können sie befördert werden? Wer steht hier in der Pflicht? Diese und verwandte Fragen standen im Fokus des Kongresses und sind Gegenstand der vorliegenden Broschüre.

Allen Leserinnen und Lesern wünsche ich eine inspirierende Lektüre.

# INHALT

## EINLEITUNG

### KEYNOTE

3 Vorträge – 3 Kernaussagen zu sozialen Innovationen .....4

### INNOVATIONEN FÜR DIE GESELLSCHAFT

Neue Wege und Methoden zur Entfaltung des Potenzials sozialer Innovationen.....6

## SUCHRÄUME I – FELDER

### ARBEIT

Jürgen Wilke, Walter Ganz .....12

### GESUNDHEIT UND PFLEGE

Bettina-Johanna Krings .....17

### RAUMENTWICKLUNG

Gabriela Christmann.....22

### ENERGIE UND KLIMAWANDEL

Stefan Bösch.....28

## SUCHRÄUME II – KONZEPTE

### OPEN INNOVATION UND CO-CREATION

Birgit Blättel-Mink, Ralf Kopp .....36

### DESIGN THINKING

Antonius Schröder .....42

### SOCIAL INNOVATION LABS

Hartmut Kopf, Jürgen Schultze .....48

### TRANSFORMATIVE FORSCHUNG

Jürgen Howaldt, Cordula Kropp .....53

IMPRESSIONEN KONGRESS SOZIALE INNOVATION.....34

PANELDISKUSSION.....59

SOZIALE INNOVATIONEN ERMÖGLICHEN – VORSCHLÄGE FÜR EINE AGENDA .....60

LITERATURVERZEICHNIS.....70

KURZPORTRAITS.....73

DANKSAGUNG.....78

IMPRESSUM.....79



## 3 VORTRÄGE – 3 KERNAUSSAGEN ZU SOZIALEN INNOVATIONEN



**JÜRGEN HOWALDT**

### SOZIALE INNOVATIONEN BRAUCHEN UNTERSTÜTZENDE INFRASTRUKTUREN!

Soziale Innovationen gewinnen weltweit an Bedeutung. Sie entstehen aus der Mitte der Gesellschaft und setzen auf breite Beteiligung unterschiedlicher Akteure. In vielen Initiativen arbeiten Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft inzwischen gemeinsam mit verteilten Rollen an der Lösung gesellschaftlicher Probleme. Dabei hängt die erfolgreiche Umsetzung und Verbreitung sozialer Innovationen von vielen Faktoren ab. Trotz vieler Erfolge fehlen bislang vielfach unterstützende Infrastrukturen, wie sie im Bereich der Technologieförderung in den letzten Jahrzehnten entwickelt wurden, ebenso wie eine auf die Förderung sozialer Innovationen ausgerichtete Innovationspolitik. Auch sind Universitäten und Forschungseinrichtungen bisher nur in wenigen Initiativen präsent. In der verstärkten Einbindung des Themas in Forschung und Politik liegt eine wichtige Herausforderung der Zukunft.

### AUCH SOZIALE INNOVATIONEN SIND MIT NEBENFOLGEN VERBUNDEN!

Wie bei technischen Innovationen sind soziale Innovationen mit Nebenfolgen verbunden. Deshalb bedarf es der analogen Entwicklung einer Folgenabschätzung, die umsichtige Analysen von Perspektiven, Erwartungen und ihren Realisierungsalternativen sowie jeweilige Konsequenzen einschließt. Transformationen vollziehen sich zwischen Planung und Offenheit, weshalb ich für einen „zielorientierten Inkrementalismus“ werben möchte, um Wandel und Stabilität experimentell ausbalancieren zu können. Soziale Trägheit sehe ich in diesem Zusammenhang nicht nur als Problem, sondern auch als einen Teil der Lösung. Denn Wandel, zumal disruptiver, wirkt tief in soziale Ordnungen hinein.



**ARMIN GRUNWALD**



**JOSEF HOCHGERNER**

### EINE INNOVATION IST EINE WIRKSAM GEWORDENE IDEE!

Bei sozialen Innovationen handelt es sich letztlich um Veränderungen von Lebens- und Arbeitsbedingungen. Für die Charakterisierung von sozialen Innovationen verweise ich gerne auf eine Klassifikation, die drei Wirkungsebenen beschreibt: 1. Auswirkungen auf unmittelbare soziale Bedürfnisse; 2. Auswirkungen auf strukturelle Herausforderungen; 3. Auswirkungen auf systemische Entwicklungen. Bei sozialen Innovationen sollten wir auf die Differenz zwischen einer komplementären und einer kompensatorischen Stoßrichtung gegenüber bestehenden Sozialsystemen achten.

# INNOVATIONEN FÜR DIE GESELLSCHAFT

Neue Wege und Methoden zur Entfaltung des Potenzials sozialer Innovationen

## EIN NEUES INNOVATIONSVERSTÄNDNIS

**Was haben das Erneuerbare-Energien-Gesetz (EEG), die Einrichtung von FabLabs, die Idee von Reallaboren, die Gründung von Energiegenossenschaften oder das Sozialunternehmertum gemeinsam?**

Sie stellen trotz ihrer offenkundigen Unterschiede jeweils soziale Innovationen dar. Nachdem Innovation in den letzten Jahrzehnten immer mehr zu einem Leitbegriff moderner Gesellschaften geworden ist, verschiebt sich zudem der Fokus des Innovationsverständnisses. Lange Zeit standen vor allem die Potenziale technologischer Innovationen im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit. Nun geht es um soziale Innovationen. Die Karriere dieses Begriffs muss erstaunen. Denn im Grunde weisen die genannten Beispiele darauf hin, dass soziale Innovationen im Gegensatz zu technologischen weniger steuerbar sind und zugleich schwerer einzulösende Ansprüche an Gesellschaften stellen, z. B. in

Form von Vertrauen und der Veränderungen von eingespielten Verhaltensweisen und Gewohnheiten.

Die Attraktivität sozialer Innovationen verdankt sich zunächst der Besonderheit des Konzepts. Soziale Innovationen können als kreative und zielgerichtete Veränderungen sozialer Praktiken verstanden werden, d. h. der Art und Weise, wie wir leben, arbeiten und konsumieren, wie wir uns organisieren und unsere politischen Prozesse gestalten (vgl. Howaldt et al. 2010). Oft lassen sich die Potenziale neuer Technologien nur dann entfalten, wenn diese in die Veränderungen sozialer Praktiken und Verbrauchsgewohnheiten eingebettet sind. Insofern mahnen soziale Innovationen einen ganzheitlichen Blick an, in denen technologische und soziale Innovationen sich gegenseitig verstärken und so zur Lösung der großen gesellschaftlichen Herausforderungen beitragen.

Die Attraktivität sozialer Innovationen verdankt sich aber ebenso der Besonderheit der Umstände. Zunehmend erscheint es für viele offensichtlich, dass sich die Herausforderungen, vor denen Gesellschaften heute stehen, massiv verändert haben. Die Kennzeichnung „Grand Challenges“, große Herausforderungen, macht die Runde. Vor dem Hintergrund solcher Problemlagen, die zudem mit einer beschleunigten Veränderungsdynamik in Wirtschaft, Gesellschaft und Kultur einhergehen, wächst das Bewusstsein eines nur eingeschränkten Problemlösungspotenzials wirtschaftlich-technologischer Innovationen sowie etablierter Steuerungs- und Problemlösungsroutinen. Soziale Innovationen erscheinen hier als ein Ausweg.

So gibt es – national wie international – zahlreiche Ansätze und erfolgreiche Initiativen, die die Stärken und Potenziale sozialer Innovationen im Bereich gesellschaftlicher Integration durch Bildung und Armutsbekämpfung bei der Durchsetzung nachhaltiger Konsummuster oder bei der Bewältigung des demographischen Wandels aufzeigen (vgl. u. a. Yunus 2010; Kopf et al. 2015). Dabei gewinnen soziale Innovationen nicht nur in Bezug auf soziale Integration und Chancengleichheit, sondern auch im Hinblick auf die Innovations- und Zukunftsfähigkeit von Nationalgesellschaften und Unternehmen an Bedeutung.

In der Erklärung „Soziale Innovationen für Deutschland“ heißt es: „Ohnehin sind komplexe Probleme mit technischen Innovationen allein nicht zu lösen. Bildung, gesellschaftliche Integration und gute Arbeit brauchen vor allem neue Denkweisen („Change of Mentalities“) und veränderte Praktiken. Die Potenziale neuer Technologien lassen sich nur dann entfalten, wenn diese in die Veränderungen sozialer Praktiken eingebettet sind.“

Dabei mag u. a. auch die Kennzeichnung als soziale Innovationen eine nicht unerhebliche Rolle spielen. Zum einen verweist es auf die wachsende Bedeutung sozialer Probleme im Hinblick auf die Entwicklung der Gesellschaft wie die Zunahme von Armut, Ungleichheit und gesellschaftlicher Desintegration. Zum anderen nährt die Kennzeichnung „sozial“ die Hoffnung, dass es schon gut ausgehen wird. Im Angesicht von großen Herausforderungen muss man sich Mut zusprechen, um die großen Aufgaben auch lö-

„Lassen Sie uns gemeinsam eine Zukunft gestalten, die für alle taugt, indem wir die Menschen in den Mittelpunkt stellen, ihnen Mitspracherecht geben und uns ständig vor Augen halten, dass all die neuen Technologien in allererster Linie ein Werkzeug von Menschen für Menschen sind.“

(Schwab 2016: 166)

sen zu können. Vor diesem Hintergrund erkundete der Kongress „Innovationen für die Gesellschaft“ neue Wege und Methoden zur Entfaltung des Potenzials sozialer Innovationen, wie das Thema soziale Innovationen auf die politische Agenda kommt und welche besonderen Herausforderungen und Möglichkeiten sich für die Wissenschaft hierbei zeigen.

## DIE GESELLSCHAFT WIRD ZUM ORT DER INNOVATION

Der Innovationsprozess öffnet sich zunehmend zur Gesellschaft. Bürgerinnen und Bürger, Kundinnen und Kunden, aber auch soziale Bewegungen, öffentliche Verwaltungen (bspw. Kommunen und Städte) und NGOs werden in die Entwicklung neuer Produkte und großer Verän-



derungsprojekte einbezogen – und stoßen diese vielfach selbst an. Bereits heute gibt es vielfältige Ansätze und erfolgreiche Initiativen, die die Stärken und die Vielseitigkeit sozialer Innovationen aufzeigen. So geht bspw. die Open-Source-Bewegung in ihrer Bedeutung und Reichweite weit über die Potenziale von technischen Innovationen hinaus. Auch die wachsende Bedeutung von „Social Entrepreneurs“ bei der Lösung sozialer Probleme sowie zahlreiche Initiativen in der Zivilgesellschaft in den Bereichen Bildung, Inklusion, altersgerechtes Leben und Stadtteilentwicklung sind Beispiele für erfolgreiche soziale Innovationen. Viele Arenen in der Gesellschaft werden damit zum Ort der Innovation.

Zugleich haben soziale Innovationen eine hohe wirtschaftliche Relevanz. Zum einen erlauben sie uns, die Innovationsprozesse neu zu gestalten und die soziale Kreativität von Menschen in und außerhalb der Unternehmen neu zu entdecken und damit die Innovationsfähigkeit zu erhöhen. Zum anderen erfordern neue Branchen wie die Kreativwirtschaft ein neues Innovationsverständnis, um sich bestmöglich entfalten zu können. Diese kreativen Ideen werden dabei immer häufiger nicht nur auf die Gestaltung neuer Artefakte oder Produkte ausgerichtet, sondern auf die Gestaltung sozialer Prozesse und sozialer Innovationen. So wird beispielsweise das sogenannte „Design Thinking“ zunehmend dazu genutzt, komplexe Probleme neu zu durchdenken und dementsprechende Lösungen zu gestalten.

Viele Projekte und Initiativen finden sich auf lokaler, experimenteller Ebene, dabei wäre eine weiter reichende gesellschaftliche Durchschlagskraft durchaus wünschenswert. Ein wichtiger Grund hierfür ist, dass der Fokus über viele Jahre zu sehr auf Social Entrepreneurship und zivilgesellschaftliche Aktivitäten gerichtet war. Zwar haben Social Entrepreneurs und Akteure aus der Zivilgesellschaft viel zur Durchsetzung einer neuen Denkweise beigetragen, jedoch reichen die bisher entwickelten Konzepte oft nicht aus, um die Potenziale sozialer Innovationen zu entfalten. Zudem wurde die Bedeutung sektorübergreifender Kooperation lange Zeit unterschätzt.

Gerade weil soziale Innovationen häufig an den Schnittstellen zwischen den gesellschaftlichen Sektoren entstehen, muss die Kooperation von Akteuren aus Wissenschaft, Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft systematisch gestärkt werden. Möglichkeiten gibt es viele wie den weiteren Ausbau intermediärer Institutionen oder die gezielte Förderung kreativer, aber auch politischer Initiativen und Transferleistungen.

## SOZIALE INNOVATION RÜCKT AUF DIE POLITISCHE AGENDA

Neuere wissenschaftliche Untersuchungen wie bspw. die im Rahmen des europäischen Forschungsprojektes SI DRIVE ([www.si-drive.eu](http://www.si-drive.eu)) durchgeführten globalen Mappings zeigen die wachsende Bedeutung sozialer Innovationen in zahlreichen Ländern und vielfältigen Politikfeldern auf. Zugleich belegen die Untersuchungen, dass viele erfolgsversprechende Ansätze sozialer Innovation durch traditionelle Politikansätze behindert werden. Wenn moderne Gesellschaften die großen gesellschaftlichen Herausforderungen bewältigen wollen, dann müssen in ihnen Politikansätze entwickelt werden, die eine Einbindung und Nutzung der Innovationspotenziale der ganzen Gesellschaft ermöglichen.

So verwundert es nicht, dass sich inzwischen weltweit in einer Reihe von Ländern Initiativen zur staatlichen Förderung sozialer Innovation ausgebildet haben (vgl. u. a. Bornstein et al. 2014; Puttick et al. 2014). So wurde 2009 zu Beginn der ersten Amtszeit von Barack Obama das „Office of Social Innovation and Civic Participation“ im Weißen Haus eingerichtet. Auch in Lateinamerika, Asien und Australien gibt es seit vielen Jahren zahlreiche Initiativen und Projekte zur Entwicklung sozialer Innovation. Kolumbien ist dabei das erste Land, das eine nationale Strategie zur Förderung sozialer Innovationen entwickelt hat. In diesem Kontext hat die kolumbianische Regierung damit begonnen, soziale Innovation als alternative und ergänzende Strategie einer

auf die Armutsbekämpfung ausgerichteten Wirtschafts- und Sozialpolitik zu nutzen. Auch in anderen Ländern Lateinamerikas erhält das Konzept als Bestandteil einer staatlichen Innovationspolitik zunehmend Aufmerksamkeit. Aber auch in hochindustrialisierten Ländern gewinnt das Thema als Bestandteil staatlicher Innovations- und Forschungspolitik zunehmend an Aufmerksamkeit (Für Lateinamerika vgl. Rey de Marulanda/Tancredi 2010; für die Schweiz vgl. Bornstein et al. 2014).

So auch in Deutschland. Der Wissenschaftliche Beirat der deutschen Bundesregierung stellt in seinem Gutachten „Gesellschaftsvertrag für eine große Transformation“ soziale Innovationen ins Zentrum seiner Handlungs- und Politikempfehlungen (WBGU 2011). Mit der 2011 gestarteten Social Innovation Europe Initiative wurde eine entsprechende Schwerpunktverlagerung der Forschungsförderung der EU eingeleitet. Ein bedeutender Meilenstein der Verankerung sozialer Innovationen in der deutschen Innovationspolitik ist die neue Hightech-Strategie der Bundesregierung. Hier wird deutlich die Absicht formuliert: „Wir setzen auf einen erweiterten Innovationsbegriff, der nicht nur technologische, sondern auch soziale Innovationen umfasst und bezieht die Gesellschaft als zentralen Akteur ein. Wir nehmen das Ganze in den Blick und denken zusammen, was zusammengehört“ (BMBF 2014: 4). Dabei verschiebt sich der Blick vom Marktpotenzial einzelner Technologiefelder hin zum gesellschaftlichen Bedarf an zukunftsfähigen Lösungen und deren Realisierung. „Jetzt geht es darum, diese Stränge zusammenzuführen und alle zentralen Aspekte einer umfassenden Forschungs- und Innovationspolitik im Zusammenhang zu betrachten. So entsteht ein optimales Umfeld für Ideen, ihre Umsetzung in marktfähige Produkte und Dienstleistungen, mehr Wertschöpfung und neue zukunftssichere Beschäftigungspotenziale“ (BMBF 2014: 11). Ein wichtiger Aspekt ist Steigerung der Innovationsfähigkeit durch stärkeren Dialog mit unterschiedlichsten Stakeholdern über Organisationsgrenzen hinweg (Vernetzung, Open Innovation) unter Einbeziehung eines breiten Spektrums gesellschaftlicher Akteure (ebd.).

## ZUR VERÄNDERTEN ROLLE DER WISSENSCHAFT IM INNOVATIONSPROZESS

In der verschränkten Entwicklung von technologischen wie sozialen Innovationen zeigt sich die große Herausforderung für eine zeitgemäße Innovationspolitik. Legte vor nunmehr fast 70 Jahren Vannevar Bush in seinem Bericht an Präsident Roosevelt den Pioniergeist auf die Erkundung der „endlosen Grenzen“ der naturwissenschaftlichen Forschung und hoffte damit die gesellschaftliche Wohlfahrt voranzutreiben, brauchen wir heute eine grundlegende Erweiterung der Perspektive. So betont die Vienna Declaration (2011), die die Ergebnisse der ersten globalen Konferenz zum Thema zusammenfasst: „The most urgent and important innovations in the 21st century will take place in the social field. This opens up the necessity as well as possibilities for Social Sciences and Humanities to find new roles and relevance by generating knowledge applicable to new dynamics and structures of contemporary and future societies.“

Wie in der Mitte des vergangenen Jahrhunderts die Bedingungen geschaffen wurden, um gestützt auf eine systematische Innovationspolitik die Potenziale der Natur- und Ingenieurwissenschaften zu erkunden und für die Gesellschaft nutzbar zu machen, so brauchen wir zu Beginn des 21. Jahrhunderts einen ebenso großen Pioniergeist bei der Suche nach neuen sozialen Praktiken, die uns ermöglichen, die Zukunft zu sichern.

## EIN FUNDIERTES KONZEPT SOZIALER INNOVATION

Eine solche Innovationspolitik braucht ein wissenschaftlich fundiertes Konzept sozialer Innovation. Jedoch bedarf es der Bildung einer wissenschaftlichen Community, die sich theoretisch wie empirisch mit der Erforschung sozialer Innovationen befasst. Dies ist zur Zeit eine der

größten Herausforderungen bei der Entwicklung des Themenfeldes. Wie sollen sonst die Fragen nach Rahmenbedingungen und Erfolgsfaktoren sozialer Innovationen beantwortet werden können? Wie lassen sich der Zusammenhang und die gegenseitige Durchdringung von sozialen und technologischen Innovationen denken?

Das im Rahmen der Broschüre zu skizzierende Konzept sozialer Innovation muss einiges leisten. Zusammen genommen stellt es eine wichtige Voraussetzung für die Entwicklung einer integrativen Theorie gesellschaftlich-technischer Innovation dar, in der soziale Innovationen mehr sind als nur Voraussetzung, Begleiterscheinung und Folge von technologischen Innovationen. Erst mit einer Berücksichtigung der Eigengesetzlichkeiten und Spezifika sozialer Innovationen eröffnet sich die Möglichkeit, soziale und technologische Innovationsprozesse in ihrem systemischen Zusammenhang und in ihrer gegenseitigen Abhängigkeit begreifbar zu machen.

„Mit dem Übergang von der Industrie- zur Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft vollzieht sich ein Paradigmenwechsel des Innovationsystems, infolgedessen sich das Verhältnis von technologischen und sozialen Innovationen grundlegend verändert.“

(Prof. Dr. Jürgen Howaldt, TU Dortmund Sozialforschungsstelle)

Wir vermuten: Das 21. Jahrhundert wird ein Jahrhundert sozialer Innovationen werden. Diese grundsätzlich wünschenswerte Entwicklung etabliert sich aber nicht von selbst. Zur nachhaltigen Entwicklung und breiten Durchsetzung sozialer Innovationen erscheinen eine systematische Stärkung der sektorübergreifenden Kooperation von Akteuren aus Wissenschaft, Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft wie auch der weitere Ausbau von unterstützenden intermediären Institutionen, kreativen, aber auch politischen Initiativen und Infrastrukturen besonders wirkungsvoll. Welche Bedeutung kommt dabei neuen Konzepten

und Methoden wie Design Thinking, gesellschaftlichen Reallaboren, Social Labs etc. zu?

## WIE DIE WISSENSCHAFT

## SOZIALE INNOVATIONEN

## UNTERSTÜTZEN KANN

Eine zunehmend wichtige Rolle kommt dabei der Wissenschaft bei der Entwicklung, Erprobung und Verbreitung sozialer Innovationen zu. Während sich im internationalen Diskurs bereits eine wissenschaftliche Gemeinschaft herausgebildet hat, die sich mit übergreifenden Fragen der sozialen Innovationsforschung beschäftigt, die konzeptionelle Weiterentwicklung betreibt und wichtige Empfehlungen zur Gestaltung erfolgreicher sozialer Innovationen für Politik und Praxis entwickelt (s. bspw. die Konferenz „Challenge Social Innovation“ im September 2011 und die dort

entwickelte Vienna Declaration, die von NESTA organisierte Social-Frontiers- Conference in London 2013 sowie das 2. Internationale Deutschlandforum der Bundeskanzlerin im Januar 2015, in dem internationale Expertinnen und Experten ihre Erfahrungen im Bereich sozialer Innovation darstellten), steht dieser Prozess für Deutschland noch aus.

Hier setzte der Kongress mit seiner Fokussierung auf die Rolle der Wissenschaft und neuer Wege zur Förderung sozialer Innovation an und strebte dabei die systematische Weiterentwicklung und Zusammenführung bestehender Initiativen an.

„Die Expertenkommission fordert die Bundesregierung auf, vor dem Hintergrund großer gesellschaftlicher Herausforderungen soziale Innovationen verstärkt in den Blick zu nehmen. Hier sind in den kommenden Jahren mutige Schritte nötig, um mit neuen Formaten der Partizipation und mit neuen Förderinstrumenten zu experimentieren. Diese Schritte sollen von Anfang an systematisch wissenschaftlich vorbereitet, begleitet und evaluiert werden.“

(Gutachten der „Expertenkommission Forschung und Innovation“ 2016)

## DER KONGRESS

Der Kongress führte zum ersten Mal die vielfältigen Initiativen und Communities zum Thema „Soziale Innovation in Deutschland“ zusammen und verfolgte eine Reihe miteinander verknüpfter Ziele. So galt es nicht nur, das Potenzial sozialer Innovationen bei der Bewältigung der großen gesellschaftlichen Herausforderungen in unterschiedlichen Handlungsfeldern zur Diskussion zu stellen und konzeptionell weiter zu denken, sondern darüber hinaus auch neue prioritäre Handlungsfelder und -möglichkeiten zur Förderung sozialer Innovationen durch das BMBF zu identifizieren sowie die notwendigen Rahmenbedingungen zu erörtern. Der Kongress diente zudem als Plattform, um zentrale Akteure zu vernetzen. Lassen sich neue Wege und Methoden zur Entfaltung des Potenzials sozialer Innovationen und die Rolle der Wissenschaft in diesen Prozessen identifizieren?

Vor diesem Hintergrund hat der Kongress die Potenziale sozialer Innovation in vier ausgewählten/zentralen Politikbereichen herausgearbeitet.

Der Fokus lag auf den Themen:

- Arbeit
- Gesundheit und Pflege
- Raumentwicklung
- Energie und Klimawandel

Zugleich wurden neue Wege und Konzepte diskutiert, die es erlauben, das Innovationspotenzial der Gesellschaft zu erschließen und weiterzuentwickeln. Im Mittelpunkt standen:

- Open Innovation und Co-Creation
- Design Thinking
- Social Innovation Labs
- Transformative Forschung

Dabei wurden die Möglichkeiten der Beförderung sozialer Innovationen (bspw. durch spezifische Förderprogramme, aber auch durch die Aktivierung gesellschaftlicher Akteure) sowie ihre Bedeutung bei der erfolgreichen Diffusion von neuen Technologien diskutiert (bspw. im Kontext der Debatte um die Vision der Industrie 4.0). Deutlich wurde, dass die Perspektive sozialer Innovationen in entscheidendem Maße davon abhängt, inwieweit mittelfristig institutionelle Infrastrukturen geschaffen werden können. Obwohl die jüngsten Initiativen der Bundesregierung (und der Europäischen Union) zur stärkeren öffentlichen Wahrnehmung des Themas Soziale Innovationen beitragen, haben sie in ihrer Impulswirkung noch nicht die Breite und Dynamik der langen Kultur der Technologieförderung. Eine offensivere Anerkennung der Bedeutung sozialer Innovationen für die Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen und Problemlagen, eine stärkere Mobilisierung der Institutionen mit hoher Affinität zu sozialen Innovationen, die Unterstützung des Aufbaus geeigneter Infrastrukturen und die Schaffung geeigneter Instrumente zur Förderung sozialer Innovationen würden die Innovationsdynamik entscheidend vorantreiben.

# ARBEIT

Jürgen Wilke, Walter Ganz

## Referentinnen und Referenten

**Hartmut Hirsch-Kreinsen:** Digitale Arbeit als Soziale Innovation?

**Wolfgang Dings:** Inklusion durch Kooperation – Neue Wege in der beruflichen Rehabilitation

## BLICKPUNKT

Arbeit (u. a. Arbeitsorganisation, Kompetenzentwicklung, Management) gehört zu den klassischen Feldern sozialer Innovation. Gegenwärtig verändert die digitale Transformation die Arbeitswelt tiefgreifend und mit hoher Dynamik. Umbrüche im traditionellen Produktionsbereich (Stichwort Industrie 4.0) und neue Geschäftsmodelle (Stichwort Plattformökonomie) werfen ihre Schatten voraus. Neuen Gestaltungsspielräumen für humane Arbeit stehen erhebliche Risiken (Stichwort Datensicherheit) gegenüber. Soziale Innovationen und technologische Innovationen müssen im Rahmen der sich herausbildenden Arbeit 4.0 „Hand in Hand gehen“. Hier ergeben sich viele Gestaltungsherausforderungen und -fragen.

## PROBLEMSTELLUNG

Arbeit ist ein zutiefst sozialer Prozess. Menschen kooperieren, um Aufgaben bzw. Probleme zu bewältigen und Ziele zu erreichen, die alleine nicht realisierbar wären. So verstanden ist Arbeit Teil des gesellschaftlichen Lebens aller Menschen und nicht auf Erwerbsarbeit reduzierbar. Erwerbsarbeit zielt auf die Existenzsicherung der Arbeitenden über Einnahmen, die durch die Erstellung und den Verkauf von Leistungen oder Produkten an Kunden erzielt werden.

Inklusion, Exklusion, Teilhabe, Einkommen – ganz unterschiedliche, oft konfliktreiche Prozesse verknüpfen sich mit Erwerbsarbeit. In vielen Industriestaaten entwickelten sich komplexe Systeme industrieller Beziehungen und ein differenziertes soziales Sicherungssystem, in Form von u. a. Arbeitnehmervertretungen, Arbeitgebervertretungen, Arbeitslosen- und Sozialhilfesystemen – alles Beispiele für soziale Innovationen. Jedoch bringen soziale Innovationen neben den positiven mitunter unerwünschte, gar negative Folgen hervor. Soziale Sicherung basiert vielfach auf dem Ausbau staatlicher Bürokratien.

Soziale Innovation kann von der Erwerbsarbeit ausgehen, aber weit darüber hinausgehende Effekte zeitigen. Ebenso bringen technische Innovationen oft soziale mit sich. Die Innovation E-Mail hatte soziale Auswirkungen auf die Arbeit, denn sie hat „Arbeitsinhalte, Arbeitsweisen und die Verteilung von Arbeitsaufgaben weitgehend ungeplant verändert“ (Wilke 2014: 9). Die aktuell allseits erwartete „Vierte Industrielle Revolution“ stellt im technischen Kern die globale Vernetzung von Geräten und automatisierte Entscheidungsprozesse dar. Auch wenn dies noch nicht sehr weit umgesetzt ist (vgl. Bertschek et al. 2016; Dworschak et al. 2012), wäre eine antizipative (technologische und soziale) Innovationsfolgenabschätzung und eine Risiken minimierende Arbeitsgestaltung wünschenswert. Anregungen dafür wurden in dieser Session gesammelt.

Arbeit war also immer schon ein Feld sozialer Innovationen. Ein instruktives Beispiel stellt die Fließbandarbeit dar. Fließbandarbeit führte zur effizienteren Produktion und hatte so einen ökonomischen Nutzen (vgl. Gillwald 2000: 15). Dabei ging es jedoch nicht nur um die Einführung einer technologischen Innovation, sondern entscheidender Erfolgsfaktor war deren Einbettung in diversen sozialen Innovationen bezogen auf Arbeitszeit, Entlohnung, bezahlbare solide Wohnungen in Fabriknähe etc. Zugleich brachten diese Entwicklungen auch Verlierer mit sich: die Manufakturarbeiter verloren zunehmend ihren Arbeitsplatz und die Fließbandarbeiter waren monotonen, geringer qualifizierten und körperlich einseitig belastenden Tätigkeiten ausgesetzt. Derartig negative Folgen zu antizipieren, präventiv zu minimieren oder zu neutralisieren sind Aspekte von Gestaltungsherausforderungen, denen auch heute wieder großes Gewicht zukommt.

## 1. DIGITALE ARBEIT ALS SOZIALE INNOVATION?

Digitalisierung und Industrie 4.0 werden aufgrund ihres Charakters als „promising technologies“ vielfach einseitig als global Einzug haltender „technology push“ wahrgenommen bzw. konzipiert, dem innovative Arbeitsformen und gute Wissensarbeit als Selbstläufer folgen. Zu erwartende soziale Innovationen werden als ergänzende Innovationen („complementary innovations“) betrachtet. Beides zusammen erschwert den Blick auf Nebenfolgen dieses Wandels. Zugunsten eines differenzierten Verständnisses des digitalen Transformationsprozesses auch auf Arbeitsebene empfiehlt Hirsch-Kreinsen, stärker den wechselseitigen Zusammenhang von Technik, Qualifikation und Organisation zu erfassen und weder einseitig die Technikdimension zu betonen noch ausschließlich den Blick auf die soziale Dimension zu richten. Erforderlich ist demnach ein sozio-technisches Verständnis der Entwicklung von digitaler Arbeit. Dieses Modell betont die



Wechselwirkungen von Technik, Mensch und Organisation und fordert eine übergreifend abgestimmte Vorgehensweise bei der Optimierung des gesamten sozio-technischen Systems (vgl. Ulich 2005; s. auch Abbildung 1).

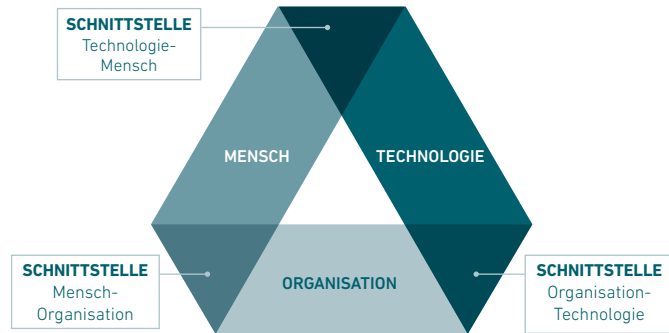


Abbildung 1: Systemschnittstellen als zentrale Gestaltungsräume für innovative digitale Arbeit (Quelle: Vortrag Hirsch-Kreinsen)

Systemschnittstellen sind hier die zentralen Angriffspunkte der Arbeitsgestaltung. Im Einzelnen schlägt Hirsch-Kreinsen exemplarisch vor, für die Verbindungsstelle Mensch-Technologie dort zu automatisieren, wo die Arbeit schmutzig, gefährlich und schwierig ist („3D-Tätigkeiten – dirty, dangerous and demanding“), mit dem Ziel, ergonomisch gute Arbeitsplätze zu schaffen. Für die Verbindungsstelle Mensch-Organisation sollten neue Optionen durch optimierte Informatisierung in Echtzeit aufgegriffen und gestaltet werden, etwa mit der Integration von Disposition und Ausführung oder einem polyvalenten Personaleinsatz. Die Verbindungsstelle Technologie - Organisation sollte auf dezentrale Regelkreise setzen mit komplementärer Selbststeuerung im Rahmen begrenzter Organisationssegmente oder mit der gezielten Abkehr von sequenziellen und differenzierten Abläufen.

Vorstellbar werden mehr Bottom-up-Prozesse und neue Formen direkter Partizipation und eine generelle Aufwertung des Human Resource Managements in Organisationen. Voraussetzung hierfür ist aber eine forcierte Aus- und Weiterbildung zum Aufbau der erforderlichen Industrie

4.0-Kompetenzen und partizipationszentrierter und mitbestimmungsbasierter Vorgehensweisen bei der schrittweisen Implementation. Nicht zuletzt geht es auch darum, nicht nur „Hightech-Arbeit“ zu fördern, sondern auch nach Ansatzpunkten zur Erleichterung und Aufwertung geringqualifizierter Arbeit zu suchen.

Die genannten Problemstellungen lassen sich an einer Vielzahl von Entwicklungen konkretisieren, welche nicht immer auf die Digitalisierung zurückzuführen sind. Zu nennen ist etwa die aufgrund des strukturellen Wandels wachsende Zahl von Solo-Selbständigen, deren Arbeitsbedingungen mit den vorhandenen Instrumenten kaum erkennbar und beeinflussbar sind. Aber auch in den

Betrieben selbst stellen sich Fragen wie die nach der Veränderung des Managements. So gibt es bisher wenig empirisches Material das zeigt, wie „Führung auf Zeit“ funktioniert oder wie eine weitgehende Dezentralisierung ohne zentrale Strukturen auskommen kann. Hier wäre auch zu fragen, wie die Neuverteilung von Macht bei der Umstellung von top down zu bottom up bzw. die Stärkung der Selbstorganisation ausgestaltet und akzeptiert wird.

Digitalisierung und soziale Innovation haben für kleine und mittlere Unternehmen im ländlichen Raum andere Facetten als für Großunternehmen in Ballungsgebieten. So ist z. B. die Versorgung mit Breitbandzugängen zum Internet im ländlichen Raum immer noch schlecht, obwohl viele „hidden champions“ dort lokalisiert werden können. Schließlich lässt sich mit der Etablierung einer „Sharing Economy“ eine weitere soziale Innovation im Rahmen des Wandels von Arbeit anführen. Die zeitweise Nutzung von Ressourcen anstatt ihr dauerhafter Besitz erfordert andere Reglements und Arbeitsformen als in „konventionell“ produzierenden und Produkte herstellenden Betrieben.

## 2. KOOPERATIVE QUALIFIZIERUNG IN BERUFSFÖRDERUNGSWERKEN (BFW) ALS ELEMENT SOZIALER INNOVATION

Im Rahmen der Session wurde am Beispiel des Projektes „Inklusion durch Kooperation – Qualifizierungspartnerschaft von Unternehmen und Berufsförderungswerken“ (Dings 2016) zur beruflichen Rehabilitation, das vom Ministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen und Senioren Baden-Württemberg gefördert wird, gezeigt, wie sich sozial innovative Wege der Kooperation zwischen Betroffenen, Unternehmen und BFW zum wechselseitigen Nutzen gestalten lassen. Kennzeichnend für das Konzept der baden-württembergischen BFW ist die flexible Einpassung der betrieblichen Qualifizierungsphasen in den individuellen Qualifizierungsverlauf. Welche spezifischen Methoden sind zur Modellierung, Gestaltung und Steuerung solcher komplexer sozialer Prozesse geeignet?

Anlass des Projektes ist es, einen Beitrag zur Umsetzung der Inklusion mit Bezug zur UN-Behindertenrechtskonvention von 2006 zu leisten.

Zu deren Umsetzung hat sich die Bundesrepublik Deutschland verpflichtet. Das wird seit 1994 von der UNESCO gefordert und wurde mit der „Bonner Erklärung“ der Deutschen UNESCO-Kommission vom März 2014 aktualisiert und konkretisiert. Zudem müssen die 28 deutschen Berufsförderungswerke selbständig für ihre Finanzierung sorgen. Das zentrale Erfolgskriterium stellt die Integrationsquote nach abgeschlossenen Reha-Maßnahmen dar, die in der Mehrzahl von der Deutschen Rentenversicherung getragen werden.

Das Projektziel lässt sich gebündelt als soziale Innovation im Zwischenbereich zwischen Staat und Wirtschaft ansehen. Es werden sowohl Ziele der Politik umgesetzt als auch wirtschaftliche Ziele durch die Erbringung einer attraktiven Dienstleistung verfolgt. Auf diese Weise kann zur Finanzierung der vier projektbeteiligten Berufsförderungswerke beigetragen und können die ökonomischen Bedingungen der beteiligten Unternehmen, die wieder einsetzbare Mitarbeiter erhalten, verbessert werden. Zugleich wissen die betroffenen Mitarbeiter ihre Beschäftigungsfähigkeit und den Beschäftigungserhalt gesichert. Ihre Gesundheitskompetenz wird im Sinne einer nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit gefördert.

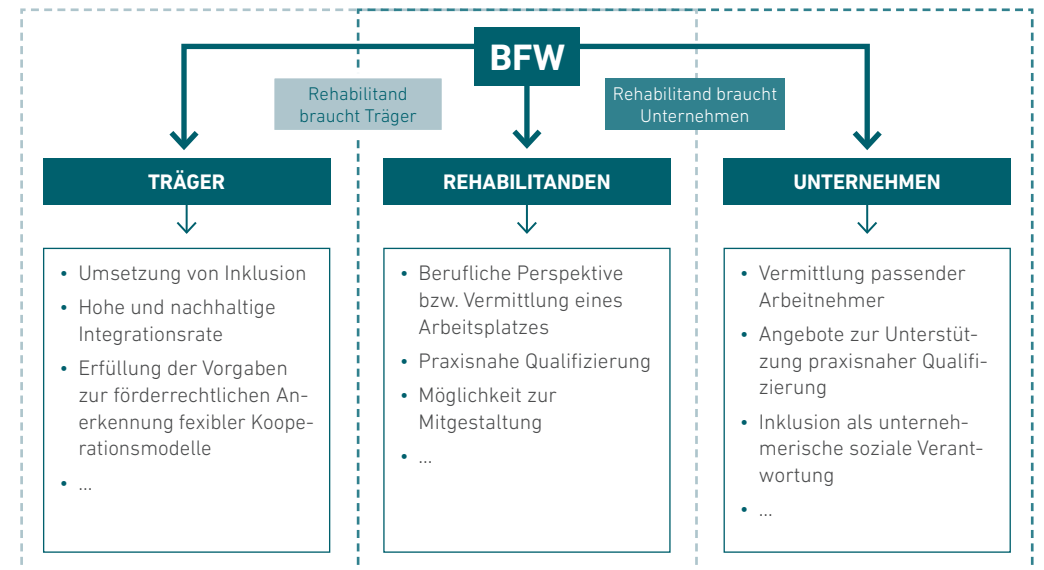


Abbildung 2: Die moderierende Rolle der Berufsförderungswerke (BFW) in der Phase der kooperativen Qualifizierung (kQ) im Baden-Württembergischen Modell der kQ. (Quelle: Vortrag Dings)

Der Betrieb verkörpert während der Reha die Normalwelt und ermöglicht so wichtige Normalisierungserfahrungen bzw. die Entpathologisierung und die Vermeidung einer Hospitalisierung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Die Berufsförderungswerke haben in der Phase der kooperativen Qualifizierung eine moderierende Rolle, die die Erwartungen der Rehabilitanden, der Träger der Maßnahmen und der Unternehmen austarieren (s. Abbildung 2).

Die Kooperative Qualifizierung in den BFW umfasst ein dreiphasiges Vorgehen:

#### a) Die Phase der Vorbereitung der Teilnehmer auf die betriebliche Qualifizierungsphase

#### b) Die Begleitung der betrieblichen Qualifizierungsphase

Konkrete Ansätze zur Förderung des Gefühls von Sicherheit:

- Konzepte des integrierten Lernens bzw. der flexibilisierten Theorievermittlung (u. a. durch „Blended Learning“)
- Ambulatory Assessment und Handy Coaching
- Möglichkeiten für Krisenintervention außerhalb des betrieblichen Settings

#### c) Die Rückkehr ins BFW mit der Aufbereitung der Erfahrungen aus der betrieblichen Qualifizierungsphase

Diese soziale Innovation zeichnet sich also durch das Ineinandergreifen ganz unterschiedlicher und dazu neu zu justierender Handlungsmuster aus, um der Idee einer weitreichenden Employability gerecht zu werden.



#### LESETIPP

Hirsch-Kreinsen, H.; Ittermann, P.; Niehaus, J. (Hrsg.; 2015): Digitalisierung industrieller Arbeit. Die Vision Industrie 4.0 und ihre sozialen Herausforderungen. Baden-Baden.

Kopp (2016): Industrie 4.0 und soziale Innovation - Fremde oder Freunde? Online: [http://sfs.tu-dortmund.de/Publicationen/Kopp\\_Industrie\\_Vier\\_Null\\_und\\_soziale\\_Innovation.pdf](http://sfs.tu-dortmund.de/Publicationen/Kopp_Industrie_Vier_Null_und_soziale_Innovation.pdf) (aufgerufen 04/2017)

## HERAUSFORDERUNGEN

Technologiezentrierte Engführungen stellen immer noch eine zentrale Herausforderung dar. Arbeitsprozesse sind stärker sozialinnovativ anzulegen, d. h. humanzentrierte, partizipative und inklusive Modelle guter Arbeit 4.0 zu entwickeln. Wie lassen sich soziale Innovationen als Blaupausen in der heutigen Arbeit wie Unternehmen umsetzen? Können neue Kooperationsansätze zwischen betroffenen Menschen, Unternehmen und Institutionen (z. B. Berufsförderungswerke) weiterhelfen? Digitalisierung, Beschleunigung, sozialer Wandel bringen komplexe Wirkungsgeflechte hervor. Diese gilt es sichtbar zu machen, um solche Elemente des Geflechts zu stärken, die eine fördernde Wirkung auf ein angestrebtes Ziel haben und solche Elemente zu schwächen, die hemmend wirken. Als Herausforderungen ergeben sich:

- Die komplexen Wirkungsgeflechte durch die Transformation von Arbeit durch Digitalisierung und Industrie 4.0 sind zu analysieren. Dazu gilt es Instrumente zur Erfassung und des Monitorings von Arbeitswandel zu entwickeln. Diese Art Forschung gilt es zu fördern.
- Mit Blick auf die differenzierten sozio-technischen Arbeitssysteme sollten prospektiv die durch Digitalisierung erwartbaren Veränderungen an den spezifischen Verbindungsstellen kartiert und deren Potenzial und Relevanz für soziale Innovationen erfasst werden.
- Der Fokus auf die Digitalisierung darf nicht den Blick auf die Vielfalt sozialer Innovationen im Feld der Arbeit verstellen. Deshalb sollten Instrumente zum kontinuierlichen Monitoring von sozialen Innovationen in der Arbeitssphäre entwickelt werden.
- Ausgehend von sozialen Zielen sind Mechanismen zur kontinuierlichen, aber ebenso raschen Anpassung der Komponenten von Arbeit an veränderte Rahmenbedingungen zu entwickeln. Allerdings sollten die Maßnahmen nicht nur reaktiv ausgerichtet sein, sondern proaktive Elemente (Folgenabschätzungen verschiedener Gestaltungsoptionen von Arbeit) enthalten.

# GESUNDHEIT UND PFLEGE

Bettina-Johanna Krings

#### Referentinnen und Referenten

**Gabriele Meyer:** Implementierung innovativer Interventionen in Pflegeheimen

**Hartmut Remmers:** Dorfgemeinschaft 2.0 – Das Alter im ländlichen Raum hat Zukunft

**Josef M. Huber:** Technische und soziale Innovationen in Balance bringen

#### BLICKPUNKT

Bei Gesundheit und Pflege wird angesichts alternder Gesellschaften in naher Zukunft ein signifikanter Pflegenotstand erwartet. Technische Innovationen zu dessen Lösung stehen hoch im Kurs. Eine solche Perspektive unterschätzt jedoch die Vielfalt pflegerischen Handelns. Zudem ist ‚Pflege‘ in unzählige normative Orientierungen und institutionelle Rahmenbedingungen eingebettet. Die Entwicklung und Einführung sozialer Innovationen zeigt eindrücklich, wie auch nur geringfügige Veränderungen im institutionellen System ‚Pflege‘ große Wirkungen und Widerstände hervorrufen (können). Soziale Innovationen in der Pflege bedürfen also besonderer Kontextsensibilität.

## PROBLEMSTELLUNG

Ohne Zweifel bieten technikbasierte Lösungsstrategien ein hohes Potenzial für die Aufrechterhaltung und Betreuung eines guten und langen Lebens (Hülsken-Giesler/Krings 2015). Gleichzeitig geraten in diesen Debatten soziale Innovationen häufig aus dem Blick und – so die These der Session – es werden die Pflegeräume in ihrer Vielfalt und Komplexität nur unzureichend wahrgenommen. Dabei gibt es eine Fülle von Gestaltungsräumen pflegerischen Handelns (Mol et al. 2010; Dominguez-Rué/Nierling 2016). Nicht nur beziehen sich die Begriffe ‚Gesundheit‘ und ‚Pflege‘ auf viele Lebens- und Arbeitsbereiche, sondern zugleich versammeln sich unter dem Begriff der ‚Pflege‘ vielseitige sozio-kulturelle Konzepte.

Soziale Innovationen treffen also auf spannungsreiche Situationen. Ein Beispiel sind die heftigen Diskussionen um die Novelle eines Berufsgesetzes für Pflege mit neuen Ausbildungskonzepten. Wie und in welcher Form können eine ‚gute‘ und ‚verlässliche‘ Pflege im stationären und ambulanten Bereich entwickelt werden? Erschwerend kommt dazu, dass diese Verhandlungen seit der Etablierung von ‚Pflegermärkten‘ zunehmend unter ökonomischen Prämissen geführt werden (Manzei/Schmiede 2014), wobei betriebswirtschaftliche Erwägungen pflegerische Entscheidungen prägen (Gerlinger 2013).

Ein anderes Beispiel ist die Entwicklung von Ansätzen der Einbindung von Fürsorge und Pflege von (alten) Menschen in innovative und neue gesellschaftliche Lebensmodelle (vgl. Kruse 2005; Köhler/Goldmann 2010). Das spiegelt sich im angelsächsischen ‚Care‘, was Pflege, aber auch Vorsorge und Fürsorge für die Mitmenschen auf Basis gemeinsamer Zukunftsentwürfe umfasst. Inwieweit sind Verhaltensänderungen im Rahmen nachhaltiger Entwicklungen möglich (vgl. Enquete Kommission 1997, 1998)? Exemplarisch wurden in der Session drei unterschiedliche Ansätze sozialer Innovationen diskutiert.

Die Diskussionen um alternde Gesellschaften sowie deren Auswirkungen auf die sozialen Sicherungssysteme berühren das Feld der Pflege ganz unmittelbar. Es ist anzunehmen, dass der geschätzte Anteil der 60-Jährigen und Älteren in Deutschland von 30,5% der Gesamtbevölkerung im Jahr 2020, auf 36,3% im Jahr 2030 und auf 39,2 % im Jahr 2060 steigen wird. Für das Jahr 2030 wird mit einer Anzahl pflegebedürftiger Menschen von mehr oder weniger 3 Mio. ausgegangen. Einer von der Friedrich-Ebert-Stiftung in Auftrag gegebenen Studie zufolge errechnet sich ein Gesamtbedarf an Pflegekräften für 2030 in Höhe von 1,2 Mio. Vollzeitäquivalenten (VZÄ). Bei fortgesetztem Trend ohne politisch wirksame Eingriffe ist eine Lücke an Pflegekräften von 44% oder absolut 517.000 VZÄ zu erwarten (vgl. Ehrentraut et al. 2015).

Wie stellt sich die gegenwärtige Situation in Pflegeheimen von der pflegerischen Seite dar – und welche Konsequenzen sozialer Innovationen sind daraus zu ziehen? Die Anwendung von „freiheitsentziehenden Maßnahmen“ bei alten Menschen, d. h. von Bettgittern, fixierenden Gurten sowie Anbringen von Stecktischen, aber auch der Gabe von ruhigstellenden Medikamenten, sind immer noch weit verbreitete Pflegepraxis. Gabriele Meyer berichtete deshalb von Studien, die zum Ziel hatten, soziale Innovationen zu entwickeln und in spezifischen Pflegesettings zu implementieren. Ausgangspunkt dieser wissenschaftlichen Interventionen war zunächst herauszufinden, warum und wie die freiheitsentziehenden Maßnahmen in den Routinen der stationären Altenpflege etabliert sind. Diese sind in der Regel nicht fachlich begründet, sondern reproduzieren sich kontinuierlich in etablierten Arbeitsabläufen. Es besteht also eine große Diskrepanz zwischen der gelebten Pflegepraxis und wissenschaftlich fundiertem und ethisch begründetem pflegfachlichen Vorgehen. Dabei gibt es ein Recht auf Pflege gemäß besten fachlichen Standards sowie ein Recht auf soziale Teilhabe.

Vor diesem Hintergrund setzten die untersuchten sozialen Innovationen bei Programmen für professionelles Pflegepersonal an, welche Schulun-



gen, beratende Besuche in den ersten Monaten, die Evaluation neuer Handlungsrouinen in diesen Pflegefeldern sowie eine aktive Öffentlichkeitsarbeit bereitstellten. Diese hatten zum Ziel, freiheitsentziehende Maßnahmen durch neue humanverträgliche Arbeitsroutinen zu ersetzen und die Bedürfnisse der zu pflegenden Personen verstärkt in den Mittelpunkt der Pflege zu stellen. Die Ergebnisse waren insgesamt durchschlagend und gingen sogar rasch hinsichtlich Veränderungen freiheitsentziehender Pflegeroutinen voran. Auf der Basis dieser ermutigenden Ergebnisse plädierte Meyer dafür, dass die Pflegewissenschaft u. a. sozial innovatorisch tätig werden sollte, um mittels konkreter Projekte die Situation von Pflegebedürftigen systematisch zu verbessern.

Ein anderer Aspekt des diagnostizierten Pflege-notstands ist, dass er sich asymmetrisch verteilt. Er zeigt sich vor allem in ländlichen Räumen, in denen die Abwanderung von jungen Menschen in städtische Regionen hoch und der Anteil von Menschen mit medizinischem, pflegerischem und sozialem Versorgungsbedarf rasant ansteigt. Diese Situation trifft auch auf eine Region in

West-Niedersachsen (südliches Emsland und die Grafschaft Bentheim) zu. Im Forschungsprojekt „Dorfgemeinschaft 2.0“ werden soziale und technische Innovationen entwickelt und etabliert. Hartmut Remmers stellte dieses Projekt vor, das integrierte Versorgungskonzepte für ältere Menschen zu schaffen und durchzuführen beabsichtigt. Dessen Schwerpunkt lag gerade auf der Entwicklung von sozialen Innovationen. Pflegerische, medizinische und therapeutische Dienste sollen auf der Basis technischer Vernetzungsmöglichkeiten aufgebaut werden. Die Zielsetzung des Projekts „Dorfgemeinschaft 2.0“ entspricht damit generell einer umfassenden Digitalisierungsstrategie als Antwort auf den sozialen Wandel.

Um Verbesserungen vorzuschlagen, muss zunächst der Status quo bekannt sein. Wie gestaltet sich die Wohn- und Haushaltssituation der Bewohnerinnen und Bewohner, wie engmaschig ist das Netz regionaler Nahversorgungseinrichtungen und Dienstleistungen, welche Aktivitäten verfolgen die Menschen, wie nutzen sie diese Technik und wie hoch ist deren Technikaffinität? Ein Großteil der Menschen in dieser ländlichen





Region lebt ohne schnelle und verlässliche Verkehrsanbindung und ist bislang wenig in seniorengerechte Lebensbedingungen eingebunden. Eine digitale Plattform („virtueller Dorfmarktplatz“) soll hier Abhilfe schaffen. Deren Strukturen weisen sowohl eine informationstechnische als auch eine organisatorische Basis auf, um Konzepte wie etwa Sharing Economy, Crowdfunding und die nachhaltige Gebäudenutzung in die Versorgungsstrukturen zu integrieren und sichtbar zu machen. So sollen neue soziale Modelle entstehen wie beispielsweise ein digitaler Dorfladen oder individuelle Mobilitäts- und Genossenschaftsdienste, die den Bewohnerinnen und Bewohnern im Lebensalltag zur Verfügung stehen werden.

Solche digitalen Plattformen zur Integration/Digitalisierung sozialer Dienstleistungen werden vielfach entwickelt (vgl. bspw. die Projekte Sonia (2017); SoNaTe (2017)). Gleichwohl bestehen Herausforderungen für Forschung und Politik. Partizipationsvoraussetzungen von Nutzerinnen- und Nutzer gestalten sich nämlich unterschiedlich. Können hier innovative Design-Ansätze weiterhelfen? Darüber hinaus liegen die Herausforderungen insbesondere im Bereich der gesetzlichen Regulation von neuen (sozialen) Medien. Im Kontext des Verbundprojekts „Dorf-gemeinschaft 2.0“ gefährdet das Regulierungsgefälle zwischen herkömmlichen und innovativen Telekommunikationsstrukturanbietern die

angestrebte Nachhaltigkeit der zu entwickelnden sozialen Modelle. Ein weiterer Bereich, der sowohl Wissenschaft, Entwicklung als auch Politik anhaltend vor Herausforderungen stellt, ist der Datenschutz. Die Nutzung der digitalen Plattform bzw. der digitalisierten sozialen Dienstleistungen macht die Erhebung personenbezogener und häufig auch gesundheitsrelevanter Daten notwendig. Wie muss ein Datenschutzkonzept beschaffen sein, welches einerseits ethisch zu rechtfertigende Formen der Einwilligungen sowie andererseits eine vernetzte Nutzung der Daten

zwischen den beteiligten sozialen Dienstleistungsunternehmen ermöglicht? Schließlich geht es auch schlicht um den Ausbau einer leistungsfähigen digitalen Infrastruktur in den ländlichen Gebieten.

Wie stellt sich also die Balance von technischen und sozialen Innovationen in diesem Feld dar? Aus Sicht eines freien Wohlfahrtsträgers und auf der Basis praxisbezogener Erfahrungen diskutierte Josef M. Huber aktuelle Erfahrungen mit der Einführung technischer Innovationen in ganz unterschiedliche Pflegekontexte. Anhand von eindrücklichen Beispielen plädierte er für eine umfassende Betrachtung sozialer Kontexte, in denen solche Innovationen implementiert werden. Wie die Praxisbeispiele zeigten, werden technische Innovationsprozesse in der Regel kaum in den Alltagsbezügen der betroffenen Menschen, sondern in isolierten Problembezügen entwickelt (vgl. Huber et al. 2017). Oft werden individuelle Ziele, Ressourcen und Bedarfe ignoriert. Die Ziele sozialer und/oder technischer Innovationen müssten sich aber immer dort verorten (lassen), wo die tatsächlichen Probleme entstehen, also zwischen individuellen Zielen und den individuell verfügbaren Ressourcen. Deshalb müssten Innovationen bereits in der Entwicklung, aber auch im Einsatz fachlich und ethisch reflektiert werden.

Begriffe von „Nachhaltigkeit“ und „Qualität“ sollen neben erwünschten und unerwünschten Effekten auch Rebound-Effekte beinhalten. Hier zeige sich allerdings noch großer Entwicklungs- und Handlungsbedarf. Um sich systematisch in diese Richtung zu bewegen, müssten die Probleme der Pflegepraxis sowie die Zielvorstellungen klar definiert und interne sowie externe Ressourcen genutzt bzw. zur Verfügung gestellt werden. Huber plädierte insgesamt für eine fachliche, ethische und an Nachhaltigkeit orientierte Reflexion über soziale und technische Innovationen, um die Bedarfs- und Alltagsnähe individueller Pflegearrangements angemessen einfangen und Lösungsstrategien erfolgreich umsetzen zu können. Dabei sollten übergeordnete Zielsetzungen der Wunsch nach Anerkennung, emotionaler Nähe, Unabhängigkeit, Status oder einer bestimmten Rolle, subsummierbar unter dem Begriff der Teilhabe am gesellschaftlichen Leben, nicht aus dem Blickfeld geraten.

Alle drei Beiträge sowie die Diskussionen in der Session weisen mit Nachdruck daraufhin, dass die Entwicklung von sozialen Innovationen im Feld der Pflege wichtige Handlungsfelder in einer „Zukunftsbranche“ (Köhler/Goldmann 2010) darstellen, deren kreative und innovative Umsetzung zukunftsweisende Aspekte gesellschaftlichen Zusammenlebens bereitstellen kann. Hierbei sollte der Anspruch an eine an Nachhaltigkeit orientierte, (pflege-)fachliche und (pflege-)ethische Reflexion entwickelt werden. Dieser kann aber nur realisiert werden, wenn das dominierende betriebswirtschaftliche Kalkül durch die Bereitschaft abgelöst wird, Pflege als eine Gesellschaftsaufgabe zu begreifen, die schlicht ressourcenintensiv ist.

### LESETIPP

Manzei, A.; Schmiede, R. (Hrsg.; 2014): 20 Jahre Wettbewerb im Gesundheitswesen. Theoretische und empirische Analysen zur Ökonomisierung von Medizin und Pflege. Wiesbaden: Springer VS.

Kruse, A. (Hrsg.; 2010): Lebensqualität bei Demenz? Zum gesellschaftlichen und individuellen Umgang mit einer Grenzsituation im Alter. Heidelberg: Aka.

## HERAUSFORDERUNGEN

Aufgrund der Komplexität der Pflegepraxis lassen sich nur begrenzt standardisierte Vorgehensweisen entwickeln. Soziale Innovationen sind situativ und kontextsensibel anzulegen. Gleichwohl zeigen sich generelle Herausforderungen:

- Die hohe Varianz der Expertise der professionell Pflegenden ist ein oftmals ignoriertes Faktor, den es aber systematisch einzukalkulieren gilt. Gemeinsame Zielstellungen sozialer Innovationen zu entwickeln, bedarf großer Aufmerksamkeit.
- Soziale Innovationen finden in den stationären und ambulanten Pflegesettings kontinuierlich statt. Diese in Form von „best practices“ zu identifizieren, zu systematisieren und weiterzuentwickeln, stellt eine wichtige Aufgabe innovativer Pflegepraxis dar.
- Die Pflegewissenschaft selbst sollte eine zunehmend wichtige Rolle im Prozess der Erschließung sozialer Innovationen einnehmen. Die Durchführung von Interventionsstudien kann soziale Innovationen zur Qualitätsverbesserung der Pflegepraxis anstoßen.
- Die Einbindung von sozialen Innovationen in Entwicklung wie Einführung technischer Innovationen ist unterentwickelt und führt immer wieder zu suboptimalen Resultaten. Der adäquaten Verzahnung technologischer und sozialer Innovationen kommt hier eine Schlüsselrolle zu.

Die Diskussionen um die Verbesserung der „Pflege“ von bedürftigen Menschen sollten (auch) als Anlass genommen werden, um den gesellschaftlichen Begriff der Fürsorge („care“) verstärkt in die Debatten aufzunehmen. Soziale Aspekte des „Miteinander leben“ und „Für einander sorgen“ als Wesenszug gesellschaftlicher Entwicklung lassen sich so stärken. Dies lenkt auch den Blick darauf, dass sich im biographischen Verlauf der Menschen die Rollen der „care giver“ und „care receiver“ wechselhaft bedingen.



# RAUMENTWICKLUNG

Gabriela Christmann

## Referentinnen und Referenten

**Gabriela Christmann:** Einführung: Soziale Innovationen und Raumentwicklung

**Norbert Kunz:** Herausforderungen der Implementation von sozialen Innovationen im ländlichen Raum

**Volker Hahn:** Nahversorgung in ländlichen Räumen durch Dorfläden mit Bürgerbeteiligung. Über ein sozial-innovatives Projekt und seine erfolgreiche Ausbreitung

**Cordula Kropp:** Soziale Innovationen in der Regionalentwicklung. Über ‚Gemeinschaftswerke‘ von unten und kooperative Formen der Wissensproduktion

## BLICKPUNKT

Städte und Regionen sehen sich vor vielfältige Herausforderungen gestellt. Der demografische Wandel, Strukturschwächen, immer wieder auftretende wirtschaftliche Problemlagen, eine chronische Unterfinanzierung in Städten und Gemeinden, aber auch zunehmende Digitalisierungsprozesse oder Fragen der Nachhaltigkeit erfordern soziale Innovationen in der Raumentwicklung. Die Zusammenarbeit unterschiedlichster Akteure, auch aus der Breite der Zivilgesellschaft, wird bei der Erarbeitung neuer Lösungen wichtiger und richtet die Aufmerksamkeit auf die Hervorbringung, Entwicklung und Etablierung neuer sozialer Praktiken. Deren Vielfalt, Bedeutung und Fördermöglichkeit standen im Fokus dieser Session.

## PROBLEMSTELLUNG

Vor Ort bündeln sich oft multiple Problemlagen. In der Raumplanung geht es aktuell bspw. darum, nachhaltige Ansätze für die Klimaanpassung zu finden, Folgen von demografischen Schrumpfungsprozessen konstruktiv zu verarbeiten, die altersgerechte Stadt zu entwickeln oder sozialen Exklusionen ganzer Bevölkerungsgruppen entgegenzuwirken (vgl. Schneidewind/Scheck 2013). Städte und Regionen sind gefordert, für Einwohner, Touristen, Unternehmen und Investoren attraktiv zu werden und Alleinstellungsmerkmale zu entwickeln. Gerade in ländlichen, strukturschwachen Gebieten gilt es, den drastischen Auswirkungen des demografischen Wandels (Abwanderung, Arbeitskraftmangel) entgegenzuwirken und (infra-)strukturelle Defizite auszugleichen. Die „Abwärtsspirale“ aus unterdurchschnittlicher wirtschaftlicher Produktivität, mangelnden beruflichen Perspektiven, unzureichender Versorgung mit technischen, sozialen und Dienstleistungsinfrastrukturen, aber auch ein reduziertes Sozial- bzw. Vereinsleben und fortschreitende Abwanderung gehen mit ernst zu nehmenden Herausforderungen einher.

Immer wieder sind kreativ-experimentelle Formen bzw. Praktiken der Problembearbeitung und -lösung beobachtbar, die von ganz verschiedenen Akteuren aus Lokalpolitik, der räumlichen Planung, der Wirtschaft oder der Zivilgesellschaft getragen werden. Oft werden diese Experimentierformen erst durch Wissenschaft oder Medien als soziale Innovationen ins Bewusstsein gerückt. Eine derartige Veränderung der Wahrnehmung sensibilisiert für Alternativen zu technischen Innovationen bzw. erweitert das Handlungsrepertoire. Viele der Akteure werden so von Vorreitern zu „Wiederholungstätern“ und zu Multiplikatoren, die andere zum Mitmachen oder Selbermachen anregen. Soziale Innovationen werden bewusster vorangetrieben und häufiger in Gang gesetzt.

## 1. WAS WIR BISHER ÜBER SOZIALE INNOVATIONEN IN STÄDTEN UND REGIONEN WISSEN

In Debatten zur Wissensökonomie und Wissensgesellschaft haben Charles Landry und Richard Florida für den Bereich der Stadt die These propagiert, dass es insbesondere Kreative und Künstler sind, die städtische Entwicklungsprozesse positiv stimulieren und dynamisieren. Mittlerweile hat das Konzept der „Kreativen Stadt“ viele Nachahmer gefunden. Es sind jedoch nicht nur Künstler und Kreative allein, die in Städten soziale Innovationen vorantreiben. Auch Bürgermeister, Fachplanungsbehörden oder zivilgesellschaftliche Akteure sind an der Entwicklung neuartiger Ideen beteiligt, die zu wirksamen Lösungen vielschichtiger Probleme beitragen (BEPA 2011; Hessler 2007; Jähnke et al. 2011).

In immer mehr Städten und Regionen wird die Relevanz einer Kultur der Kreativität und Teamfähigkeit erkannt, die gesellschaftliche Akteure anregt, quer zu denken, neue Wege zu beschreiten, konkrete Projekte zu planen und umzusetzen (Davilla et al. 2006; Van Eijl 2012). Oft geht man davon aus, dass diese Erkenntnis in strukturschwachen ländlich geprägten Regionen weniger ausgeprägt sei, vor allem, dass ländliche Bewohner weniger innovations-affin seien. Faktisch lassen sich aber auf dem Land durchaus neuartige Ansätze finden und Akteure beobachten, die es wagen, neue Wege einzuschlagen (Links/Volke 2009). Diese pionierhaften Akteure klagen allerdings darüber, dass ihre Mitmenschen vor Ort von einer kollektiven Lethargie geprägt und sehr skeptisch seien, wenn es um Neuerungen gehe. Dies nehmen die ‚Pioniere‘ als einen hemmenden Faktor wahr, wenn es um die Umsetzung ihrer Ideen geht.



## 2. ERKENNTNISSE AUS DER SESSION

### „REGIONALE ENTWICKLUNG UND SOZIALE INTEGRATION“

Im Rahmen der Session wurden Erfahrungen aus Praxis- wie auch aus Forschungsprojekten zu sozialen Innovationen in ländlichen Regionen zusammengetragen, um insbesondere fördernde und hemmende Faktoren für die Entstehung und Ausbreitung der Initiativen zu erörtern. Beleuchtet wurde, welches Wissen und welche anderen Ressourcen vor Ort gebraucht werden, um Projekte mit Erfolg implementieren zu können. Gefragt wurde etwa: Welche Rolle spielen wissenschaftliche Erkenntnisse dabei? Und wie können Bürgerinnen und Bürger im gesamten Prozess beteiligt werden, um ihre Ansprüche und ihr Wissen angemessen berücksichtigen und auf dieser Grundlage robuste, nachhaltige Lösungen generieren zu können?

Gabriela Christmann zeigte in ihrer Einführung auf, was nötig ist, um soziale Innovationen in ländlichen Regionen vorantreiben zu können. Unabdingbar im ganzen Prozess seien Personen, die vor Ort als Impuls- und Ideengeber und/oder Triebkräfte auftreten und somit als Schlüsselfiguren wirken. Diese Personen müssten identifiziert und unterstützt werden. Ein großes Potenzial für frische Impulse bzw. Ideen bieten „Fremde“, „Neu-Zugezogene“ oder „Rückkehrer“, da sie einen neuen Blick mitbringen und so Routinen durchbrechen bzw. „Lock-in-Effekten“ vorbeugen können. Gleichzeitig müssen aber auch institutionell etablierte Akteure im Projekt mitwirken, weil nur sie eine lokale Verankerung und soziale Akzeptanz der neuen Ideen und Praktiken am Ort sicherstellen können. Unternehmerische Akteure bringen eine starke Handlungsorientierung ein. Zentral für den sozialen Innovationsprozess ist es zudem, soziale Netzwerke zu etablieren und dabei jene Akteure zusammenzubringen, die sich funktional ergänzen. Dort müsse der

Austausch von Wissen, Erfahrungen, Know-how systematisch organisiert werden. So entstünden ebenfalls essenzielle Vertrauensinfrastrukturen, weil Bewohner involviert und soziale Akzeptanz im Ort gefestigt würden. Neben geeigneten Kommunikationsformen für die Innovationsarbeit innerhalb der Gruppe (z. B. in Form von runden Tischen, Zukunftswerkstätten, Brainstorming-Sessions, Design Thinking etc.), sei nicht zu unterschätzen, welche Rolle unter anderem kommunikative Formate für die Beteiligung von Bürgern (Versammlungen, Feste, Aktionen oder Arbeits-einsätze) spielen.

Norbert Kunz sprach in seinem Beitrag vor allem die Schwierigkeiten an, denen er begegnete, als er im Rahmen des Projekts „entersocial – Dorfkümmerner“ ländliche Akteure in Brandenburg darin unterstützen wollte, ihre Ideen für das Dorf umzusetzen. Von Anfang an war in diesem Projekt klar, dass die Innovationsfähigkeit der Dorfgemeinschaften nur gefördert werden kann, wenn die Bewohnerinnen und Bewohner selbst zu zentralen Akteuren werden, ihre eigenen Vorschläge artikulieren und sich selbst dafür engagieren. Während es den Akteuren an Ideen kaum mangelte, erwies es sich als wesentlich schwieriger, die Ideen zu konkretisieren und umzusetzen. Dies lag nicht allein an mangelnden Ressourcen vor Ort. Als wesentlich hinderlicher empfanden die Akteure – zumindest zu Beginn des Projekts – die mangelnde Kommunikationskultur im Dorf. Die einstigen Orte zum Austausch existierten mit dem Wegbrechen von Infrastrukturen nicht mehr. Das beschränkte die Dorfkommunikation. Daher musste oft als Erstes ein Treffpunkt geschaffen werden. Zentral für das Projekt des Sozialunternehmers war das Konzept des „Dorfkümmers“, das vorsah, dass eine Person als primus inter pares (oft war es der Ortsvorsteher) bei der Ideenentwicklung wie auch bei der Umsetzung des Projekts organisatorische und koordinierende Funktionen übernimmt. Die Person soll dabei ihrerseits – und dies ist Teil des Konzepts – in Fragen der Ideenprofilierung, des sozialen Netzwerkes und des Umgangs mit Behörden professionell beraten werden. Zwar hat sich dieses Konzept bewährt, gleichwohl

„Bei der Verbreitung innovativer Ansätze in der ländlichen Nahversorgung müssen immer standortangepasste Konzepte entwickelt werden.“

(Volker Hahn, Institut für Nahversorgungs Services)

fehlte es vielfach in den Dorfkümmerner-Projekten längerfristig an der kritischen Masse von Mitstreitern. Die Hürde, die Dinge tatsächlich selbst in die Hand zu nehmen, war groß.

Volker Hahn betonte in seinem Bericht über die Etablierung von Dorfläden zur Nahversorgung, dass die professionelle Beratung der Akteure erfolgsentscheidend ist. Wichtige Faktoren für die erfolgreiche Etablierung eines Dorfladens sind Wirtschaftlichkeitsberechnungen und eine Analyse der sozialen Struktur im Dorf. Im Laden müssen Personen tätig sein, die im Dorf eine hohe Akzeptanz genießen. Eine weitere wichtige Voraussetzung für das Gelingen ist die Bürgerbeteiligung. Nur so könnte garantiert werden, dass die Dorfbewohner hinter dem Projekt stehen und es nachhaltig unterstützen. Das Dorfladenkonzept hat sich innerhalb der Bundesrepublik Deutschland erfolgreich ausgebreitet. Insgesamt zeigte sich, dass ein hohes Maß an Spezialwissen erforderlich ist, um ein solches Projekt erfolgreich umsetzen zu können.

Auch Cordula Kropp stellte Faktoren für eine erfolgreiche Begleitung sozial-innovativer Projekte der Regionalentwicklung zur Diskussion und fokussierte dabei auf „Gemeinschaftswerke von unten“ sowie auf kooperative Formen der Wissensproduktion. Damit kamen Projekte in den Blick, in denen zivilgesellschaftliche Akteure über Sektor- und Zuständigkeitsgrenzen hinweg mit innovativen Projekten selbstinitiativ auf Lücken in der Daseinsvorsorge, auf Funktionsdefi-



"An kreativen Ideen fehlt es meistens nicht, schwieriger ist es, die Ideen umzusetzen. Oft fehlt es an Know-how."

Norbert Kunz, Social Impact

zite des Wohlfahrtsstaats oder allgemeiner auf von Staat und Markt bislang nicht gedeckte Bedarfe reagierten. Die Beobachtungen zeigten, dass die Akteure dabei in der Regel nicht nur isolierte ökonomische oder technische Einzelperspektiven, sondern mehrere, soziale und ökonomische, technische und ökologische Ziele zugleich verfolgten. Forschungspartnerschaften mit der Wissenschaft konnten helfen, Erfolgsfaktoren für verschiedene Phasen und Prozesse zu identifizieren, Zielkonflikte zur reflektieren, Strukturmerkmale zu erkennen, Risiken und nicht-gewünschte Nebenfolgen abzuschätzen, aber auch die eigene Leistung und Wirksamkeit zu erkennen und Mitstreiter und Nachahmer zu gewinnen. Als zentral erwiesen sich Faktoren wie der Aufbau und die Pflege von Kommunikationsstrukturen, die bewusste Gestaltung von Schnittstellen zwischen den Akteuren und offene Lernprozesse.

### 3. WAS WIR NOCH NICHT WISSEN

Trotz erster Erkenntnisse, die sich in den Beiträgen abzeichneten, und trotz der Gemeinsamkeiten, die über verschiedenste innovative Projekte hinweg erkennbar wurden, gibt es bislang jedoch immer noch einen hohen Bedarf an Forschungen zu den konkreten Akteurskonstellationen, Bedingungen, Prozessen und Verläufen von Innovationen in der räumlichen Entwicklung, insbesondere wenn es um Gemeinden strukturschwacher ländlicher Regionen geht.



Eine zentrale Frage ist es dabei, wie man soziale Innovationen sehr gezielt vorantreiben kann (vgl. Rammert et al. 2016).

Wenig beforscht sind zudem Konfliktpotenziale in sozialen Innovationsprozessen. Nicht selten treffen Akteure der Top-down- (z. B. der Lokalpolitik) und der Bottom-up-Ebene (z. B. der Zivilgesellschaft) mit konkurrierenden Ideen aufeinander. Häufig sind Ideen umkämpft, treffen auf Widerstände und gehen mit Konflikten, aber auch Machtkämpfen einher. Manchmal amalgamieren all diese Strömungen zu einer konkreten Lösung, oder aber Ideen werden zerrieben und gelangen nicht zur Umsetzung und Verbreitung.

Ohnehin haben soziale Innovationen keineswegs per se positive Wirkungen. Sie sind in der Regel ambivalent und führen nicht immer zu Win-Win-Situationen, d. h., sie können für manche Gruppen negative Folgen beinhalten, während andere als Nutznießerinnen und Nutznießer hervorgehen.

Mit sozialen Innovationen sind demzufolge nicht immer nur Problemlösungen verbunden, sie können auch neue Probleme und Konfliktdynamiken auslösen. Insofern ginge es darum, möglichst frühzeitig widersprüchliche Tendenzen zu antizipieren und diesen entgegen zu wirken.

## HERAUSFORDERUNGEN

Zur Dynamisierung sozialer Innovationen in der Raumentwicklung sollten nicht nur städtische und regionale Eliten, sondern verschiedenste gesellschaftliche Akteure dazu motiviert werden, Innovationen anzustoßen, weiter zu entwickeln und zu verbreiten. Gleichzeitig sollte mehr Wissen über die Mechanismen sozialer Innovationen – die einst oft nebenbei und eher zufällig geschahen – generiert werden. Es sind daher Ausschreibungen für Forschungen hilfreich, die sich mit folgenden Fragen beschäftigen:

In welchen Akteurskonstellationen, unter welchen Bedingungen und in welchen Prozessen entstehen und etablieren sich soziale Innovationen in der Raumentwicklung?

In welchen Prozessen und Verfahren können sie in der Raumentwicklung gezielt wissenschaftsbasiert vorangetrieben werden?

Unter welchen Bedingungen können Konflikte und nicht-intendierte Nebenfolgen entstehen, vermieden, eingedämmt oder konstruktiv genutzt werden?

Für die Bewertung und Systematisierung des gewonnenen Wissens ist es erforderlich, in einer Reihe von Symposien, Kongressen, Workshops oder durch die Etablierung eines Forschungsforums einen regelmäßigen Austausch zwischen Akteuren aus Wissenschaft und Praxis zu organisieren. Konkrete Fragestellungen aus der Praxis sollten sich im Sinne eines transdisziplinären Ansatzes bestmöglich mit wissenschaftlichen Erkenntnissen verzahnen können und wechselseitig das Ausprobieren stärken.

Akteure aus Wissenschaft, Praxis und Zivilgesellschaft sollen in Reallaboren Formate der Innovationsgenerierung und -implementierung (weiter)entwickeln. Die Durchführung von Reallaboren soll staatlich gefördert werden. Zur Steigerung der gesellschaftlichen Aufmerksamkeit für den Wert sozialer Innovationen könnten verstärkt Wettbewerbe für Städte und Gemeinden ausgeschrieben werden, in denen Preise für besonders gelungene Lösungen vergeben werden.



Links, Chr.; Volke, K. (Hrsg.; 2009): Zukunft erfinden. Kreative Projekte in Ostdeutschland. Berlin: Links.

# ENERGIE UND KLIMAWANDEL

Stefan Böschen

## Referentinnen und Referenten

**Manfred Miosga:** Soziale Innovationen im Klimaschutz: Landnutzung und Energiewirtschaft als Transformationsfelder

**Steven Engler, Jan-Hendrik Kamlage:** Partizipationskultur als Motor sozialer Innovationen im Kontext der Energiewende

**Immanuel Stiess:** Von der Nische in die Breite? – Soziale Innovationen und klimafreundliche Alltagspraktiken

## BLICKPUNKT

Klimawandel und Energiewende haben den Ruf nach einer „Großen Transformation“ provoziert. Komplizierte Sachfragen und für notwendig erachtete Veränderung sozialer Ordnungen greifen hier Hand in Hand. Innovationen können nicht allein technologische sein, vielmehr zeigt sich in beiden Bereichen eine Fülle sozialer Innovationen. Gibt es hier spezifische Formen? Was ist deren Spektrum? Wie verbreiten sich soziale Innovationen in diesen Feldern? Neben der Vielfalt von Formaten sozialer Innovation in diesen beiden Themenfeldern gilt es ihre Relevanz für Transformationsprozesse auszuloten und Faktoren zu klären, die ihre Verbreitung fördern oder ausbremsen.

## PROBLEMSTELLUNG

Energie und Klimawandel stehen beispielgebend für Transformationsfelder. In solchen Feldern wird ein grundlegender sozialer Wandel erwartet bzw. gestaltend angestrebt (vgl. insb. WBGU 2011). Die Problemlagen sind komplex und ihre räumliche Erstreckung ist typischerweise mindestens national, wenn nicht global. Etablierte Akteure und Institutionen wirken vielfach im Sinne von Transformationswiderständen und erweisen sich nicht selten als Teil des zu überwindenden Problems. Innovationen werden immer weniger ausschließlich in den etablierten Settings und mit technologischer Orientierung generiert, sondern neue Akteure treten auf den Plan und verändern soziale Praktiken in innovativer Form.

Vor diesem Hintergrund werden an soziale Innovationen weitreichende Erwartungen herangezogen. Sie sollen nicht nur das Spektrum an Transformationsmöglichkeiten erweitern bzw. intendierte Transformationsprozesse erleichtern und beschleunigen. So gibt es in beiden hier genannten Feldern eine Vielzahl sozialer Innovationen, angefangen bei Energiegenossenschaften oder lokalen Klimainitiativen bis hin zum EEG (Erneuerbare-Energien-Gesetz) oder dem Emissionszertifikatehandel zum Schutz des Klimas. Dieses Potenzial gilt es zunächst zu erfassen und ansatzweise zu systematisieren. In der Session erfolgt drei Sondierungen, eine im Feld Energiewende, die stärker auf die Gesamtarchitektur von Transformationen zielte, und eine im Feld Klimawandel, die nicht vor allem das Große und Ganze in den Blick nahm, sondern vielmehr im Alltagshandeln Ansatzpunkte für soziale Innovationen erkundete. Darüber hinaus stellte sich die grundlegende Frage nach den demokratischen Bedingungen, welche bei Transformationen eingehalten, entwickelt oder gar geschützt werden müssen.

## 1. ENERGIEWENDE – TRANSFORMATION UND SOZIALE INNOVATION

Die Energiewende stellt einen ambitionierten gesellschaftlichen Lernprozess dar, um das System der Energieproduktion wie -konsumption neu zu gestalten. Es geht um eine Systemtransformation, bei der eine zentralistisch verfasste Infrastruktur (teil-)dezentral reorganisiert wird. Die Energiewende findet wesentlich regional und lokal statt. Konzepte wie Bürgerenergie, lokale Energieautarkie oder regionale Teilauskopplungen verdeutlichen dies. Zugleich muss die Funktionalität der Gesamt-Infrastruktur sichergestellt werden (vgl. Grünwald 2014). Dies erzeugt einen immensen Abstimmungs- und Koordinationsbedarf (vgl. Brunnengräber/Di Nucci 2014). Zugleich hat die durch das Erneuerbare-Energien-Gesetz (EEG, 2000) entfachte Entwicklungsdynamik bei der Installierung von Kapazitäten erneuerbarer Energien die Steuerungsakteure selbst überrascht, wenn nicht überfordert. So führten die jeweiligen Anpassungen des EEG (s. Kasten) zu einer Aufwertung der Top-down-Dynamik, gingen aber zu Lasten der eigentlich wünschenswerten Bottom-up-Dynamik.

Das Gesetz für den Ausbau erneuerbarer Energien (EEG, Erneuerbare-Energien-Gesetz) wurde am 29.03.2000 eingesetzt, um die Stromproduktion aus erneuerbaren Energiequellen bevorzugt zu fördern. Dazu werden feste Einspeisevergütungen garantiert. Der starke Ausbau der erneuerbaren Energien in Deutschland wird durchweg dem EEG positiv zugerechnet. Jedoch werden ökologische wie ökonomische Folgen kontrovers beurteilt. Deshalb hat das EEG eine Reihe von Anpassungen erfahren: 2004, 2009, 2012, 2014, 2016. Im Zuge dessen wurden der ursprüngliche Fördergedanke zwar aufrecht erhalten, zugleich aber die Bedingungen so formuliert, dass das Gefüge zugunsten großer Player verschoben wurde.



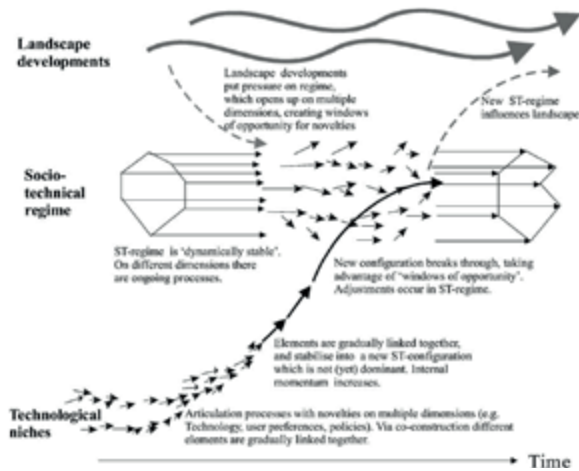


Abbildung 1: Multi-Level-Perspektive (vgl. Geels 2004: 915)

So betrachtet, sind wir gerade Zeugen einer höchst sensiblen Phase dieser Transformation: Setzt sich der Mut für durchgreifende soziale Innovationen durch oder behaupten sich die (Monopol-)Strukturen der Vergangenheit? Aus Beobachtersicht handelt es sich hierbei um sozio-technische Transformations-Prozesse mit all ihren Problemen. Sie zeichnen durch die Vielfalt von Irritationen, Übergängen oder gar Brüchen aus und stellen ein anspruchsvolles Lenkungs- bzw. Governance-Problem dar. Insbesondere gibt die Transformationsforschung bisher weder eine befriedigende Antwort auf die Frage, wie der Prozess funktioniert, noch, welche Wirksamkeit vielfältige Nischen und Pioniere für eine dezentrale Energieversorgung entfalten können. Viele Arbeiten sind an der so genannten Multi-Level-Perspektive (MLP) orientiert (s. Abbildung 1), die zwischen drei Ebenen – einer Landscape etablierter sozialer und kultureller Normen wie Werte, einer Ebene sozio-technischer Regime, die als Koordinationszentren des Handelns gesehen werden können, und so genannten Nischen als Keimzelle der Neuerung – unterscheidet (vgl. Geels/Schot 2007).

Zwar gibt die MLP einen heuristisch wertvollen Rahmen, indem sie gerade auch die Schwierigkeiten der Innovation aus der Nische aufgrund von Widerständen auf der Regime-Ebene erklärt. Jedoch erscheint Systemwandel vor allem als

Folge einer Diffusion von der Nische in die Breite. Zu wenig berücksichtigt bleibt die Diversität und Konflikthaftigkeit der Prozesse, die zu einem Systemwandel beitragen. Insbesondere treten ganz unterschiedliche Innovationsakteure auf den Plan (vgl. Beck/Kropp 2012), deren Vielfalt und Zusammenspiel nicht angemessen erfasst werden kann.

Praktisch gesehen finden sich soziale Innovationen im Transformationsfeld Energiewende zwar auf ganz unterschiedlichen Ebenen, gleichwohl kommt Kommunen bei sozialen Innovationen eine besondere Rolle zu. Sie eröffnen besondere Innovationschancen gerade auch durch den Umstand, dass soziale Innovationen hier als Bündel auftreten und miteinander verknüpft und weiterentwickelt werden können. Deren Bezug ändert sich mit der Zeit, sodass die zeitliche Dynamik einen ernst zu nehmenden Aspekt darstellt. Dies lässt sich am Beispiel der Stadt Pfaffenhofen/Ilm konkretisieren (Vortrag Manfred Miosga). Schon 1998 gab es einen Bürgerentscheid zu einem Blockheizkraftwerk, das Biomasse nutzt und das 2001 ans Netz geht. Nach der Bürgermeisterwahl 2008 beobachtet man bis 2015 ein ganzes Bündel von sozialen Innovationen, die von der Gründung eines Energie- und Solarvereins bis hin zum kommunalen Energiemanagement reichen. Diese Ereignis-Akkumulation verdankt sich einem Window of Opportunity, welches durch die transformationsfördernde Wirkung des EEG auf Regi-

meebene geöffnet wurde. Aber mit der letzten Reform des EEG und der politischen Diskussion um die Nutzung der Windenergie fand auf der Regimeebene ein Wechsel von transformationsfördernd auf transformationshemmend statt. Die Veränderungsdynamik wurde in der Folge ausgebremst. Die sich daraus ableitende grundsätzliche Frage lautet, ob in einem solchen, regimebedingt feindlichen Umfeld soziale Innovationen als „Keimzelle“ funktionieren können und wenn ja, in welcher Form?

Im Transformationsfeld Energiewende lässt sich eine Vielzahl unterschiedlicher Formen sozialer Innovation beobachten, z. B. Mautz et al. 2008; Ornetzeder/Rohracher 2012; Walk 2014, um nur drei herauszugreifen. Eine sehr relevante Form stellt die so genannte Bürgerenergie dar. Hier fungieren entweder Einzelpersonen (als „Prosumer“) oder Genossenschaften als Promoter zur Installierung und für den Betrieb von Anlagen erneuerbarer Energien. Der Variantenreichtum von Bürgerenergie ist das eine, das andere aber sind Chancen auf Teilhabe. Diese Problemstellung kann auch beim zweiten Beispiel, dem Trassenausbau, beobachtet werden. Zwar finden sich dialogorientierte Verfahren zwischen Trassenbetreibern und Bürgern. Jedoch muss Dialogorientierung nicht notwendig Teilhabe bedeuten. Oft werden Dialoge geführt, um bestehende Praktiken zu festigen und gerade nicht zu verändern. Deshalb kann in diesen Fällen als soziale Innovation nur angesehen werden, wenn etablierte soziale Ordnungen durch neu in diesem Feld eingeführte soziale Praktiken aufgebrochen und darin verändert werden (Vortrag Sven Engeler/Jan-Hendrik Kamlage).

Drittens kann das Erneuerbare-Energien-Gesetz (EEG) als soziale Innovation gesehen werden, weil hier rechtlich ein Instrument geschaffen wurde, das systematisch soziale Innovationen auf anderen Ebenen ermöglichte. In diesem Sinne lässt sich das EEG als ein Transformationsmotor verstehen. Das EEG hat am Anfang deshalb so gut funktioniert, weil es einen spezifischen Anreiz gesetzt hat, dessen Wirksamkeit und Reichweite von den etablierten Akteuren (Industrie, aber

auch die Regulatoren selbst) unterschätzt wurden, da sie die erneuerbaren Energien nur als Nischentechnologie ansahen. Nun aber wurde die Dynamik der Entwicklung des Feldes Erneuerbarer Energien gebremst, indem im EEG sukzessive die Anreize für eine dezentrale Energieverwendung zurückgenommen wurden und wieder stärker auf Anreize für eine zentralistische Ausformung gesetzt wurde.

## 2. KLIMAWANDEL – TRANSFORMATION UND SOZIALE INNOVATION

Klimawandel und Energiewende, das sind zwei Transformationsthemen, die zumindest in Deutschland, vielfach verknüpft auftreten. Maßnahmen der Re-Organisation der Energieerzeugung gelten zugleich als solche für den Klimaschutz. Jedoch gilt das nicht in gleichem Maße für die Klimaanpassung, wobei Maßnahmen oft erst im Zusammenhang mit konkret sichtbaren Problemen (etwa Hochwasserschutz) ergriffen werden. Bei der Behandlung von durch den Klimawandel induzierten Problemen zeigt sich eine vielfach unkoordinierte Gemengelage von Maßnahmen, weil hier Top-down-Anstöße auf Bottom-up-Dynamiken treffen. Von Seiten der Bundesregierung gibt es Interessen, Klimaschutz und Klimaanpassung lokal voranzutreiben, während der Klimawandel in Gemeinden und Regionen oft nur begrenzt als auf dieser Ebene bearbeitbares Problem wahrgenommen und eher als Aufgabe nationalstaatlicher, vor allem aber globaler Institutionen betrachtet wird. Gleichwohl entfalten die als Klimaschutzbeauftragte von der Bundesregierung finanzierten Berater in Regionen und Gemeinden eine gewisse Wirksamkeit, insbesondere dort, wo sie die „Klimawende“ mit einer Energiewende verknüpfen. Andere Themen wie Mobilität oder Ernährung bleiben dabei eher ausgespart (vgl. Überblick: Böschen et al. 2014).

Eine solche Erweiterung der Problembearbeitung von der globalen auf die regional-lokale Ebene kann als soziale Innovation gekennzeichnet werden. Denn die globale Ebene ist oftmals blockiert,

wohingegen lokal die konkreten Folgen des Klimawandels eher wahrnehmbar sind und die zusätzliche Mobilisierung der regional-lokalen Ebene an den Grundauftrag der Gemeinden zur Daseinsvorsorge und ihren Möglichkeiten zur sozialen Koordination eines sozio-kulturellen Raumes anknüpft und so dezentrale Möglichkeiten zur Entwicklung und Entfaltung weiterer sozialer Innovationen eröffnet. So finden wir etwa auf der lokalen Ebene direkter Interaktion soziale Innovationen in Form gemeinschaftlicher Wohnformen (Vortrag Immanuel Stiehs). Diese wirken gleichsam als „Labore neuer Gemeinschaften“, die sich durch eine Reduktion von Fläche oder eine Reduktion des Wärmeverbrauchs (nicht nur bei Neubau, sondern auch bei Konversion) auszeichnen und in denen Ansprüche sowie wechselseitige Unterstützungsleistungen ausgehandelt werden.

Gleichwohl finden sich auf der überregionalen Ebene auch wichtige soziale Innovationen wie das CO<sub>2</sub>-Trading. Dabei wird auf der Basis eines marktlichen Mechanismus versucht, systematisch zu einer Reduktion von CO<sub>2</sub>-Emissionen zu kommen, indem Verschmutzungszertifikate verknappt werden. Dass dieser Mechanismus bisher noch nicht funktioniert, hat mit seinem Bezug zu einer sozial, politisch und ökonomisch komplexen Interessenlage zu tun, stellt aber dessen ungeachtet den ambitionierten Versuch einer Umordnung gesellschaftlicher Verhältnisse, mithin eine radikale soziale Innovation dar (vgl. Voß 2016).

### 3. TRANSFORMATIONSFELDER UND SOZIALE INNOVATION

Die skizzierten Impressionen aus den beiden Transformationsfeldern Energiewende und Klimawandel lassen sich mit Blick auf Form und Relevanz sozialer Innovationen zusammenführen.

#### Soziale Innovationen – Qualität und Eigensinn

Die Entwicklung sozialer Innovationen findet vielfach in Nischen statt und geht hier mit hoher Milieubindung einher, sodass sich die Frage nach

ihrer Übertragbarkeit stellt. Zugleich darf nicht übersehen werden, dass soziale Innovationen sehr wohl auf der Ebene von „Regime“ und „Landscape“ platziert werden können und darin dann eine zunächst viel größere Reichweite aufweisen. In diesem Sinne lassen sich das EEG oder der CO<sub>2</sub>-Emissionshandel verstehen. Damit wird deutlich, dass die zur Charakterisierung technischer Innovationen entwickelte Unterscheidung zwischen radikalen und inkrementellen Innovationen ebenso zur Charakterisierung sozialer Innovationen genutzt werden kann.

Soziale Innovationen sind ebenso wie technologische Innovationen und ihre Objekte eigensinnig. Sie enthalten kein fixiertes Programm, sondern werden sozial und kulturell dauerhaft geformt. Funktioniert die „Formbarkeit“ von sozialen Innovationen auf eine besondere Weise? So kann man „Nudging“ (Thaler/Sunstein 2008) als soziale Innovation deuten. Nudges stellen Verhaltensanreize dar, um Menschen zu einem bestimmten Verhalten zu „ermuntern“. Solche Strategien werden gerade in komplexen Handlungsfeldern diskutiert und angewendet (z. B. Versicherungen, Nachhaltigkeit). Da aber die Gefahr der Manipulation besteht, sollten Nudges legitimiert werden.

Schließlich sollte auch hier nicht vergessen werden, dass für soziale Innovationen gilt, was für jegliche Innovation festgehalten werden muss: Sie sind „kreative Zerstörungen“. Insofern sollten immer auch die Nebenfolgen sozialer Innovationen in den Blick genommen werden. Dies lässt sich beispielsweise im Spannungsfeld nachhaltigen Konsums ausmachen. Die Entwicklung des Car Sharing (CS) zeigt, dass flexibles, d. h. nicht stationsgebundenes Car Sharing u. U. dazu führen kann, dass sich der Modal Split vom ÖV (Bus/Bahn) zum PKW verlagert. Ob dies geschieht, das hängt jedoch von den Kontextbedingungen ab, z. B. kostenloses Parken für CS-Autos im Stadtzentrum (Vortrag Immanuel Stiehs).

#### Soziale Innovation und Transformation

Nun weisen aber Fragen der Energiewende oder des Klimawandels ihre besondere Qualität durch die Transformation von sozialen und natürlichen

Ordnungen auf. Nimmt man die MLP zum Ausgangspunkt, dann stehen die engen Kopplungen zwischen den unterschiedlichen Ebenen, die typischerweise die Stabilität einer Ordnung begründen, Veränderungen entgegen und müssen gelockert werden. Was sind aber die darin enthaltenen Abhängigkeiten sowie wechselseitigen Bezüge? Zudem: Welche Machtordnung hat sich etabliert und auf welche Quellen stützt sie sich? Vor diesem Hintergrund lassen sich (potenzielle) soziale Innovationen hinsichtlich ihrer Bedeutung für den Erhalt wie für die Veränderung von Systemarchitekturen einschätzen und bewerten. Die Neukonfiguration sozio-technischer Systeme durch soziale Innovationen bzw. deren Erfassung, Bewertung und Gestaltung erfordern eine hinreichende Langfristigkeit der Beobachtung.

Die neu zu entwickelnden sozialen Innovationen sollten anschlussfähig sein. In der Tat stellt die Anschlussfähigkeit an alltägliche Lebensführung (Routinen, Zeitmanagement), die Wahrnehmung einer Entlastung (verringertes zeitlicher Aufwand, leichter Zugang) oder die Chance auf symbolische Distinktion (etwa: Infragestellung etablierter Leitbilder oder Stilisierung eigener Lebensführung) eine wichtige Voraussetzung für die Diffusion sozialer Innovationen dar (Vortrag Immanuel Stiehs). Aber die Forderung nach Anschlussfähigkeit hat auch eine problematische Seite. Denn bei der Etablierung neuer systemischer Optionen geht es doch gerade darum, die alten Routinen und Anschlüsse nicht zu reproduzieren, d. h. nicht-anchlussfähig zu sein. Anschlussfähigkeit impliziert mitunter die Stabilisierung des etablierten Systems und u. U. eine Verringerung der Transformationschancen.



Brunnengräber, A.; Di Nucci, M.R. (Hrsg.; 2014): Im Hürdenlauf zur Energiewende. Von Transformationen, Reformen und Innovationen. Wiesbaden.

Ornetzeder, M.; Rohrer, H. (2012): Nutzerinnovation und Nachhaltigkeit: Soziale und technische Innovationen als zivilgesellschaftliches Engagement. In: Beck, G.; Kropp, C. (Hrsg.): Gesellschaft innovativ – Wer sind die Akteure? Wiesbaden: VS, S. 171-190.

## HERAUSFORDERUNGEN

Gerade mit Blick auf Transformationsfelder lassen sich fehlende Strukturen zur Unterstützung der Diffusion sozialer Innovationen beklagen. Es gibt viele kleine Einzelaktivitäten, die nur selten die Qualität einer Transformationsplattform erreichen. Wie sich am Beispiel des EEG zeigt, sind Fortschritte einer sozial-teilhabenden Gestaltung von Veränderungsprozessen bzw. einer sich etablierenden Partizipationskultur nicht irreversibel (Vortrag Steven Engeler/Jan-Hendrik Kamlage). Als Herausforderungen können benannt werden:

- Der Desintegration von Gesellschaft entgegenwirken. Es gibt Indizien für eine zunehmende Desintegration von Gesellschaft. Das partizipativ-inklusive Potenzial sozialer Innovationen sollte deshalb breit erschlossen und nicht auf das Niveau eines Mittelschichtphänomens reduziert werden.
- Informationsasymmetrien entgegenwirken. Da es sich bei sozialen Innovationen in Transformationsfeldern um solche mit potenziell ebenenübergreifender Wirkung handelt, wirken sich Asymmetrien der Informationsverfügbarkeit deutlich aus. Gegenmaßnahmen sollten ergriffen werden.
- Regelungen und Standards für soziale Innovationen flexibilisieren. Auf Projekte oder auf bestimmte Maßnahmen bezogen sollten bestimmte Standards hinterfragt werden, da sie zunächst die etablierten Pfade schützen. Zugleich stellt sich aber die Frage, was der Kern einer bestehenden Regelung ist, der unverändert erhalten bleiben sollte.
- Maßgeschneiderte Fördermöglichkeiten schaffen. Das EEG wirkte als Transformationsmotor. In anderen Transformationsfeldern sollten analog und vor allem systematisch solche Transformationsmotoren konstruiert werden.



# IMPRESSIONEN KONGRESS SOZIALE INNOVATION

„Der Prozess sozialer Innovationen braucht einen langen Atem und Sprachsensibilität. Wie sollen wir sonst auch die Konzepte verständlich machen und weiterentwickeln können?“ (Besucherinnenstimme)



„Wir brauchen in unserer Gesellschaft vor allem Brückenbauer, Intermediäre, um zwischen verschiedenen Welten zu vermitteln und um auch in unterschiedliche (Fach-)Sprachen übersetzen zu können.“ (Besucherstimme)



„Um soziale Innovationen voranzutreiben, müsste vor allem die Zivilgesellschaft stärker eingebunden werden. Ein Bottom-up-Ansatz und ein Perspektivwechsel sind sehr wichtig.“ (Besucherinnenstimme)





# OPEN INNOVATION UND CO-CREATION

Birgit Blättel-Mink, Ralf Kopp

## Referentinnen und Referenten

**Birgit Blättel-Mink/Ralf Kopp:** Variationen von Open Innovation und Co-Creation

**Robin Kleer:** Open und User Innovation in der Gesundheitsbranche

**Jan-Peter Voß:** Governance-Innovationen: Technologisierung und Opening Up

**Alexander Koch:** Zeitgenössische Kunst als zivilgesellschaftlicher Innovationsprozess im Auftrag der Bevölkerung

## BLICKPUNKT

Open Innovation und Co-Creation werden als neue Möglichkeiten zur Adressierung gesellschaftlicher Bedarfe und zur Mobilisierung von erfahrungsbasiertem Problemlösungswissen aus unterschiedlichen Akteursgruppen vorgestellt. Entsprechende Ansätze finden sich inzwischen nicht nur in der Produktion, sondern erobern immer weitere Anwendungsfelder, z. B. im Bereich von Dienstleistungen, in der Verwaltung oder in der Kunst. Die Entfaltung der Anwendungsmöglichkeiten geht mit jeweils spezifischen Mechanismen der Integration diverser Stakeholder einher, deren Entwicklung und Optimierung ein interessantes Feld sozialer Innovationsforschung darstellt.

## PROBLEMSTELLUNG

Formen des Organisierens stellen seit langem im Feld der Privatwirtschaft einen Kernbereich des Wandels und der sozialen Innovationen dar. Seit Beginn der 2000er Jahre unterliegt auch die Praxis des (technischen) Innovierens selbst einer radikalen Veränderung. Neben einer Praxis des Innovierens, die auf organisationsinternen Ressourcen basiert und sich innerhalb der Organisationsgrenzen bewegt (man spricht deshalb von geschlossener Innovation bzw. Closed Innovation), werden Innovationspraktiken entwickelt, die die Organisationsgrenzen überwinden und die deshalb als offene Innovation bzw. Open Innovation bezeichnet werden. Das Grundprinzip ist die von organisationsinternen und -externen Akteuren gemeinsam unternommene Kreation neuer Lösungen (Co-Creation). Ausgehend von profitorientierten Produktionsbetrieben wurde (und wird) in immer mehr Anwendungsbereichen (z. B. Dienstleistung, Non-Profitunternehmen, öffentlichen Einrichtungen, Politik, Kunst) erfolgreich mit Open Innovation und Co-Creation experimentiert. Damit ergeben sich neue Möglichkeiten zur Adressierung gesellschaftlicher Bedarfe und zur Mobilisierung bisher in diesem Kontext wenig beachteter Akteursgruppen (z. B. der Zivilgesellschaft).

Anliegen der Session „Open Innovation und Co-Creation“ war es, die Vielfalt der Erfahrungen aus diversen Bereichen zu verdeutlichen und anhand von Beispielen aus unterschiedlichen Sektoren (Produktion, Dienstleistung, Politik und Kunst) schlaglichtartig zu thematisieren. Zunächst werden der Ansatz und seiner zentralen Instrumente skizziert. Anhand von aktuellen Beispielen werden diverse Einsatzmöglichkeiten knapp illustriert und vor diesem Hintergrund abschließend zentrale Herausforderungen für die Politik benannt. Ausgewählte Impulse der Vorträge und der Diskussion fließen in die folgende Darstellung des Gegenstandsbereiches ein.

## 1. OPEN INNOVATION

### NEUE SOZIALE PRAKTIK

Open Innovation ist von seinem Ursprung her ein produktbezogener Ansatz des Innovationsmanagements, der aus der Praxis und Forschung der US-amerikanischen und japanischen Hightech-Industrie hervorging. Zugrunde gelegt wurde eine wissensbasierte Perspektive, zu deren Vordenkern Drucker (1993) sowie Nonaka und Takeuchi (1995) gehören. Der Begriff selbst wurde Anfang der 2000er Jahre durch den Ökonomen Chesbrough (2003) eingeführt und bezeichnet ein unternehmensbezogenes Innovationskonzept, welches sich von dem etablierten Ansatz geschlossener Innovation (Closed Innovation) unterscheidet. Im traditionellen, geschlossenen Innovationsansatz erfolgt die Entwicklung und die Einführung einer Innovation weitestgehend innerhalb der Organisationsgrenzen bzw. durch F&E-Abteilungen, in denen hochqualifizierte Expertinnen und Experten ein Produkt von der Idee bis hin zur Marktreife entwickeln und ihre Innovationen durch Patente vor der Verwertung durch Dritte schützen. Open Innovation steht dagegen für die Durchlässigkeit von Beiträgen externer Akteure (vgl. Blättel-Mink/Menez 2015). Die Gruppe der externen Akteure ist dabei zunächst recht eng definiert, da vor allem Zulieferer, Ausgründungen bzw. Start-ups oder Forschungseinrichtungen in den Fokus genommen werden, mit denen ein Innovationsnetzwerk initiiert oder F&E-Kooperationen weitergeführt werden. Im Kern der Überlegungen Chesbroughs stehen die Entwicklung eines Business-Modells und die Implementation von Managementstrategien zur ökonomischen Verwertung. Chesbrough definiert Open Innovation als „(...) the use of purposive inflows and outflows of knowledge to accelerate internal innovation, and expand the markets for external use of innovation, respectively. Open Innovation assumes that firms can and should use external ideas as well as internal ideas, and internal and external paths to market, as they look to advance their technology.“ (Chesbrough 2003: 1)



OPEN INNOVATION



Abbildung 1: Closed Innovation versus Open Innovation (Quelle: [https://innosabi.com/wp-content/uploads/2015/10/Open-Innovation\\_Grafik\\_innosabi\\_MasterClass.png](https://innosabi.com/wp-content/uploads/2015/10/Open-Innovation_Grafik_innosabi_MasterClass.png))

Die Öffnung des Innovationsprozesses kann in zweierlei Richtungen betrachtet werden: Unternehmen können ihre Grenzen öffnen, um externes Wissen und externe Beiträge zu integrieren, genauso kann die Öffnung aber auch dazu dienen, internes Wissen nach außen zu geben, beispielsweise um neue Märkte zu erschließen oder strategische Allianzen einzugehen. Gassmann und Enkel (2004) identifizierten drei Richtungen, in die das Wissen sich bewegen kann: den Wissensfluss von außen nach innen, den Wissensfluss von innen nach außen sowie die Verbindung beider Wissensflüsse, z. B. in Allianzen.

Dabei spielt das Internet eine zentrale Rolle. Durch Internet und Web 2.0 haben sich die Möglichkeiten zur Einbeziehung von der Kunden- und Anwenderseite in die Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen und die Reichweite der ko-produzierten Güter und Dienstleistungen potenziert. Hierfür werden nicht nur spezifische Kompetenzen der Nutzer und Nutzerinnen, sondern auch geeignete Infra- und Organisationsstrukturen sowie Interaktionskompetenzen auf Seiten der Unternehmen benötigt (vgl. Howaldt et al. 2011). Auch unternehmenskulturelle Dispositionen spielen eine wichtige Rolle. So müssen die Offenheit gegenüber unternehmensextern generierten Lösungen oft erst noch entwickelt und skeptische Haltungen (Not-Invented-Here- Syndrom) überwunden werden. Open Innovation ist längst nicht mehr nur im

Kontext von produzierenden Unternehmen angesiedelt, sondern hat, wie bereits oben erwähnt, die Gesellschaft insgesamt erfasst. Open Innovation wird sowohl im Profit- wie im Non-Profitbereich praktiziert. Zugenommen haben auch die politische Nutzung zur Lösung gesellschaftlicher Probleme und damit das Interesse an Bedürfnis- und Lösungsinformationen aus der Zivilgesellschaft insgesamt. Chesbrough und Di Minin sprechen in diesem Zusammenhang von Open Social Innovation, „in order to achieve systemic change, models and practices need to be sustainable economically as well as socially, even when serving the needs of segments of the population that the market is not able to address.“ (Chesbrough/Di Minin 2014: 187)

Die unternehmensbezogene Orientierung an gesellschaftlichen Bedürfnissen und Nachhaltigkeitserfordernissen stellt zudem eine der zentralen politischen Herausforderungen dar. Im Rahmen der Session „Open Innovation und Co-Creation“ wurde von Jan-Peter Voss eine „Reflexivierung“ der Öffnungs- (und Schließungs-) prozesse angeregt und gezeigt, wie sich unternehmerische und zivilgesellschaftliche Öffnungsprozesse beträchtlich hinsichtlich Zielsetzungen, Methoden und Akteuren unterscheiden.

ÖFFNUNG. WIE, WOFÜR UND DURCH WEN?

UNTERNEHMERISCH	ZIVILGESELLSCHAFTLICH
Akzeptanz, Nachfrage, Produktideen generieren: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Management von Interessensgruppen</li> <li>• Proaktives Marketing</li> <li>• Crowdsourcing</li> </ul>	Diverse Erfahrungen, Perspektiven und Interessen integrieren: <ul style="list-style-type: none"> <li>• öffentliche Debatte</li> <li>• Zukunftsdiskurse</li> <li>• konstruktive Folgenabschätzung</li> <li>• kollektives Experimentieren (hybrid fora)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der „Umsetzer“ steht schon fest</li> <li>• Unternehmen, Institut, Behörde, Konsortium als Organisator mit Interessen im Prozess</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Was, ob, und von wem umgesetzt wird, ist offen</li> <li>• Bedarf und Sorgen werden exploriert, um zu prüfen, ob kollektive Agenda zustande kommen kann.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• instrumentelles Öffnen</li> <li>• allgemeine Rahmung, Projektorientierung und</li> <li>• Entscheidung erfolgt zentral, ex ante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• demokratisches Öffnen</li> <li>• Problematisierung und Handlungsorientierung</li> <li>• entsteht dezentral im Prozess</li> </ul>

Tabelle 1: Opening-Up: Wie, wofür und durch wen? (Quelle: Vortrag Jan-Peter Voß)

2. METHODEN UND INSTRUMENTE VON OPEN INNOVATION UND CO-CREATION

Inzwischen gibt es ein breites Spektrum an Möglichkeiten zur Einbeziehung verschiedener Akteursgruppen. Zu den wichtigsten gehören a) Crowdsourcing und Innovationswettbewerbe, b) die Lead User-Methode sowie c) Communities. Aktuell kommen verstärkt d) Living Labs zum Einsatz, in denen die Bedeutung gesellschaftlicher Herausforderungen und zivilgesellschaftlicher Belange aufgewertet und die Bedeutung des Internets relativiert werden.

**a) Crowdsourcing und Innovationswettbewerbe**  
 Crowdsourcing ist ein Kunstwort, das sich aus den Wörtern crowd und outsourcing zusammensetzt. Unternehmen vergeben bestimmte Tätigkeiten in Form eines offenen Aufrufs zur Mitwirkung an eine potenziell anonyme Masse an (Internet-) Nutzerinnen und Nutzer, die selbst entscheiden können, ob sie mitwirken oder nicht. Die Verknüpfung von unternehmensinternen mit -externen Wissensträgerinnen und Wissens-träger bzw. Akteuren erfolgt grundsätzlich so, dass sich externe Wissensträger eine ausgeschriebene Aufgabe aussuchen, die ihren Fähigkeiten und Präferenzen entspricht (Selbstselek-

tion statt hierarchische Zuweisung). Zentrale Voraussetzung seitens des Unternehmens ist die Bildung von möglichst klar definierten modularen, möglichst kleinteiligen Aufgaben (Prinzip der Modularität und Granularität) und deren zentralisierten Integration nach ihrer Bearbeitung. Die Teilaufgaben können mehr oder weniger komplex sein und deren Erledigung dementsprechend geringe oder hohe Qualifikationen voraussetzen. Ein Erfolgsfaktor von Crowdsourcing besteht darin, dass das Problem der lokalen Suche und der eingefahrenen Suchmuster zur Identifizierung geeigneter Expertinnen und Experten für die avisierte Problemlösung durch die Selbstselektion umgegangen wird. Erfolgreiche Crowdsourcing-Projekte haben gezeigt, dass Wissensträgerinnen und Wissensträger aus vollkommen fachfremden Gebieten oft die entscheidenden Lösungsbeiträge liefern konnten und damit erfolgreich gegen professionelle Akteure aus F&E- und Designabteilungen von Unternehmen konkurrierten.

**b) Lead User-Methode**  
 Die Lead User-Methode (vgl. von Hippel 1986) zielt vor allem auf den erweiterten Zugriff auf Bedürfnisinformationen. Lead User haben Bedürfnisse nach Produkten oder Leistungen, die bisher am Markt noch nicht existieren und

gleichzeitig ausreichend Motivation, Kompetenz und Engagement, um eigenständig Produkt- und Serviceentwicklungen zur Befriedigung ihrer Bedürfnisse zu entwickeln. Um Nutzergruppen zu identifizieren und in den unternehmerischen Innovationsprozess einzubinden, wurde am MIT in den 90er Jahren die Lead User-Methode entwickelt. Im direkten Kontakt mit den Lead User (Innovationsworkshops) oder via Internetplattform (Toolkit) werden Produkte entwickelt, die den individuellen Präferenzen des Lead Users besser entsprechen („customization“) und die sich anschließend gut vermarkten lassen.

### c) Communities

Während die betrieblichen Open Innovation Aktivitäten zunächst auf Beiträge einzelner Menschen zielten, wird gegenwärtig das Augenmerk vor allem auf den kollektiven Zusammenschluss von innovativen Akteuren in Internet- bzw. User-Communities gelegt (vgl. u. a. Dahlander et al. 2008). In solchen Gemeinschaften werden unterschiedliche Akteure mit jeweils spezifischem Wissen und Kompetenzen gebündelt. Sie dienen mehr und mehr als Ansprechpartner für Ideenwettbewerbe und Crowdsourcing-Aktivitäten. Auch hier gelten wieder die Prinzipien der Modularität und Granularität sowie der Selbstselektion. Die Formen der Communities haben sich inzwischen in unternehmensunabhängige bzw. Community-gegründete Ansätze und unternehmensgetriebene und -finanzierte Modelle ausdifferenziert.

### d) Living Labs und Realexperimente

Nonaka (2014) stellt fest, dass aktuell regionale, kontextbezogene Faktoren bei der kollaborativen Wissensgenerierung bedeutsam werden. In neuartigen Formen der Public-Private-Partnership (im städtischen oder regionalen Kontext) werden demnach „Living Labs“ (Nonaka 2014: VI) initiiert. Sie ermöglichen in einer Realweltsituation nutzungsgerechte Produkte und Dienstleistungen zu kreieren, zu testen und zu modifizieren. Living Labs basieren im Kern auf der Co-Creation von zivilgesellschaftlichen und wissenschaftlichen Akteuren. Living Labs werden als eine realweltliche Infrastruktur konzipiert, die gemeinsame

Forschung und Entwicklung ermöglicht (vgl. Meurer et al. 2015). Damit weisen sie eine große Nähe zu Realexperimenten auf, die nicht in der Sonderwelt wissenschaftlicher Laboratorien, sondern in der Gesellschaft stattfinden. Living Labs werden häufig im Kontext der sogenannten „Green Economy“ bzw. ökologischen Transformation eingesetzt.

## 3. AUSGEWÄHLTE BEISPIELE FÜR OPEN INNOVATION UND CO-CREATION

Im Folgenden werden zur Illustration der Spannweite des Ansatzes aktuelle Beispiele (u. a. auf Vorträge der Session zurückgreifend) dargestellt:

### Beispiel Dienstleistung/Gesundheitsbranche (Vortrag Robin Kleer)

Auf Gesundheits-Plattformen tauschen sich Menschen über Heilungsmethoden und die Wirksamkeit unterschiedlicher Medikamente aus. Damit entstehen jenseits der Produktions- bzw. der Anbieterseite Möglichkeiten durch Erfahrungsaustausch, sowohl die eigene Heilung als auch die Heilung anderer jenseits der ärztlichen Professionalität voranzutreiben (vgl. van Delden/Chia 2015). Daneben stehen anbieterinitiierte Plattformen, vor allem im Feld der Medizintechnik, welche den Patientinnen und Patienten die Möglichkeit der Beteiligung an der eigenen Heilung und den Unternehmen Lösungsinformationen für passgenauere Angebote bieten. Damit werden aber auch ethische Probleme der Verletzung der Privatsphäre oder Fragen zur Gültigkeit von „Fern-diagnosen“ aufgeworfen (vgl. MSLGROUP 2012).

### Beispiel Digitale Transformation/Arbeiten 4.0

Das Beispiel steht für einen partizipationsorientierten Politikansatz (der auch als Governance bezeichnet wird), welcher den Wandel der Arbeit durch Digitalisierung und damit verbundene Arbeitsbedingungen über die unternehmensbezogene Perspektive hinausführt und diesen systematisch mit gesellschaftlichen Bedarfen verknüpft bzw. unterschiedliche (auch ansatzweise zivilgesellschaftliche) Akteursgruppen in den

Gestaltungs-, Aushandlungs- und Experimentierprozess einbezieht. Die Profilierung der Probleme und die Handlungsorientierung entstehen kollektiv und dezentral im Prozess. So initiiert das Bundesministerium für Arbeit und Soziales mit dem bis Ende 2016 angelegten Dialogprozess Arbeiten 4.0 „einen Rahmen für einen teils öffentlichen, teils fachlichen Dialog über die Zukunft der Arbeitsgesellschaft“ (BMAS 2016). Es geht vor allem darum, die neuen technologischen Potenziale als zukunftsbezogene Fortschrittsdebatte zu verhandeln, in der der Mensch im Mittelpunkt stehen soll.

### Beispiel Kunst (Vortrag Alexander Koch)

Die »Neuen Auftraggeber« sind ein neuartiges Programm zur gesellschaftlichen Integration von Kunst. Es bringt Menschen aus verschiedenen Bereichen der Gesellschaft zu einer gemeinsamen Gestaltungsarbeit zusammen. Zentrales Merkmal ist die Kooperation von Bürgerinnen und Bürgern, Künstlerinnen und Künstlern, Förderinstitutionen und der lokalen oder regionalen Politik bei der Entwicklung und Realisierung von Kunstwerken. Es geht um die „kulturelle Selbstorganisation der Bevölkerung im Sinne zivilgesellschaftlicher Zusammenarbeit“. Nicht wie üblich gesellschaftliche Eliten, sondern zivilgesellschaftliche Akteure mit einem sozialen, politischen oder kulturellen Anliegen entscheiden als Neue Auftraggeber über Form, inhaltliche Ausrichtung und beauftragen Künstlerinnen und Künstler. Die „Neuen Auftraggeber“ sorgen für eine Moderation, die das Anliegen konkretisieren, und vermitteln dementsprechend renommierte Kunstschaffende, die bereit sind, für ein geringeres Honorar als üblich aktiv zu werden und ihre Ideen mit den Bürgerinnen und Bürgern abzustimmen.



#### LESETIPP

Open Innovation Community. The latest news, research, discussion & application of open innovation  
<http://openinnovation.net/>

Koch, A. (2015): Die Neuen Auftraggeber. Die Bevölkerung als Urheberin ihrer Kulturgüter. In: Jahrbuch für Kulturpolitik 2014. Band 14, Thema: Neue Kulturförderung, Essen: Klartext, S. 181-187.

## HERAUSFORDERUNGEN

Die zunehmende Kollaboration über Unternehmensgrenzen hinweg hat weitreichende Konsequenzen sowohl für die internen organisationalen Praktiken als auch für die institutionelle Einbettung von Organisation, ihre arbeitspolitischen Regulierungsmöglichkeiten und damit für die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten. Trotz der zunehmenden Öffnung des Innovationsprozesses für unterschiedliche Akteursgruppen werden zivilgesellschaftliche Belange und gesellschaftliche Herausforderungen noch nicht hinreichend berücksichtigt. Damit ergeben sich Chancen zur Forcierung von nachhaltigen, inklusiven und gemeinwohlorientierten Entwicklungen. „Letztlich geht es um die Etablierung von Plattformen für anwendungsbezogene Problemlösungen, die ganz unterschiedliche Akteure und Perspektiven einbinden. Neue Formate können dabei helfen, Kommunikation transparenter zu gestalten und unterschiedliche ‚Welten‘ miteinander zu verbinden“ (Worldcafe Ergebnisbericht).

Wie die problematischen Seiten von Crowdsourcing (schlechte Bezahlung, fehlende arbeitsrechtliche und sozialversicherungsmäßige Absicherung, rigide Kontrollmechanismen) zeigen, gehen mit dieser Entwicklung nicht zwangsläufig gute Arbeitsbedingungen oder eine stärkere Orientierung an gesellschaftlichen Bedarfen einher. Zudem ist der Zugang zu Open Innovation Instrumenten sozial überformt. Nicht alle soziale Gruppen haben in gleicher Weise Zugang zu diesen neuen sozialen Praktiken. Hierzu bedarf es Governance-Ansätze, die den Bogen von der Wirtschaft über Politik, Wissenschaft und Zivilgesellschaft bis hin zur Ebene der Arbeitsorganisation und/oder des Konsum spannen. Die Politik ist gefordert, neue Dialogformate und Experimentierräume (soziale Innovationslabore, Reallabore etc.) zu ermöglichen, in denen auch negative Folgen antizipiert und frühzeitig Vermeidungsstrategien entwickelt werden.

# DESIGN THINKING

Antonius Schröder

## Referentinnen und Referenten

**Antonius Schröder, Christoph Kaletka:** Design Thinking: Eine relevante Methode für Soziale Innovationen?

**Sabine Junginger:** Inhalt und Umfang gestalterischen Denkens und Handelns im Design Thinking

**Christian Voigt:** Chancen und Risiken des Design Thinking im Innovationsprozess

## BLICKPUNKT

In der Session „Design Thinking“ ging es darum, exemplarisch die Spannweite unterschiedlicher Ansätze des Design Thinking zu veranschaulichen und deren spezifische Leistungsfähigkeit im Hinblick auf die Gestaltung sozialer Innovationsprozesse aufzuzeigen und zu diskutieren. Vor diesem Hintergrund werden Empathie und Iteration als all diesen Aktivitäten zugrunde liegende Prinzipien herausgestellt. Erforderliche Voraussetzungen, Risiken und Chancen aus der Perspektive betroffener Akteure werden dargestellt, aber auch, wie Politik und Wissenschaft entsprechende Ansätze fördern können.

## PROBLEMSTELLUNG

Design Thinking hat in den letzten Jahren in ganz verschiedenen Kontexten an Aufmerksamkeit gewonnen, wobei sich mannigfache Anwendungsfelder, Vorgehensweisen und Methoden herausgebildet haben. Im Wesentlichen geht es darum, Menschen aus ansonsten separierten Disziplinen und Kontexten zusammenzubringen und deren Kreativität zur Problemlösung und der Entwicklung neuer Produkte, Prozesse etc. im Rahmen eines strukturierten Prozesses von der Idee bis zur Umsetzung freizusetzen. Dabei weist das Design Thinking Verbindungen zu anderen Formen partizipativer Problemlösung und Prozessgestaltung auf und findet zunehmend auch Anwendung bei umfassenden Transformationsprozessen, etwa im Transformationsdesign (vgl. Sommer/Welzer 2016).

Die Planung sozialer Innovationen ist deutlich verbesserungsfähig (vgl. Howaldt et al. 2016). Der Design Thinking-Prozess stellt eine Möglichkeit dar, diese strategischer und systematischer zu entwickeln (vgl. Schaper-Rinkel/Wagner-Luptacik 2014; Übernickel et al. 2015). Im Folgenden wird Design Thinking als Methode generalisierten Problemlösungs-handelns vorgestellt und an ausgesuchten Projekten exemplifiziert.



## 1. DESIGN THINKING ALS METHODE FÜR SOZIALE INNOVATIONEN

Design Thinking basiert auf traditioneller Designarbeit (z. B. bei der Produktentwicklung), berücksichtigt aber stärker gesellschaftliche (soziale wie ökonomische) Rahmenbedingungen. Schon die Erfindung der Glühlampe durch Edison lässt sich als sozio-technischer Design Thinking-Prozess beschreiben. Orientiert an konkreten Nutzungsbedarfen und -interessen entwickelte Edison im Team (by the way: nicht als „einsames Genie“) nicht nur die Glühbirne, sondern ein umfassendes Marktmodell, das auch die Stromgenerierung und Verteilungsinfrastruktur einschloss. Diese umfassendere Sicht wurde in

„Was ursprünglich als Innovationsmethode für Produkte und Services in Stanford entwickelt wurde, avanciert heute zu einer ganz neuen Art, den Menschen in Bezug zur Arbeit zu sehen, das Konzept der Arbeit zu denken und zu fragen, wie wir im 21. Jahrhundert leben, lernen und arbeiten wollen.“

(Hasso-Plattner Institut; 2017)

dem Buch „Design Thinking“ (Rowe 1987) programmatisch zugrunde gelegt. Insbesondere David Kelley (Design-Agentur IDEO, Stanford Universität Silicon Valley) trug zur Entwicklung und Verbreitung dieser Methode bei (vgl. Kelley/Kelley 2014). War Design Thinking anfänglich auf die Produktgestaltung ausgerichtet, weitete sich der Fokus in den letzten Jahren zur Entwicklung von umfassenderen Innovationen (z. B. etwa in Form alternativer Lernumgebungen, wie sie z. B. die HPI School of Design Thinking in Potsdam gestaltet).



Die Design Thinking Methode besteht nach Kelley aus einem bestimmten Set an Prinzipien, welche die Perspektiven der Anwender in den Mittelpunkt rücken. Dies wird durch Multidisziplinarität, flexible interaktive Raumkonzepte und iterative Vorgehensweisen unterstützt. Der ergebnisoffene Prozess ist nicht linear organisiert, sondern durchläuft viele Iterationsschleifen. Das iterative Vorgehen führt dazu, dass nachfolgende Probleme und Erkenntnisse immer wieder in den Prozess eingespeist werden.

Ein Nachteil bestimmter Design Thinking-Methoden liegt darin, dass die Erhebung von Bedürfnisinformationen im Prozess nur „indirekt“ durch die Beobachtung und Befragung von Nutzern erfolgt. An der Bewertung, Auswahl und Ausarbeitung werden sie aber nicht beteiligt. Die Ideenentwicklung beruht damit vor allem auf den subjektiven Sichtweisen der Innovatoren. Die Rolle des Nutzers beschränkt sich – neben der Einbindung in die initialen Kontextphase – im weiteren Verlauf auf das Testen

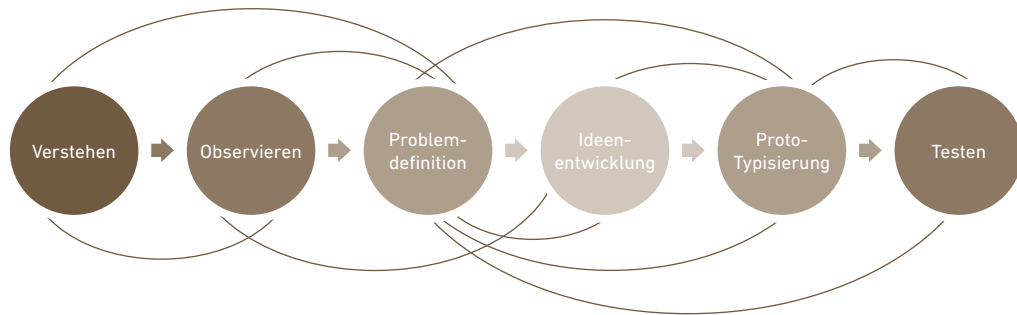


Abbildung 1: Iterativer Prozess (Quelle: Weinberg 2012: 251)

Anhand der Abbildung 1 lässt sich ein Unterschied zu sozialen Innovationsprozessen aufzeigen. Während soziale Innovationen häufig auf der Grundlage von Ideen zur Lösung sozialer Probleme entstehen, ist die Ideenentwicklung im Design Thinking-Prozess eher in der Mitte des Prozesses angesiedelt. Verstehen, Beobachten und Problemdefinition sind der Ideenentwicklung vorgelagert. Zuerst werden umfassend Bedürfnisse ermittelt und analysiert. Darauf aufbauend findet die Ideenentwicklung, Prototypisierung und Testphase statt. Ein zentrales Gestaltungselement, das „Visual Thinking“ (die visuelle Darstellung der Argumentations- und Innovationsentwicklung in allen Prozessphasen), unterstützt das „Zusammendenken“ und ermöglicht eine lebendige Interaktion. So können auch schwer greifbare Daten und Informationen aus unterschiedlichen Wissensdomänen veranschaulicht und vermittelt werden.

vorgegebener Lösungsansätze. Bei der Entwicklung von Innovationen findet also keine durchgehende Mitgestaltung durch Nutzerinnen und Nutzer statt. Dies ist aber keine prinzipielle Beschränkung in der Methode. Denn ganzheitliche, stärker auf Menschen zentrierte Ansätze (Human-Centred Design) entwickeln Innovationen mittlerweile auch von Beginn an bis zum Ende kontinuierlich partizipativ und kollaborativ als Co-Design.

Entsprechend erweist sich ebenfalls die weitergehende systemische Perspektive sozialer Innovationen als anschlussfähig an Design Thinking. Wie soziale Innovation ist Design Thinking dem Grundverständnis nach nicht auf den Unternehmenskontext bzw. auf Produkt- und Serviceentwicklung zu begrenzen. Zentral ist eine prozessdurchgängige Nutzer- und Anwenderbeteiligung, mehr noch eine Generalisierung des Problemlösungshandelns. So ist in der

Sicht von Herbert A. Simon jeder ein Designer, der Handlungen ersinnt, die darauf abzielen, eine bestehende Situation in eine bevorzugte Situation zu verwandeln (Simon 1996 [1969]). Für Richard Buchanan gibt es „keinen Bereich kontemporären Lebens, in dem Design – der Plan, das Projekt oder die Arbeitshypothese, die ‚die Intention‘ in beabsichtigten Aktivitäten konstituieren – kein signifikanter Faktor in der Formierung menschlicher Erfahrung ist“ (Buchanan 1992: 8).

In diesem weiten Verständnis von Design lassen sich soziale Innovationen oder politische Prozesse als Design-Prozesse entziffern. Denn soziale Innovation bedeutet immer eine Um- oder Neuformierung menschlicher Erfahrung und menschlicher Interaktionen. Dabei können Designprinzipien, -methoden und -prozesse systematisierend wirken. Politisches Handeln

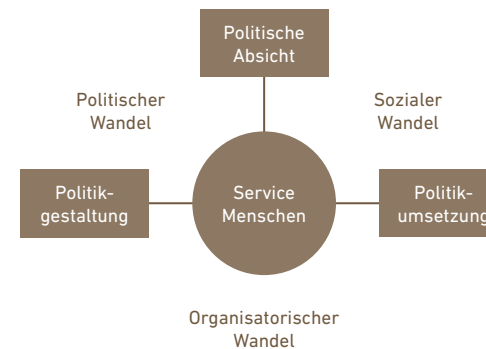


Abbildung 2: Soziale Innovation als politischer Designprozess (Quelle: Junginger 2017: 172)

versucht Veränderungen sozialer Praxis herbeizuführen, setzt damit seinem Selbstverständnis nach gezielt Impulse für soziale Innovationen oder reagiert auf solche. Der mensch-zentrierte Designansatz zielt darauf, die Erfahrungen der Menschen mit Dienstleistungen und Produkten, die zur Politikrealisierung notwendig sind, zu berücksichtigen. Das Designverständnis und das Designbewusstsein von Politikverantwortlichen haben auf allen Ebenen Einfluss auf die Gestaltung sozialer Innovationen. Integrierte Designprozesse, partizipative Designmethoden und

der Blick auf Nutzung und Nutzerinnen bzw. Nutzer eröffnen unter Beachtung von drei Wandlungsdimensionen (politischer, sozialer, organisationaler Wandel) neue Gestaltungsoptionen. Die dabei erforderliche Stabilisierung muss als Design verstanden werden (vgl. Abbildung 2).

## 2. DESIGN THINKING: CHANCEN UND RISIKEN IN KONKRETEN INNOVATIONS-PROZESSEN

Das Mindset und die Toolbox von Design Thinking lassen sich in ganz verschiedenen Anwendungskontexten gewinnbringend einsetzen. Dabei erweisen sich unabhängig von den theoretisch-konzeptionellen Präferenzen Empathie und iteratives Vorgehen als Kernbestandteile. Der Blick auf zwei Projekte, eines zur barrierefreien Gestaltung und ein weiteres zur Stadtentwicklung, hilft, das zu verdeutlichen.

### Empathie

Die Bedeutung einer emphatischen Herangehensweise im Kontext sozialer Innovation wird hier beispielhaft an einem Crowd-Mapping beschrieben, bei dem die Barrierefreiheit von Zugängen zu Gebäuden, Versorgungseinrichtungen und öffentlichen Verkehrsmitteln allen zur Verfügung gestellt wird. Die dahinterstehende Initiative wird von den Sozialhelden e. V. implementiert und ständig verbessert. Der Screenshot (Abbildung 3) zeigt die Situation in der Umgebung des Tagungs-ortes der hier dokumentierten Konferenz. Die Auferstehungskirche ist als „barrierefrei“ eingetragen (in Grün), ein in der Nähe befindliches Restaurant wäre nicht zugänglich für Rollstuhlfahrer.

Häufig sind diese Einschränkungen aber nicht nur für Rollstuhlfahrer relevant, sondern betreffen auch andere Personen (z. B. Mütter mit Kinderwagen oder ältere Personen, Reisende mit Rollkoffern). Beschränkungen durch bauliche Barrieren werden im Kontext des demographischen Wandels einen immer größeren Teil

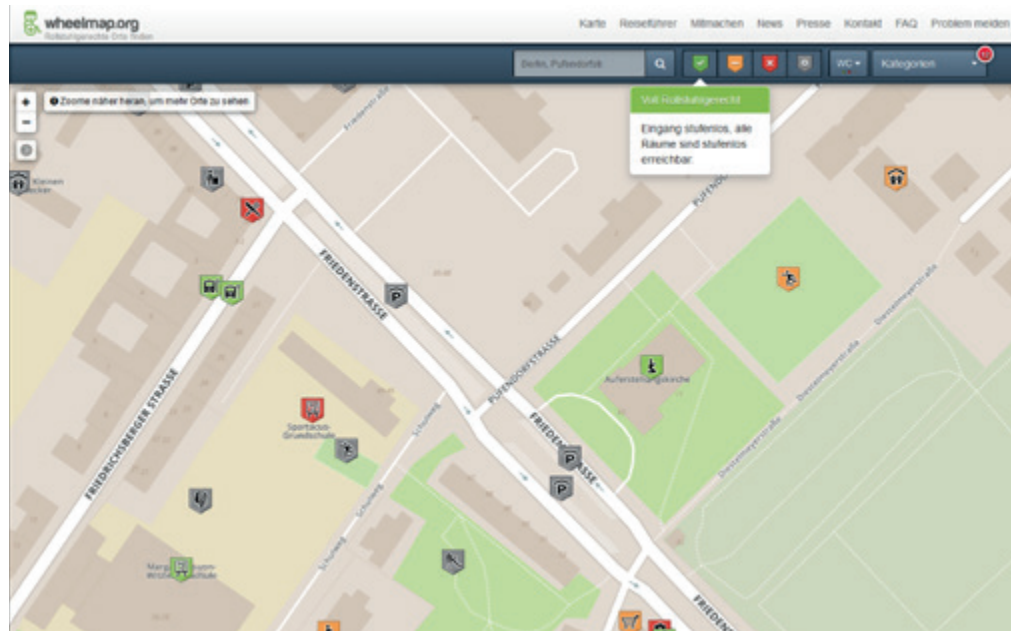


Abbildung 3: Wheelmap Screenshot (Quelle: www.wheelmap.org)

der Bevölkerung betreffen. So werden in Wien im Jahre 2030 24% der Bevölkerung 65+ Jahre alt sein. Empathie hilft in diesem Beispiel, Worte wie „Barrierefreiheit“ mit situationsbedingten Vorstellungen zu verknüpfen.

### Iteratives Vorgehen

Ein zweites Kernelement im Design Thinking Prozess ist die Notwendigkeit von Iterationen im Prozess der Lösungsfindung, bedingt durch eine offene, dynamische und vernetzte Problemlage. Häufig kann der Einfluss bestimmter Faktoren nicht vorhergesehen werden, sie treten erst in der konkreten Anwendung eines Lösungsvorschlages zu Tage. Im folgenden Beispiel beziehen wir uns auf ein Forschungsprojekt zur urbanen Stadtentwicklung (<http://www.urbandata2decide.eu>). Hier ging es darum, dass Stadtplaner Eindrücke von den Bewohnern eines Stadtteils verwerten können, indem diese Fotos auf eine Plattform hochladen, um das Besondere ihres Stadtteils zu verbildlichen.

Erste Interfacedesigns beinhalteten zwei Optionen: Ein Foto wird vorerst nur geografisch ver-

ortet oder es kann schon durch eine Miniaturansicht antizipiert werden. Weitere Varianten inkludierten einen Link zu den jeweiligen Fotografen bzw. Stadtteilbewohnern. Iterative Tests verschiedener Lösungsmöglichkeiten sorgen dafür, dass ein gemeinsames Problemverständnis kreiert wird und sich somit Problem- und Lösungsraum partizipativ weiterentwickeln. Ein gemeinsames Verständnis von Lösungsmöglichkeiten bildet demzufolge einen integrativen Rahmen, in diesem Fall zwischen Bewohnern und Bewohnerinnen, Stadtteilplanern und Stadtteilplanerinnen und Entwicklern und Entwicklerinnen der Foto-Plattform.

## 3. ALLGEMEINE SCHLUSSFOLGERUNGEN FÜR ANWENDER

Design Thinking erlaubt es zwar, komplexe Situationen unter Beteiligung der relevanten Akteure zu gestalten. Denn hierbei lassen sich gesellschaftlich relevante Bereiche möglichst umfassend integrieren, spezifische Vororientierungen und entsprechende Zielgruppenprofile harmonisieren sowie traditionelle Denkweisen und etablierte Routinen hinterfragen. Allerdings bedingen die zugunsten einer Erhöhung von Nachhaltigkeit durchgeführte Partizipation und der so erforderliche Abstimmungsbedarf mitunter eine Reduzierung der Innovationsgeschwindigkeit.

Design Thinking funktioniert durch systematische Integration der Perspektiven von Anwenderinnen und Anwendern sowie Nutzerinnen und Nutzern durch iterative Kommunikationsprozesse, wobei Lernerfahrungen und neue Informationen immer wieder in den Prozess eingespielt werden. Wie auch in der Technikentwicklung führen Nejustierungen, viele Feedbackschleifen und aufwändige Lernprozesse zu erhöhten Entwicklungskosten, was letztendlich aber immer noch günstiger ist, als die Marktnachfrage zu verfehlen bzw. Produkte und Dienstleistungen an den Bedarfen vorbei zu entwickeln. Zugleich bietet Design Thinking aber beschleunigende Strategien, indem es Denken in Blaupausen durch Denken in Szenarien und Metadesigns ersetzt.

## HERAUSFORDERUNGEN

Design Thinking ist eine Form sozialer Innovation, die eine systematisch-planvolle Vorgehensweise und Partizipation unterstützt. Gleichzeitig limitiert sie die Beteiligung durch Vorgabe des Settings bzw. der Vorgehensweise. Um Design Thinking als Methode sozialer Innovationen gezielt zu stärken, wären hier weitere Modifikationen und Weiterentwicklungen erforderlich. Denn Design Thinking als Methode blendet oft die Frage danach, wer über Gestaltungsmacht verfügt, aus. Dadurch entsteht ein Spannungsfeld: Design Thinking wird zwar von und mit Nutzern geleistet, aber wer entscheidet letzten Endes über das Design? Hier kommt also die politische Dimension ins Spiel.

Bündelnd lassen sich die folgenden Herausforderungen benennen, um Design Thinking als Methode sozialer Innovationen gezielt zu stärken:

- Insbesondere bedarf es der Erstellung einer Übersicht, die die Vielfalt der Varianten von Design Thinking und deren Verbreitung wie Anwendung inventarisiert.
- Wichtig ist ebenfalls eine Vernetzung der mit dieser Methode arbeitenden Akteure zu einer Learning Community.
- Hilfreich zur weiteren Entwicklung und Verbreitung von Design Thinking als Methode sozialer Innovationen ist die Förderung einer gezielten Verknüpfung mit anderen Kollaborationsmethoden wie den Social Innovation Labs oder Reallaboren.
- Nachdem nach einem weiten Design-Verständnis viele Prozesse implizit als Designprozesse zu verstehen sind, sollte diese Perspektive dazu genutzt werden, auch nicht-intendierte Effekte gestalteten Wandels genauer in den Blick zu nehmen.

### LESETIPP

Sommer, B.; Welzer, H. (2016): Transformationsdesign. Wege in eine zukunftsfähige Moderne. München.

Übernicket, F.; Brenner, W.; Pukall, B.; Naef, T.; Schindlholzer, B. (2015): Design Thinking – Das Handbuch. Frankfurt am Main.

# SOCIAL INNOVATION LABS

Hartmut Kopf, Jürgen Schultze

## Referentinnen und Referenten

**Jürgen Schultze:** Social Labs und Reallabore – Konzepte und internationale Praxis

**Laura Janssen/Michael Kriegel:** Social Innovation Lab Typ Public Sector: Gesellschaftliche Innovationen/InnovationsGeist

**Andreas Schröer:** Social Innovation Lab Typ social entrepreneur/intrapreneur/bottom up: LaDU Zentrum für Social Intrapreneurship

**Christoph Zacharias:** Social Innovation Lab Typ kleines Social Lab in Gründung (lean start-up): BonnLAB

**Hartmut Kopf:** Lessons Learned for Social Innovation Labs? Die Initiative „Deutsches Transferzentrum für Soziale Innovationen“ (DTZSI) und ihre Herausforderungen

## BLICKPUNKT

Social Innovation Labs stellen intermediäre Plattformen dar, die es Vertreterinnen und Vertretern von Wissenschaft, Zivilgesellschaft, Politik und Wirtschaft erlauben, gemeinsam an der inkrementellen Lösung komplexer Probleme zu arbeiten. Was sind jedoch die Besonderheiten dieses Ansatzes und seine Einsatzmöglichkeiten? Es zeigt sich ein großer Reichtum an Varianten von Social Innovation Labs. Entscheidend wird es sein, diesen Reichtum durch den Aufbau einer interdisziplinären „Community social innovation lab“ zu fördern und in seiner Vielfalt zu stabilisieren.

## PROBLEMSTELLUNG

Die Methode der Social Innovation Labs befindet sich in ihrer Entstehungs- und Entwicklungsphase. Unter dem Begriff der Social Innovation Labs versammelt sich zwar eine große Bandbreite unterschiedlicher Aktivitäten, gemeinsam ist ihnen aber, dass dabei Probleme dynamisch aufgegriffen und mittels kollaborativem Handeln Lösungen erarbeitet werden. Insbesondere solche Probleme stehen im Fokus, in die unterschiedliche Akteure und Sektoren involviert sind und für deren Lösung es bislang keine klaren Zuständigkeiten gibt oder für die bisher noch kein Lösungsansatz entwickelt werden konnte. Auf Grundlage eines übergreifenden Blicks lässt sich ein inkrementeller Lösungsprozess anstoßen, um Ideen gemeinsam zu entwickeln, auszuprobieren, zu verändern und auf diese Weise kontextbezogene, von den beteiligten Akteuren getragene Lösungen zu generieren.

Social Innovation Labs sind eine Methode zur Entwicklung, Erprobung und Verstetigung sozialer Innovationen. Sie entfalten ihre Qualität als intermediäre Plattformen insbesondere zur Kooperation von Wissenschaft und Zivilgesellschaft, aber auch weiterer Akteursgruppen. Zur Anregung eines Austauschs von Know-how aus unterschiedlichen Lab-Kontexten wurden in der Session „Aktive“ eingeladen, ihre Erfahrungen zusammenzutragen und zu diskutieren. Leitfragen waren dabei: Was ist das Spektrum an konkreten Aktivitäten in Deutschland? Und: Wie lassen sich Social Innovation Labs am besten charakterisieren? Die weitere Schärfung des Konzepts hängt von konkreten Realisierungen vor Ort und deren Reflexion ab. In diesem Wechselspiel kann eine Generalisierung und Stärkung dieses Konzepts als Methode sozialer Innovationen gelingen.

## 1. NEUE INTERMEDIÄRE PLATTFORMEN FÜR SOZIALE INNOVATIONEN

Soziale Innovationen treten in unterschiedlichen Formen in unserer Gesellschaft auf. Da sie inmitten der Gesellschaft und damit von einer Vielzahl von Akteuren abhängen, bedarf es der Vermittlung durch intermediäre Organisationen oder Plattformen. Social Innovation Labs sind intermediäre Orte und Ausgangspunkte für kollaborative Innovation zur Bearbeitung gesellschaftlicher Herausforderungen durch ganz verschiedene Stakeholdergruppen (Verwaltung, Wirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft). Derzeit ist eine dynamische Entwicklung solcher Social Innovation Labs auf der lokalen Ebene, vornehmlich in urbanen Räumen beobachtbar. Eine Impression der Vielfalt gibt die Übersicht in Abbildung 1.

Auch international gibt es Labore und Zentren sozialer Innovation, vor allem im angloamerikanischen Raum. Erste Untersuchungen wurden vornehmlich in Nordamerika durchgeführt, die die Bandbreite solcher Labs aufzeigen. Diese lassen sich danach folgenden vier Kategorien zuordnen (vgl. Rockefeller Foundation/Bridgespan Studie 2014):

- Labs von Stiftungen zur Lösung von sozialen Problemen
- Labs im öffentlichen Sektor zur Bearbeitung öffentlicher Aufgaben mit Hilfe von sozialen Innovationen
- Interne Labs in Unternehmen und Organisationen zur Unterstützung von Organisationsaufgaben
- Autonome, unabhängige Labs als Reaktion auf ein Problem oder eine Herausforderung.

In der Praxis entwickeln sich oft Mischformen, die mehreren der genannten Typen zuzuordnen sind. Auch im bundesdeutschen Kontext richtet sich zunehmend die Aufmerksamkeit auf die lokale bzw. kommunale Bedeutung solcher lokal gebundener innovation labs. Das BMBF hob im





Abbildung 1: Labore Sozialer Innovation und ihre Entwicklungszentren; Quelle: Zusammenstellung Jürgen Schultze

Wissenschaftsjahr 2015 „Zukunftsstadt“ diese als Kristallisationspunkt von Innovation für urbane wie ländlich geprägte Räume besonders hervor.

Jürgen Schultze charakterisiert Social Innovation Labs als:

- neuartige, offene Institutionen der kollaborativen Bearbeitung von Schlüsselproblemen kommunaler Entwicklung
- mit dem Charakter eines neuen Innovationsmilieus
- bzw. als Räume und Ressourcen für Teams aus Verwaltung, Politik, Wirtschaft, Forschung, Bürgerschaft
- für die Entwicklung neuer sozialer, praxisnaher Lösungen „auf Augenhöhe“
- und deren Erprobung in urbanen Reallaboren.

Die Kernidee kommunaler Social Innovation Labs besteht darin, das Zusammenwirken von verschiedenen Stakeholdern nicht für jedes Projekt neu zu organisieren, sondern als dauerhafte Infrastruktur für fallweise Problembearbeitungen zur Verfügung zu stellen bzw. als Anlaufstelle zu dienen. Vorstellbar ist auch, Problemstellungen zur Bearbeitung in Labs in Auftrag zu geben.

## 2. AUSGESUCHTE PRAXISBEISPIELE

Einen systematischen Transfer von Forschung auf gesellschaftlich relevante Innovationsbedürfnisse stellten Laura Janssen und Michael Kriegel von der Ludwig-Maximilians-Universität München vor. In einem Scouting-Prozess wurden zu 18 großen gesellschaftlichen Themen Forschungsergebnisse mit Transferpotenzial unter Beteiligung von 71 Lehrstühlen identifiziert und in einem anschließenden Matching Akteure der Wissenschaft mit solchen aus Wirtschaft und Zivilgesellschaft zusammengebracht. Flankierend arbeitet das Qualifizierungsprogramm „InnovationsGeist“ (vgl. InnovationsGeist 2017), das Methodenkompetenz und Entwicklung von Ideen unter Lab-Bedingungen zu sozial innovativen Ideen vermittelt und verschiedenen Formate zum Austausch anbietet.

Wie interne Innovatoren in der so genannten „Darmstädter Lösung“ in die Kooperation von Hochschule und etablierten Sozialunternehmen eingebunden werden, stellte Andreas Schröer dar. Im Labor LADU (vgl. <https://www.izgs.de/ladu/>) werden soziale Innovationen durch Förderung von Intrapreneurship realisiert.

Das BonnLAB (vgl. <https://bonnlab.net/>) entstand 2016 bottom up auf Eigeninitiative der Gründerin Johanna Schäfer im Bonner Stadtteil Beuel und trägt sich bisher aufgrund der Mitarbeit und Teilnahme von Bürgerinnen und Bürgern aus dem Quartier selbst. Hier werden für das Viertel relevante Themen erarbeitet und diskutiert. Bürgerinnen und Bürger tragen mit eigenen Ideen und ihrer Umsetzung zur Verbesserung der Wohnqualität im Quartier bei – aber die Diskussionen zielen auch auf überregionale Themen. Abbildung 2 gibt eine Impression eines solchen Meetings.

Das Deutsche Transferzentrum für Soziale Innovationen (vgl. <http://soziale-innovationen.com/>) bringt Akteure aus Wirtschaft, Zivilgesellschaft, Politik und Wissenschaft zusammen und will damit die einzelnen Phasen sozialer Innovationsprozesse unterstützen. Das Transferzentrum hilft dem jeweils relevanten Akteurskreis bei Bedarfserhebungen und -analysen, kreativer Lösungsentwicklung, bei der Entwicklung von Prototypen, neuen Geschäftsmodellen für soziale Dienstleistungen und deren Verbreitung in relevanten Arenen und auf wichtigen Märkten.

Daneben gibt es überregional agierende impact hubs oder social impacts. Beide haben sich als überregionale Institutionen mit lokalen Zweigstellen organisiert. So betreibt das Unternehmen Social Impact an sieben ausgesuchten Standorten social impact labs. Ziel ist die Beratung von Gründern, welche mit ihrer Geschäftsidee soziale Aufgaben unternehmerisch lösen wollen. Dazu gibt es ein breit gefächertes Förderangebot (vgl. <http://socialimpact.eu>).

## 3. VERTIEFTES VERSTÄNDNIS VON SOCIAL INNOVATION LABS

Beim Verstehen hilft die Auseinandersetzung mit vergleichbaren Konzepten. Social labs weisen Berührungspunkte und Unterschiede zu Reallaboren, Zukunftswerkstätten oder Planungszellen auf. Gerade das Konzept der „Real-

„The model helps to convene a diverse group of stakeholders and bring them to the starting line. The real innovation and impact will only come after, once interventions are being implemented. And when we learn if they work, or not. Despite the enormous efforts and energy put into this stage, you should realize this is just the beginning. But without a good beginning, nothing will change or you will make the wrong changes.“

(Westley/Laban 2015)

labore“ hilft bei einer Positionsbestimmung. Während Reallabore einen Forschungsansatz im Sinne wissenschaftsinduzierter Realexperimente darstellen, zielen Social Innovation Labs auf die Lösung komplexer sozialer Probleme durch partizipativ-kollaborative Verfahren, wobei die Akteure sich „auf Augenhöhe“ begegnen.

In Abgrenzung zu Ansätzen aus den 1980er und 1990er Jahren wie zum Beispiel „Zukunftswerkstätten“ oder „Planungszellen“ lässt sich für Social Innovation Labs folgendes lernen:

- In Social Innovation Labs wird an sozialen Innovationen gearbeitet.
- Social Innovation Labs stellen mehr als eine einmalige Visions- oder Ideensammlung dar.
- Social Innovation Labs dienen der längerfristigen Arbeit zur Entwicklung und Umsetzung einer Lösung.
- Social Innovation Labs zielen auf eine breite Beteiligung und Aktivierung aller relevanten Stakeholdergruppen.

Social Innovation Labs entstehen zumeist als Bottom-up-Prozesse aus der Gesellschaft. Das funktioniert auch in kleinen Zeitfenstern. Zudem hilft methodische Vielfalt und Verknüpfung, etwa zum Design Thinking. Andreas Schröer: „Ein direktes



Abbildung 2: Diskussionsrunde im BonnLAB;  
Quelle: Johanna Schäfer

Matching wird zwischen einem Bedarf und den benötigten Ressourcen hergestellt – etwa angelehnt an das Konzept des Design Thinkings. Vom Ausgangspunkt (Problem) wird sehr schnell zu Visualisierungen und Prototyp-Testing übergeleitet.“ So wird rasch eine Umsetzung, ein Ausprobieren und Experimentieren möglich.



#### LESETIPP

Bliss, A. (2014): How Social Innovation Labs contribute to transformation change. <https://www.rockefellerfoundation.org/blog/how-social-innovation-labs-contribute/> (aufgerufen 03/2017)  
<http://www.socialinnovationlab.net>

## HERAUSFORDERUNGEN

Die Gestaltung und Etablierung von Social Innovation Labs steht in engem Zusammenhang mit der Bereitstellung geeigneter Infrastrukturen sowie der empiriegeleiteten theoretisch-konzeptionellen Konsolidierung des Konzepts selbst. Vordringlich erscheinen:

- Für dieses intermediäre Element sozialer Innovation sollten Gelegenheiten zur Modellentwicklung wie zur Modellerprobung geschaffen werden.
- Zum Austausch entsprechender Erfahrungen sollte eine aktive Community geschaffen werden, um diese zu reflektieren und Impulse für die Verbreitung von Social Innovation Labs zu setzen.
- Das Konzept sollte auf der empirischen Basis bestehender und gerade entstehender Social Innovation Labs generalisiert und theoretisch fundiert werden. Zu berücksichtigen sind dabei u. a. Konstellationen der beteiligten Stakeholder, die institutionellen Verankerungen sowie Scheiterns- und Gelingensbedingungen.
- Wege der Adaption, mit denen ein Konzept gut funktionierender Social Innovation Labs auf andere Regionen und Kontexte übertragen werden kann, sind auszuarbeiten.

Eine besondere Herausforderung ergibt sich für die Wissenschaft. Sie ist weniger als Top-down-Wissensproduzentin relevant, sondern in moderierend-vermittelnder Funktion. Wie lassen sich derartige Leistungsbeiträge mit universitären Gratifizierungsmechanismen kompatibel machen? „Zur Förderung von Wissenstransfer und zur Erhöhung der Gestaltungsorientierung von Wissenschaft muss ein Paradigmenwechsel an den Hochschulen stattfinden. Neue Anreizsysteme sind hier nötig“, so Michael Kriegel. Es bestand große Einigkeit dahingehend, dass prioritärer Handlungs- bzw. Förderbedarf neben der Unterstützung der Diffusion des Konzeptes und seiner qualitativen Weiterentwicklung insbesondere im Aufbau einer interdisziplinären „Community social innovation lab“ besteht.

# TRANSFORMATIVE FORSCHUNG

Jürgen Howaldt, Cordula Kropp

#### Referentinnen und Referenten

**Marco Hasselkuß:** Netzwerkentwicklung durch transformative Forschung als soziale Innovation? Das Beispiel Bildung für Nachhaltige Entwicklung

**Andreas Willisch:** „Raumpioniere“ – Reorganisation der ländlichen Zivilgesellschaft und die Rolle der Wissenschaft im Auftrag der Bevölkerung

#### BLICKPUNKT

Transformative Forschung beschäftigt sich mit der Neudefinition der Rolle der Wissenschaft in gesellschaftlichen Transformationsprozessen. Neben der Erforschung von Transformationsprozessen tritt die Wissenschaft in einer neuen Rolle als aktiver Gestalter und Treiber solcher Prozesse auf. Gerade den Sozialwissenschaften kommt dabei eine besondere Rolle zu. Sie tragen zum Verständnis sozialer Transformationen bei und beteiligen sich aktiv gestaltend bei intendierten Veränderungsprozessen.

## PROBLEMSTELLUNG

Der mit dem Begriff der nachhaltigen Entwicklung eingeforderte gerichtete, schnelle und tiefgreifende Wandel adressiert explizit radikale Veränderungen auf der Ebene der politischen Steuerung wie der sozialen Praktiken, die weit über technische Innovationen hinausgehen. Transformativer sozialer Wandel wird dabei nicht mehr als weitgehend ungesteuertes Ergebnis allmählicher evolutionärer Entwicklungen verstanden, sondern als prinzipiell gesellschaftlich, d. h. durch die Akteure und ihre Innovationen gestaltbar begriffen.

Entsprechend rückt die Frage, welchen Beitrag soziale Innovation beim Übergang zu nachhaltigen Formen des gesellschaftlichen Zusammenlebens und Wirtschaftens konkret leisten, immer stärker in den Fokus von Forschung und Praxis. Besonders relevant ist das Problem, welche Möglichkeiten der (schnellen und nachhaltigen) Verbreitung oder Diffusion sozialer Innovationen bestehen. Dabei steht immer die soziale Praxis im Mittelpunkt, denn nur über diese gelangen die vielfältigen (sozialen und technologischen) Erfindungen in die Gesellschaft. Die unterschiedlichen kleinen und großen Erfindungen liefern Impulse und Anregungen zur Nachahmung und Reflexion und initiieren so ggf. die Veränderung der sozialen Praktiken bis hin zu gesellschaftlichen Transformationen. Soziale Innovationen sind demnach zuallererst Ensembleleistungen, die ein Zusammenwirken vieler Akteure erfordern, um bestehende soziale Praktiken zu verändern.

Die Frage nach gesellschaftlicher Transformation ist auch eine Frage nach der veränderten Rolle von Wissenschaft in Innovationsprozessen. Indem die Gesellschaft selbst zum Ort von Innovationen wird, nehmen Experimentierprozesse zu, die sich nicht mehr ausschließlich in der Sonderwelt der wissenschaftlichen Laboratorien vollziehen. Das Konzept transformativer Forschung nimmt in diesem Zusammenhang eine Neupositionierung von Wissenschaft vor.

## 1. TRANSFORMATIVE FORSCHUNG – EINE NEUE ROLLE DER WISSENSCHAFT?!

Was ist also die Rolle der Wissenschaft in diesen gesellschaftlichen Innovationsprozessen? Neben der Erforschung konkreter Transformationsprozesse und ihrer Voraussetzungen treten immer mehr Ansätze in den Mittelpunkt des Interesses, in denen die Wissenschaft selbst als aktiver Gestalter und Treiber solcher Prozesse gesehen wird. In Konzepten wie dem Transformationsdesign oder der transformativen Forschung unterstützt die Wissenschaft Transformationsprozesse durch die Entwicklung oder Begleitung von sozialen Innovationen konkret, etwa in Form von sozialen Experimenten und gezielt angestoßenen Lernprozessen.

Das Positionspapier des Wissenschaftsrats zum wissenschaftlichen Diskurs über die großen gesellschaftlichen Herausforderungen bezieht eindeutig Stellung: Obschon Wissenschaft seit jeher dazu beitrage, Probleme der Gesellschaft zu lösen, stellten die großen gesellschaftlichen Herausforderungen das Verständnis von der Rolle der Wissenschaft derart in einen neuen Rahmen, dass „im Unterschied zur Kopplung von Wissenschaft mit wirtschaftlichen Innovationsprozessen, neben am Markt zu platzierenden Produkt- und Prozessinnovationen, auch die Entwicklung und Unterstützung von sozialen Innovationen wichtig [sind], die von einem umfassenderen Begriff des Gemeinwohls ausgehen.“

(WR 2015: 17)

Transformative Forschung ist ein neuer Ansatz, der in den letzten Jahren national wie aber auch international an Bedeutung gewonnen hat (vgl. Grunwald 2015 sowie Schneidewind 2015). In den letzten Jahren hat sich dabei eine große Spann-

breite neuer Forschungsansätze entwickelt, die zum Teil auf langjährig erprobte Forschungskonzepte, etwa die Aktionsforschung, transition research oder die Interventionsforschung, zurückgreifen. Das Potenzial transformativer Forschung im Hinblick auf die Förderung sozialer Innovationen liegt dabei insbesondere in der frühzeitigen und kontinuierlichen Einbeziehung gesellschaftlicher Akteure in Forschungsprozesse. Damit liefert transformative Forschung einen wichtigen Beitrag zur Nutzung und Erhöhung des Innovationspotenzials der Gesellschaft.

Über die Erzeugung von Systemwissen und Zielwissen hinaus geht es bei transformativer Wissenschaft insbesondere um Transformationswissen, d. h. Wissen zur Initiierung und Begleitung von Veränderungsprozessen, und eine entsprechende Nutzung analytischer und gestaltungsrelevanter Kernkompetenzen gerade der Sozialwissenschaften. Weitgehend offen bleiben die Fragen, welche Voraussetzungen für solche Forschungsprozesse hilfreich sind, welche Risiken und Chancen aus der Perspektive betroffener Akteure damit verbunden sind und wie Politik und Wissenschaft transformative Forschungsvorhaben fördern können.

Klar ist aber: Um den großen gesellschaftlichen Herausforderungen gerecht zu werden und Deutschland, wie in der Hightech-Strategie geplant, zum Vorreiter bei der nachhaltigen Lösung gesellschaftlicher Probleme auf den Feldern Klima/Energie, Gesundheit und Ernährung,

„Wir sehen die Hochschulen und Forschungseinrichtungen heute mit der Anforderung konfrontiert, ihre Potenziale im Sinne eines umfassenden Innovationsverständnisses bei der Gestaltung technologischer und sozialer Innovationen einzubringen. Für das Themenfeld der „Sozialen Innovation“ gibt es einen umfangreichen Forschungsbedarf, der inter- und transdisziplinäre Ansätze der Natur-, Geistes-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften erforderlich macht. Zugleich bedarf es einer verstärkten Kooperation mit der Zivilgesellschaft und neuer Formen des Transfers, um frühzeitig wichtige gesellschaftliche Akteure bei der Problemdefinition und -lösung einzubinden und gemeinsam Impulse für die Entwicklung sozialer Innovationen in den Regionen und Kommunen zu setzen.“

(Erklärung Soziale Innovation für Deutschland, 2014)

wirtschaftliche und regionale Entwicklung zu machen, müssen die vorhandenen Innovationspotenziale von Wissenschaft und Gesellschaft umfassend und sektorübergreifend genutzt und technologische wie auch soziale Innovationen gleichermaßen vorangetrieben werden. Diese Entwicklungen erfordern eine verstärkte Einbeziehung der Sozial- und Geisteswissenschaften bei der Bewältigung der großen gesellschaftlichen Herausforderungen. In der Wiener Erklärung heißt es: „The most urgent and important innovations in the 21st century will take place in the social field. This opens up the necessity as well as possibilities for Social Sciences and Humanities to find new roles and relevance by generating knowledge applicable to new dynamics and structures of contemporary and future societies“ (Vienna Declaration 2011).

## 2. BEISPIELE TRANSFORMATIVER FORSCHUNG

In den letzten Jahren wurden in vielen Projekten Konzepte transformativer Forschung im Bereich der sozialen Innovation entwickelt und erprobt. Ihre spezifische Leistungsfähigkeit wurde so unter Beweis gestellt. Um dies sichtbar zu machen, wurden zwei ausgesuchte Beispiele im Rahmen der Session präsentiert.

Marco Hasselkuß beschrieb ein Projekt zur Bildung für Nachhaltige Entwicklung. Transformative Forschung versteht sich in diesem Projekt



selbst als Akteur in (sozialen) Innovationsprozessen, in denen mit Akteuren vor Ort an konkreten Lösungen gearbeitet wird. Der Aufbau von Netzwerken bildet dabei ein zentrales Instrument, um Austausch anzustoßen, Ergebnisse zu verbreiten, zu verstetigen und letztlich in selbsttragende Strukturen zu überführen – mit einem Wort: aktiv Transformation zu gestalten. In der Bildung für Nachhaltige Entwicklung (BNE) gilt Netzwerkentwicklung als ein zentraler Schlüssel zu deren Implementation und Institutionalisierung. In der Zwischenzeit gibt es eine Reihe solcher Netzwerke, bei deren Initiierung und Diversifizierung transdisziplinäre Forschungsprojekte zur BNE eine Schlüsselrolle einnahmen. Transdisziplinäre Forschung wirkte als Motor für soziale Innovationen. So wurde das vorgestellte Schul-Unternehmens-Netzwerks für BNE im Rahmen eines transdisziplinären Forschungsprojekts am Wuppertal Institut aufgebaut und begleitet. Es hat sich nach dieser Phase schließlich seit nunmehr über 10 Jahren etabliert. In diesem Prozess wurden zu verschiedenen Zeitpunkten mittels qualitativer und quantitativer Netzwerkanalyse Daten über das Netzwerk erhoben, was eine langfristige Betrachtung der Netzwerkentwicklung nach dem Ende der ursprünglichen Förderphase erlaubt. Transformative Forschung erlaubt also neben der Initiierung auch die Prozessbegleitung wie deren Evaluation.

Der Beitrag von Andreas Willisch eröffnete einen lehrreichen Blick auf die Mühen der Ebene: Er berichtete von so genannten „Raumpionieren“ der sozialen Innovation, die in solche Räume vorstoßen, die als periphere abgehängt sind und die „Gleichwertigkeit der Lebensverhältnisse“ nicht mehr garantieren können. Nach dem Scheitern der top-down-gelenkten Entwicklungsvorhaben werden auf diese Weise mit Phantasie und Engagement innovative Möglichkeiten der Selbstverantwortung für mehr Lebensqualität und eine Reorganisation der ländlichen Zivilgesellschaft geschaffen.

Transformativer Wissenschaft kommt in diesem Fall die Rolle zu, die sehr unterschiedlichen Vorhaben individuell zu unterstützen und den Austausch zwischen ihnen zu organisieren, um so

auch modellhafte Entwicklungen zu identifizieren. In dem konkreten Fall wurden gemeinsam mit den Akteuren aus der fragmentierten Landschaft kleinteiliger Entwicklungen vor Ort eine übergreifende Bewegung von Neulandgewinnern verstetigt, die viele Nachahmerinnen und Nachahmer andernorts ermutigt. Einen wesentlichen Erfolgsfaktor der Projekte sah Willisch darin, die hochgradig experimentellen lokalen Suchprozesse so zu gestalten, dass Rückschläge verarbeitet, neue Partnerinnen und Partner gefunden sowie auch kleine Erfolge sichtbar gemacht werden können. Nur so sei immer wieder gemeinsam den ermittelten Problemkonstellationen mit lokalen Ressourcen und neuen Partnerschaften zu begegnen. Für Willisch liegt das Besondere der sozialen Innovation daher weniger in der generellen „Neuartigkeit“ als in der „lokal exklusiven und kreativen“ Einbettung andernorts eventuell schon erfolgreich initiiert Veränderungsprozesse (Dorfläden, Schenkhäuser, Kiez-Küchen). „Transformatives Handeln“ erfordere vor allem die Förderung von Gemeinschaftlichkeit als einer veränderten Kultur des Zusammenlebens, die Wiedererschließung von Wertschöpfungspotenzialen anstelle der Markierung ganzer Regionen als Transferempfänger und die Wiedererlangung politischer Handlungsfähigkeit. Transformative Forschung stellt dazu Modellwissen bereit.

Viele ähnliche Projekte finden sich im In- und Ausland. Überall ist ein zentrales Merkmal dabei die Forschungspartnerschaft, die Aktive aus Wirtschaft, Verwaltung und engagierter Zivilgesellschaft mit Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern eingehen, um zusammen neuartige Problemlösungsroutinen und nachhaltige Handlungsmuster zu entwickeln und Methoden ihrer kontextsensiblen Verstetigung zu erarbeiten (vgl. Fontan et al. 2013).

### 3. ERGEBNISSE DER DISKUSSION

Transformative Forschung setzt nicht wie das industriegesellschaftliche Innovationsregime auf zur Gesellschaft hin abgeschottete F&E-La-



Ebenso im internationalen Kontext erhält das Konzept der transformativer Forschung zunehmend Aufmerksamkeit. So werden bspw. am DRIFT, dem Dutch Research Institute for Transitions an der Erasmus Universität Rotterdam im Rahmen des internationalen Forschungsprojektes TRANSIT (TRANSformative Social Innovation Theory) unterschiedliche Konzepte zur aktiven Begleitung von Transformationsprozessen durch die Wissenschaft untersucht. Ausgehend von einer Definition von sozialen Innovationen als Veränderungen in sozialen Beziehungen ist die Leitfrage: Was ist sozial innovativ an der Forschung zu sozialen Innovationen, d. h., inwiefern stößt sie Veränderungen der sozialen Beziehungen in Prozessen der Wissens-Ko-Produktion an? Untersucht wird dabei auch, auf welche Art und Weise die Projekte alternative soziale Beziehungen im Rahmen ihrer Begleitung der innovativen Akteure und ihrer Anstrengungen der Durchsetzung transformativer sozialer Innovationen praktizieren und welche Herausforderungen sie damit einhergehen.

boratorien und Entwicklungszusammenhänge. Vielmehr entfaltet sie sich eingebettet in – meist nahäumlich bestimmte – Kontexte und setzt sich von Beginn an mit den jeweiligen Öffentlichkeiten und ihren Gesichtspunkten auseinander. Transformative Forschung als soziale Innovation folgt per se dem Leitbild einer sozial robusten Wissensproduktion (Nowotny et al. 2014) und nimmt auch Folge- und Wechselwirkungen mit in den Blick. Deshalb sammelt und systematisiert transformative Forschung all jene praktischen

Beispiele, in deren Rahmen engagierte Akteure auf das Bewusstsein vom Leben in einer gefährdeten Welt mit sozialer Phantasie und einem erfindungsreichen Ausloten neuer Schnittstellen und neuer Anschlussmöglichkeiten reagieren (Kropp 2013).

Das Nachdenken über transformative Forschung inspiriert die Debatte um ein neues Innovationsverständnis. Aufschlussreich war, dass transformative Forschung gleichsam als Rahmen für die konkreteren Methoden aus den parallelen Sessions „Open Innovation“, „Design Thinking“ und den „Social Innovation Labs“ angesehen wurde. Diese stellen konkrete Herangehensweisen und Konzepte dar, mit denen sich die Grundideen der Transformationsforschung umsetzen lassen.

Transformative Forschung muss folgende Fragen grundsätzlich immer im Prozess mitbedenken:

- Welche konkreten Forschungsmethoden und Vorgehensweisen eignen sich am besten zur Erreichung der angestrebten Ziele?

- Welche Chancen und Risiken stellen sich für die beteiligten Akteure?
- An welchen gesellschaftlichen Zielen sollte die Forschung ausgerichtet sein und wer sollte diese Ziele definieren?

Konkrete Formen der Transformationsforschung hängen von dem jeweiligen gesellschaftlichen Kontext ab, in dem die Projekte verortet sind. Transformationsforschung im ländlichen Raum benötigt andere Vorgehensweisen, Interaktions-

formen und Methoden als Forschung im Kontext von Projekten zur Bildung für Nachhaltige Entwicklung. Dabei sind nicht nur diese unterschiedlichen Wissensformen selbst, sondern vielmehr und gerade neue Formen der Wissensproduktion relevant. Die daran maßgeblich beteiligten Sozialwissenschaften haben damit nicht nur eine wichtige Funktion bei der Analyse der Interaktionen und komplexen Mechanismen sowie der damit verbundenen Risiken und Vulnerabilitäten, sondern können darauf aufbauend auch eine aktive Rolle bei der Entwicklung und Durchsetzung von sozialen Innovationen im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung spielen. Sozialwissenschaftliches Reflexionswissen (vgl. Giddens 1992: 411) vermag die Fähigkeit zur Selbstbeobachtung und Selbstreflexion der Gesellschaft sowie ihrer Organisationen und Institutionen zu steigern. Denn die „Kluft, die man zwischen spezialisiertem Begriffsapparat wie Forschungsergebnissen und den bewusst vollzogenen Praktiken, aus denen sich das soziale Leben aufbaut, aufzeigen kann, ist im Falle der Sozialwissenschaften viel weniger tief als in jenen der Naturwissenschaften“ (Giddens 1992: 412).

Neue Formen der Wissensproduktion bilden die Basis, um eingefahrene Denk- und Verhaltensweisen sektorübergreifend zu überwinden. Soziale Innovationen gedeihen vor allem dort, wo die sektoralen Perspektiven, Kompetenzen und Potenziale zusammenfließen. Und genau dies ist eine entscheidende Erfolgsbedingung für einen durch die Sozialwissenschaften inspirierten (social science driven) Übergang zu einer nachhaltigen Entwicklung.



#### LESETIPP

Howaldt, J.; Schwarz, M. (2012): Die Rolle der Soziologie bei der Erforschung und Gestaltung sozialer Innovationen. In: Unzicker, K.; Hessler, G. (Hrsg.): Öffentliche Sozialforschung – der Nexus von Öffentlichkeit, Praxis und Sozialforschung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 641-667.

Schneidewind, U. (2015): Transformative Wissenschaft – Motor für gute Wissenschaft und lebendige Demokratie Reaktion auf A. Grunwald (2015): Transformative Wissenschaft – eine neue Ordnung im Wissenschaftsbetrieb? In: GAIA 24(1), S. 17– 20.

## HERAUSFORDERUNGEN

Zur Entwicklung und Nutzung gesellschaftlicher Innovationspotenziale spielt transformative Forschung eine zentrale Rolle. Die frühzeitige Einbeziehung von Akteuren aus vielfältigen Praxisfeldern im Sinne der gemeinsamen kreativen Entwicklung und Erprobung von innovativen Lösungen zur Bewältigung der großen gesellschaftlichen Herausforderungen ist eine unverzichtbare Voraussetzung. Wie lässt sich transformative Forschung fördern?

- Transformative Forschung ist als zentraler Bestandteil der Forschungs- und Transferstrategien in den deutschen Hochschulen und Forschungseinrichtungen zu verankern (Third Mission).
- Die Funktion von Hochschulen und Forschungseinrichtungen als Plattformen zum intensiven Austausch verschiedener Disziplinen und Kulturen ist zu stärken.
- Konzepte transformativer Forschung sind systematisch in Forschung und Lehre zu integrieren. Im „Service Learning“ oder beim „Forschenden Lernen“ etwa werden die Erkenntnisse und Erfahrungen der Studierenden aufgegriffen und Schnittstellen zwischen Wissenschaft, Bildung und gesellschaftlicher Praxis geschaffen. Neben der Wirtschaft wird dabei die Zivilgesellschaft zu einem bedeutenden Partner.
- Aufbau einer Infrastruktur von (urbanen) Reallaboren als Living Labs zur Förderung sozialer Innovation, um Lernprozesse zu fundieren und bestehende und neuere Forschungsergebnisse systematischer verfügbar zu machen.
- Differenzierung nach Schlüsselbereichen gesellschaftlichen Lebens und Wirtschaftens (z. B. ressourcenintensive Konsum- und Produktionsbereiche), in denen handlungsnahes Wissen zur Etablierung neuer sozialer Praktiken exploriert werden soll.
- Nebenfolgensensibilität erhöhen. Gemeinsam mit Nutzerinnen und Nutzern sowie Stakeholdern können immer auch mögliche Rebound-Effekte innovativer Praktiken antizipiert werden.



## PANELDISKUSSION

### IMPRESSIONEN VOM ABSCHLUSSPANEL DES KONGRESSES

Der Kongress wurde mit einer Paneldiskussion abgeschlossen. Sie diente zum einen dazu, die unterschiedlichen Diskussionsstränge der Konferenz zu bündeln, und zum anderen dazu, zentrale Problembereiche der Förderung sowie der Entwicklung sozialer Innovationen zu erörtern. Teilnehmer des Panels waren (Foto oben von links nach rechts):

**MATTHIAS GRAF VON KIELMANSEGG** | Abteilungsleiter Abteilung 1 Strategien und Grundsatzfragen BMBF

**NORBERT KUNZ** | Social Impact GmbH

**PROF. DR. STEFAN KUHLMANN** | University of Twente, Enschede, NL

**PROF. DR. CHRISTIAN SEELOS** | Stanford University Center on Philanthropy and Civil Society

**PROF. DR. WILHELM SCHWICK** | Rektor der FH Dortmund

**DR. JENS-PETER GAUL** | Generalsekretär der Hochschulrektorenkonferenz (HRK)

**ULRICH WALTER** | Moderation

### IN DER DISKUSSION KRISTALLISIERTEN SICH VOR ALLEM VIER THEMENKREISE HERAUS:

- Das allgemeine Innovationsverständnis selbst stellt eine fortlaufende Herausforderung auch und gerade für das Verständnis sozialer Innovationen dar.
- Soziale Innovationen gewinnen ihre besondere Qualität und Bedeutung durch den Bezug zu gesellschaftlicher Problemlösung.
- Das Potenzial von Hochschulen bzw. Universitäten zur Unterstützung der Hervorbringung von sozialen Innovationen wird unzureichend ausgeschöpft.
- Die Dynamisierung der Entwicklung von sozialen Innovationen erfordert eine Verankerung in Programmen der Lehre und Ausbildung.

# AUSGESUCHTE AUSSAGEN ZU DEN VIER THEMENKREISEN



## KUHLMANN

Soziale Dimensionen sind in der traditionellen Innovationsforschung vernachlässigt worden. Die scharfe Trennung von Grundlagen- und Anwendungsforschung ist ein Konstrukt der 50er Jahre. Historische Studien zeigen, dass diese Grenzziehungen nicht in dem Maße existierten. Heute versucht man, etwa in der international geführten Debatte zu Responsible Research and Innovation, diese Grenzen zu überwinden. Offenbar ist dies Ausdruck eines wachsenden Legitimationsbedarfs.



## GRAF VON KIELMANSEGG

Angesichts der gesellschaftlichen Herausforderungen geht es darum, alle Innovationspotenziale auszuschöpfen. Das BMBF hat mit der neuen Hightech-Strategie sein Innovationsverständnis erweitert und neben technologischen Innovationen auch gesellschaftliche und soziale Innovationen in den Fokus genommen. Wenn Sie sich die Fachprogramme ansehen, dann werden Sie erkennen, dass eine Reihe von neuen Maßnahmen und Formaten entstanden ist, welche dies bereits berücksichtigen. Zugleich ist es uns wichtig, die Chancen und Risiken neuer Entwicklungen in ihrer ganzen Breite besser abschätzen zu können. Dies ist Aufgabe einer breit angelegten Innovations- und Technikfolgenabschätzung, die soziale Innovationen einschließt.



## SEELoS

Der Innovationsfokus maskiert unsere Unfähigkeit, rechtzeitig mit Problemen umzugehen. Im politischen und sozialen Bereich sind nicht Innovationen, sondern Produktivität und Effektivität die entscheidenden Schwachstellen: Würden wir Probleme rechtzeitig angehen, bräuchten wir weniger Innovation. Die sozialen Unternehmen mit der meisten Wirkung beschäftigen sich wenig mit Innovationen bzw. sie gehen sehr inkrementell daran, täglich Probleme zu lösen und besser zu werden. Das ist unspektakulär, ressourcenschonend, risikoarm und wirkungsvoll.



## KUHLMANN

In manchen Ländern, etwa in Indien, sind „frugale Innovationen“ ein Thema. Man versucht lokale Probleme mit einfachen technischen oder sozialen Mitteln zu lösen. Inwieweit kann dies auch ein Ansatz für entwickelte Länder sein?



## SEELoS

Meine Forschung zeigt, dass der Fokus auf innovative Lösungen deren extreme Fehleranfälligkeit und Nebenwirkungen oft ausblendet. Viel wichtiger ist es, einem tiefen Problemverständnis Raum zu geben und Lernprozesse zu ermöglichen. Wir sind aber nicht gut genug im Lernen. Die Entwicklung von Lernfähigkeit braucht mehr Aufmerksamkeit, um Innovation produktiv zu gestalten. Die Erwartung, von Erfolg hindert Innovationsprozesse, die Erwartung etwas zu Lernen, fördert sie.



## GRAF VON KIELMANSEGG

In vielen Programmen des BMBF werden schon seit geraumer Zeit soziale Innovationen gefördert, ohne sie so zu nennen. Obwohl die Hightech-Strategie zunächst sehr technisch klingt, wird auch hier von einem umfassenden Innovationsverständnis ausgegangen, nachdem soziale und technische Innovationen gleichermaßen bedeutsam sind. Die zukünftige Förderung gelingt umso eher, je mehr die Potenziale und Wirkungen sozialer Innovationen bekannt sind. Hierfür sind spezifische Maßstäbe und Exzellenzkriterien sowie Evaluationsansätze zu entwickeln, wobei auch die Wissenschaft gefordert ist.

## PROBLEM-LÖSUNG UND FÖRDERUNG



## KUHLMANN

Zur Lösung globaler Probleme sozialer Natur ist die Mobilisierung vielfältiger gesellschaftlicher Akteure erforderlich, die Wirtschaft und Wissenschaft selbstverständlich inkludiert, aber weit darüber hinausgeht. Eine spürbare Bewegung der Innovationspolitik und engagierter Kreise in Wissenschaft fragt zuerst nach der Richtung (Wohin?) und dann erst, wie Institutionen adäquat zu gestalten sind. Man möchte hier „Back to the roots“, indem man sich künftig stärker auf „Transformative Innovation Policy“ ausrichtet.



## KUNZ

Wir verfügen über die Techniken und das notwendige Wissen, um viele Probleme dieser Welt zu lösen und müssen stärker dafür sorgen, dass es sich entfalten kann. Es bedarf herrschaftsfreier Orte ohne Verwertungszwänge, um soziale Innovationen und Dienstleistungen auf den Markt bzw. in die Gesellschaft zu bringen. Für mich ist es eine Frage, wie Universität sich hier produktiv einbringen kann.



## GRAF VON KIELMANSEGG

Innovationsräume unterliegen oft systemischen Zwängen durch gesetzliche Regulierungen und Finanzierungssysteme, z. B. für soziale Dienstleistungen. Hier ist es erforderlich, sozialen Unternehmen mehr Bewegungsfreiheit bei der Erprobung neuer Wege zu ermöglichen. Soziale Innovationen müssen sich dabei aber ebenso wie technologische Innovationen den unverzichtbaren Ansprüchen an Wissenschaftlichkeit und Qualität stellen. Hierfür sind spezifische Maßstäbe und Evaluationsansätze zu entwickeln.

## INNOVATIONS-VERSTÄNDNIS



**GAUL**

In der aktuellen europäischen Studienreform werden zwei Fragen erörtert: a) Ist das Bachelor ausreichend breit angelegt, fördert es dementsprechendes vernetztes Denken und b) braucht es nicht künftig eine umfassendere Studiengangphase im Sinne einer breiteren Orientierungsphase?

**KUNZ**

Das Praxisfeld „Soziales Unternehmertum“ bzw. social entrepreneurs wird als Gegenstand sozialer Innovation inzwischen intensiv durch Wissenschaft erforscht. Umgekehrt kommt der Nachwuchs, die jungen sozialen Unternehmerinnen und Unternehmer, aus dem Wissenschaftssystem. Bei der Entwicklung von Forschungsfragen ebenso wie im Bereich der Lehre und der Entwicklung von Studiengängen ist es eine Herausforderung, immer wieder den Praxisbezug herzustellen und Über-spezialisierungen zu vermeiden.

**GAUL**

Es gibt auch Bereiche, in denen auch durch kleinere Anpassungen viel erreicht werden kann. Zum Beispiel kann bei der regelmäßigen Erstellung des deutschen Hochschulkompetenzrahmens angesetzt werden, in denen Hochschulen gemeinsam mit Politik und Sozialpartnern die Kompetenzprofile für Master, Bachelor etc. definieren.

**KUHLMANN**

Aufgabe der Hochschule und des gesamten Bildungssystems ist es zu vermitteln, wie soziotechnische und sozioökonomische Dynamiken ineinandergreifen. An der Universität Twente haben wir zur Neuorientierung der Lehre und des Lernens im Undergraduate-Bereich das Universitätskolleg entwickelt, bei dem Studierende selbst Projekte und Fragen formulieren.

**LEHRE/  
AUSBILDUNG****KUNZ**

Ich möchte noch einmal auf die Frage nach der Bedeutung der Wissenschaft für die Praxis zurückkommen. Wissenschaft kann bei der Definition bzw. Präzisierung der wichtigsten Handlungsfelder (z. B. Flüchtlingsintegration, demografischer Wandel) helfen. Die grundsätzliche Frage an Wissenschaft ist aber, ob sie sich als Forschungs- oder/und Innovationstreiber positioniert. Im Vergleich zu den Fachhochschulen erscheint mir die Universität forschungslastig. Ihr gesamtes Referenz- und Karrieresystem ist hierauf ausgerichtet. Möglicherweise sind die Universitäten als Diffusionstreiber nicht so gut geeignet.

**GRAF VON KIELMANSEGG**

Neben der zweifelsohne notwendigen Orientierung an Exzellenzkriterien sollten sich die Akteure von Hochschulen auch darauf beziehen und darum kümmern, was ringsum in ihrer Region passiert. Der Beschluss zur Nachfolge der Exzellenzinitiative sieht zur Stärkung von Teilhabe eine neue Säule „Innovative Hochschule“ vor.

**GAUL**

Unsere Hochschulen sind durch eine große thematische Breite gekennzeichnet. DIE Hochschule gibt es nicht. Grundsätzlich ist ihnen ein sozialer bzw. gesellschaftlicher Auftrag inhärent. Dazu gehört die Hervorbringung von Innovationen. Aber die Aufgaben gehen darüber hinaus und schließen die Bewahrung des kulturellen Erbes und die Förderung sozialen Engagements ein. Hochschulen sind Orte des Dialogs. Soziale Innovationen gehören vor diesem Hintergrund zu einem strategisch bedeutsamen wachsenden Bereich.

**SCHWICK**

Fachhochschulen scheinen manchmal diese Veränderung schneller zu durchlaufen. Aber letztlich geht es hier wie dort um Geld, Stellen und gute Worte. Die Entwicklung des Forschungsfeldes sozialer Innovation hängt immer auch von Einzelpersonen ab, die sich für diese Sache engagieren und dafür werben.

**GAUL**

Die „Third Mission“ findet bereits in vielen Zusammenhängen von der Öffnung botanischer Gärten für die Bevölkerung bis zur psycho-sozialen Beratung Ratsuchender statt. Die Hochschulen wollen diesen Bereich auch weiter ausbauen.

**SCHWICK**

Hochschule muss sich in vielerlei Hinsicht neu erfinden, um ihrer gesellschaftlichen Verantwortung gerecht zu werden. Trotz hochentwickelter Curricula erreichen wir junge Menschen oft nicht mehr und unterstützen zu wenig durch Beratung, um ihnen ausreichend individuelle Orientierung zu ermöglichen.

**HOCHSCHULE /  
UNIVERSITÄT**

# SOZIALE INNOVATIONEN ERMÖGLICHEN – VORSCHLÄGE FÜR EINE AGENDA

Ob bei der Gestaltung der Zukunft der Arbeit, bei der Entwicklung neuer Pflegekonzepte oder im Rahmen regionaler Veränderungsprozesse – überall sind soziale Innovationen von wachsender Bedeutung. In vielen Bereichen unserer Gesellschaft finden sich inzwischen Projekte und Initiativen, die sich unter dem Begriff Soziale Innovation auf den Weg machen, sich den großen gesellschaftlichen Herausforderungen zu stellen, soziale und ökologische Probleme zu lösen und dabei neue Praktiken zu entwickeln, zu erproben und zu verbreiten. Soziale Innovationen ermöglichen eine wirksame Bearbeitung gesellschaftlicher Probleme.

Dabei hängt die erfolgreiche Umsetzung oftmals von einzelnen Akteuren ab. Wie die zahlreichen Beispiele auf der Konferenz zeigten, werden aber auch immer häufiger soziale Innovationen in sozialen Ökosystemen entwickelt, d. h. Menschen aus unterschiedlichen gesellschaftlichen Bereichen wie der Zivilgesellschaft, der Wirtschaft, der Wissenschaft und der Politik suchen und entwickeln gemeinsam neue Problemlösungen. Konzepte bzw. methodische Herangehensweisen des Design Thinkings, der Reallabore oder der Social Innovation Labs unterstützen die erforderlichen Kommunikations- und Kooperationsprozesse.

## NEUE HERAUSFORDERUNGEN – NEUE LÖSUNGEN

Die Gestaltung sozialer Innovationen ist eine anspruchsvolle Aufgabe. Dabei sind insbesondere fünf Aspekte zu berücksichtigen (vgl. dazu den Kasten zu den ‚Big Five‘ der sozialen Innovation).

Soziale Innovationen stellen auch eine besondere Herausforderung für die beteiligte (Sozial-) Wissenschaft dar, die nicht nur als kritischer Beobachter und Begleiter interveniert, sondern als aktiver Gestalter und Treiber solcher Prozesse bedeutsam wird. In Konzepten wie dem Transformationsdesign oder der transformativen Forschung unterstützt die Wissenschaft Transformationsprozesse durch die konkrete Initiierung, Entwicklung oder Begleitung von sozialen Innovationen, bspw. durch Gestaltung kooperativ und kollaborativ angelegter sozialer Experimente, koevolutionärer Lernprozesse und neuer Formen der Wissensproduktion. Dies erfordert die Inklusion von Akteuren der Zivilgesellschaft, der Wirtschaft und der Politik.

Die Politik hat die Bedeutung sozialer Innovation bei der Bewältigung der großen gesellschaftlichen Herausforderungen erkannt. In vielen Ländern der Welt werden Rahmenbedingungen geschaffen, die eine Entwicklung und Verbreitung sozialer Innovationen fördern. In Deutschland ist die Hightech-Strategie in den letzten Jahren zu einer umfassenden Innovationsstrategie erweitert worden, die das notwendige Zusammenspiel technologischer und sozialer Innovation bei der Bewältigung der großen gesellschaftlichen Herausforderungen betont. So sind soziale Innovationen nicht allein als Thema in einzelnen Fachprogrammen des BMBF bereits verankert, sondern werden in der Zwischenzeit als Querschnittsaufgabe angesehen.

## DIE ‚BIG FIVE‘ DER SOZIALEN INNOVATION:

### IMPULS:

Soziale Innovationen können durch mehr oder weniger gezielte Impulse stimuliert und durch geeignete Infrastrukturen (Freiräume, Promotoren, Ressourcen) gefestigt werden.

### FOKUS:

Soziale Innovationen sind kontextabhängig und benötigen gegenstandsadäquate Fokussierungen, die jedoch immer ein wenig „fuzzy“ (unscharf) bleiben und die Fähigkeit zum Umgang mit „moving targets“ (Ziele, die permanent modifiziert werden) beinhalten.

### EXPERIMENT:

Soziale Innovationen hängen ganz wesentlich von den Fähigkeiten und Möglichkeiten des Ausprobierens ab und gehen – wie bei technischen Innovationen – immer auch mit einem irreduziblen Scheiternsrisiko einher.

### INTERAKTION:

Soziale Innovationen leben von Interaktionen von Akteuren aus unterschiedlichen gesellschaftlichen Bereichen. Erfolgreiche Interaktionen erhöhen die Chancen, dass soziale Innovationen sich in die Gesellschaft verbreiten und nachgeahmt werden.

### RESILIENZ:

Aufgrund des Scheiternsrisikos erfordern soziale Innovationen eine gewisse Widerstandsfähigkeit bzw. die Fähigkeit, Bewältigungsstrategien im Falle von Rückschlägen oder Krisen zu entwickeln. Gleichzeitig steigern erfolgreiche soziale Innovationen auch derartige Fähigkeiten.



## WAS MÜSSEN WIR BESSER VERSTEHEN?

Die Konferenz hat deutlich gemacht, dass die Erforschung sozialer Innovationen noch am Anfang steht. In den letzten Jahren hat sich insbesondere international eine Forschungscommunity herausgebildet, die an der wissenschaftlichen Fundierung des Konzeptes sozialer Innovationen arbeitet, um die Voraussetzungen zur Entwicklung und Verbreitung sozialer Innovationen besser zu verstehen. Auch deutsche Wissenschaftler sind hieran beteiligt, wobei jedoch der nationale Vernetzungsgrad noch gering ist. Zugleich sind noch viele Fragen offen, wie z. B.:

- Wie greifen technologische und soziale Innovationen ineinander? Dieses Wechselverhältnis sollte auf Basis einer fundierteren Kenntnis sozialer Innovationen neu erschlossen werden, um ihre Potenziale zur Bewältigung der großen gesellschaftlichen Herausforderungen besser nutzen zu können.
- Welches sind die Bedingungen, unter denen soziale Innovationen sich entwickeln und ver-

breiten? Welche Rahmenbedingungen und Infrastrukturen sind dabei von Bedeutung?

- Wie lassen sich soziale Innovationen in Abhängigkeit von den unterschiedlichen sozialen Domänen (Zivilgesellschaft, Politik, Wirtschaft, Wissenschaft) und in ihrem Zusammenspiel bestmöglich fördern?
- Welche besonderen Formen der Kooperation benötigen soziale Innovationen und welche besonderen Konfliktmuster lassen sich feststellen? Wie lässt sich das Spannungsverhältnis von Konflikt und Kooperation bei sozialen Innovationen reflexiv gestalten?
- Was sind die Nebenfolgen sozialer Innovationen? Soziale Innovationen werden oft einseitig positiv gesehen. Sie sind in der Regel aber ambivalent, bringen also häufig auch nicht-intendierte wie nicht-wünschbare Wirkungen mit sich. Wie lassen sich die Nebenfolgen sozialer Innovationen besser verstehen, antizipieren und damit auch ihre potenziell negativen Wirkungen dämpfen?
- Wo liegen Möglichkeiten und Grenzen der Steuerbarkeit von sozialen Innovationen als offenen gesellschaftlichen Lernprozessen?

## RAHMENBEDINGUNGEN FÜR SOZIALE INNOVATIONEN VERBESSERN

Die Ausweitung der Finanzierungsmöglichkeiten für soziale Innovationen stellt eine wichtige Voraussetzung zur Dynamisierung bisheriger Entwicklungen dar. Gleichzeitig zeigen die Diskussionen, dass zur Verbreitung und Nutzung des Potenzials sozialer Innovationen weitere wichtige Rahmenbedingungen geschaffen werden müssen.

### 1) Differenzierte Fördermöglichkeiten aufbauen

Zu den wichtigsten Zukunftsherausforderungen gehört die Entwicklung von Förderformaten, die Anstöße für die Entwicklung, Erprobung und Verbreitung sozialer Innovationen ermöglichen. Dies beinhaltet sowohl Förderungen, die soziale Innovationen und technologische Innovationen synergetisch zusammenführen, als auch Förderungen, die der dezidierten Erforschung der Spezifika sozialer Innovationen dienen.

Hier könnten Kriterien entwickelt werden, die eine Bewilligung der Projekte von der Berücksichtigung sozialer Innovationen abhängig machen, die sich z. B. an der Zusammensetzung der jeweilig eingebundenen Geistes- und Sozialwissenschaften und dem Projektdesign (Reallabore, Social Innovation Labs, Design Thinking) ablesen lassen. In technologieorientierten Programmfeldern sollten entsprechende Beteiligungsangebote in den Ausschreibungen expliziter und ausführlicher markiert werden. Sinnvoll sind insbesondere solche Programme, die auf die Förderung von sozialen Innovationen in bestimmten Handlungsfeldern (Arbeit, Pflege und Gesundheit, nachhaltige Entwicklung, Transport und Verkehr etc.) fokussieren. Schließlich gehört in diesen Themenkreis der Förderung auch eine stärkere Öffnung der Gründungsförderung für soziales Unternehmer- und Gründertum.

### 2) Interaktionen stärken

Die Konferenz hat zudem deutlich gemacht, dass die Entwicklung, Erprobung und Verbreitung sozialer Innovationen neue Formate benötigt, die auf die aktive Einbeziehung gesellschaftlicher

Akteure und zugleich auf die Entwicklung der Innovationsfähigkeit im Sinne des Empowerments zielen.

Eine notwendige Voraussetzung für die Weiterentwicklung des Feldes ist die Entwicklung von Plattformen, die es erlauben, soziale Innovationen in ihrer Vielfalt und ihren Wirkungsmöglichkeiten besser zu verstehen und einen regelmäßigen wissenschaftlichen Austausch zu erleichtern. Dabei scheint es uns wichtig, die Plattformen als inter- und transdisziplinäre Diskussionsforen anzulegen, die sich für Partner aus Zivilgesellschaft, Wirtschaft und Wissenschaft öffnen und neue Kooperationsmöglichkeiten zwischen den an sozialen Innovationen Interessierten schaffen.

Gerade Universitäten und Forschungseinrichtungen sind bisher noch zu selten in Initiativen sozialer Innovationen eingebunden. Durch einen systematischeren Einbezug transformativer Wissenschaft kann die Wirksamkeit sozialer Innovationen gesteigert werden.

### 3) Prozesse gestalten – Infrastrukturen aufbauen

Diese Aufforderungen beziehen sich sowohl auf einzelne Prozesse und deren Weiterentwicklung als auch auf deren Verknüpfung auf unterschiedlichen Ebenen.

In diesem Zusammenhang sind spezifische rechtliche Voraussetzungen zu reflektieren. Das reicht von einer Reformierung des Gemeinnützigkeitsrechts (vgl. Erklärung: Soziale Innovationen für Deutschland 2014) bis hin zu Fragen der Anpassung im Risikorecht, um Spielräume experimentellen sozial-innovativen Handelns gezielt zu ermöglichen.

Prozesse bedürfen unterstützender Infrastrukturen. Insofern stellt die Forcierung des Aufbaus von Infrastrukturen (bspw. regionale Zentren für soziale Innovation, Reallabore, social impact labs etc.) eine wichtige Komponente zur Diffusion sozialer Innovationen und zur Erschließung ihrer Potenziale dar. Wie solche Zentren und Labore gestaltet werden sollten, damit sie ihre Funktion



In einer internationalen Studie des „Economists“, in der die Leistungsfähigkeit von 45 Ländern im Hinblick auf die Entwicklung und Entfaltung sozialer Innovationen gemessen wird, zeigen sich vier zentrale Säulen. An erster Stelle stehen mit 44,44% die politischen und institutionellen Rahmenbedingungen (eine nationale auf die Entwicklung von SI bezogene Politik, gesetzliche Rahmenbedingungen etc.), dann die Verfügbarkeit staatlicher Fördermittel (22,22%), eine gesellschaftliche Entrepreneurship-Kultur (15%) sowie zivilgesellschaftliches Engagement (18,33%).

(EIU 2013: 8)

erfüllen können, wäre Gegenstand entsprechender Forschungen.

Aber es können Prozesse auch dadurch gestärkt werden, indem Erfolgsmodelle von sozialen Innovationen kopiert und systematisch weiterentwickelt werden. Zu denken ist hier etwa an die Stärkung von Transformationsmotoren vergleichbar dem EEG (s. Session Energie und Klimawandel).

#### 4) Kultur des kreativen Ausprobierens entwickeln

Soziale Innovationen sind Interventionen in die soziale Ordnung. Das lässt sich gelassen oder angespannt betrachten. In Deutschland wird der Entwicklung und Etablierung von Fehlerkulturen häufig mit Skepsis begegnet. Ohne Fehlerkultur jedoch lassen sich Lernprozesse wachsender Komplexität – was sonst sind soziale Innovationen? – kaum sinnvoll gestalten.

Es geht also um kreatives Ausprobieren und produktives Experimentieren. Dies beinhaltet auch auf die Veränderung gesellschaftlicher Mindsets hinzuwirken sowie die sozialen Ökosysteme, die als förderliches Umfeld für soziale Innovation unerlässlich sind, zu schaffen.

## SOZIALE INNOVATIONEN ALS TEIL DER DEMOKRATISCHEN KULTUR

Soziale Innovationen beeinflussen unser Zusammenleben und unser Gemeinwesen. Sie sind miteinander umkämpft und ihre Etablierung konfliktbeladen. Win-Win-Situationen werden zwar häufig angestrebt, aber lassen sich nicht immer realisieren. Die für soziale Innovationen typischen Anforderungen auf Mitwirkung und Beteiligung, Kooperation und Verständigung bedürfen deshalb eines institutionellen Rahmens. Dieser Rahmen dient dazu, dass in Prozessen sozialer Innovationen mögliche Konfliktlagen rechtzeitig erkannt und unter Berücksichtigung der Interessen der Beteiligten bewältigt werden können.

Mit der Ausweitung des Beteiligungsrepertoires verweisen soziale Innovationen deshalb auf demokratiepolitische Fragen. Das sind Fragen der Legitimation, aber auch solche der Entfaltung von Maßnahmen und der Institutionalisierung von Lernräumen. Hierbei spielen Partizipationsprozesse eine Schlüsselrolle. Sie erfordern neue Formen des Aushandlung und der Konfliktbewältigung zwischen den beteiligten Akteuren. Insofern stellen soziale Innovationen sowohl eine Stärkung als auch eine Herausforderung für die gewachsenen demokratischen Strukturen dar.

Man muss analytisch also im Grunde das Zusammenspiel zwischen technischen und sozialen Innovationen sowie den (etablierten) demokratischen Institutionen im Blick haben – und zwar nicht nur als Forschungsproblem, sondern vor allem als eine gesellschaftlich zu lösende Querschnittsaufgabe.

„Die Künste und die Wissenschaften steigerten sich im Laufe der Jahrtausende, weil unsere besonders einfallsreichen Verfahren nicht nur mit Saatgut, Lehm und Erz neue Dinge anzustellen wußten, sondern auch mit Geräuschen und Zeichen. Nach der hier von mir vertretenen pragmatischen Auffassung sollte man das, was bei uns ‚Wachstum des Wissens‘ heißt, nicht als verbesserten Zugang zum Wirklichen begreifen, sondern als verbesserte Fähigkeit zum Handeln – zur Teilnahme an sozialen Praktiken, die ein reichhaltigeres und erfüllteres menschliches Leben ermöglichen.“

(Rorty 2008: 191)

## LITERATURVERZEICHNIS

### EINLEITUNG

Bornstein, N.; Pabst, S.; Sigrist, St. (2014): Zur Bedeutung von sozialer Innovation in Wissenschaft und Praxis. Weshalb soziale Innovationen in Gesellschaft und Wirtschaft wichtiger werden und wie der SNF dazu beitragen kann, das Thema in der Schweiz zu positionieren. Online: [http://www.snf.ch/SiteCollectionDocuments/Soziale\\_Innovation\\_Studie\\_SNF\\_W\\_L\\_R\\_E\\_2014.pdf](http://www.snf.ch/SiteCollectionDocuments/Soziale_Innovation_Studie_SNF_W_L_R_E_2014.pdf). (aufgerufen 07/2015).

BMBF (Bundesministerium für Bildung und Forschung) (2014): Die neue Hightech-Strategie. Innovationen für Deutschland. Online: [http://www.bmbf.de/pub\\_hts/HTS\\_Broschüre\\_Web.pdf](http://www.bmbf.de/pub_hts/HTS_Broschüre_Web.pdf). (aufgerufen 07/2015).

EFI (Expertenkommission Forschung und Innovation) (2016): Gutachten zu Forschung, Innovation und technologischer Leistungsfähigkeit Deutschlands. Online: [http://www.e-fi.de/fileadmin/Gutachten\\_2017/EFI\\_Gutachten\\_2017.pdf](http://www.e-fi.de/fileadmin/Gutachten_2017/EFI_Gutachten_2017.pdf) (aufgerufen 04/2017)

Howaldt, J.; Schwarz, M. (2010): „Soziale Innovation“ im Fokus. Skizze eines gesellschaftstheoretisch inspirierten Forschungskonzepts. Bielefeld.

Kopf, H.; Müller, S.; Rüede, D.; Lurtz, K.; Russo, P. (2015): Soziale Innovationen in Deutschland. Von der Idee zur gesellschaftlichen Wirkung. Wiesbaden.

Puttick, R.; Baeck, P.; Colligan, Ph. (2014): The teams and funds making innovation happen in governments around the world. In: i-teams (NESTA). Online: <http://www.theiteams.org/resources/read-i-teams-report-0> (aufgerufen 07/2015).

Rey de Marulanda, N.; Tancredi, F.B. (2010): De la innovación social a la política pública. Historias de éxito en América Latina y el Caribe. Online: <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/2/41582/innovacion-social-politica-publica-2010.pdf> (aufgerufen 07/2015).

Rorty, R. (2008): Philosophie als Kulturpolitik. Frankfurt am Main.

Schwab, K. (2016): Die Vierte Industrielle Revolution. München.

Vienna Declaration (2011): The Most Relevant Topics in Social Innovation Research. Concluding resolution provided by the conference "Challenge Social Innovation. Innovating Innovation by Research – 100 Years after Schumpeter". Online: <http://www.socialinnovation2011.eu/> (aufgerufen 07/2015).

WBGU (Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen) (2011): Welt im Wandel. Gesellschaftsvertrag für eine Große Transformation. Zusammenfassung für Entscheidungsträger. Berlin.

Yunus, M. (2010): Social Business. Von der Vision zur Tat. München.

### ARBEIT

Bertschek, I.; Ohnemus, J.; Niebel, T. (2016): Auswirkungen der Digitalisierung auf die zukünftigen Arbeitsmärkte. In: Düll, N. (Hrsg.): Arbeitsmarkt 2030. Digitalisierung der Arbeitswelt. Fachexpertisen zur Prognose 2016 (22-97). München. Online: <http://www.economix.org/assets/content/ERC%20Arbeitsmarkt%202030%20-%20Prognose%202016%20-%20Fachexpertisen.pdf> (aufgerufen 10/2016)

Dings, W. (2016): Inklusion durch Kooperation – Neue Wege in der beruflichen Rehabilitation. Online: [http://sfs.tu-dortmund.de/cms/innovationskongress/Medienpool/Abstracts/Abstract\\_Wolfgang\\_Dings.pdf](http://sfs.tu-dortmund.de/cms/innovationskongress/Medienpool/Abstracts/Abstract_Wolfgang_Dings.pdf) (aufgerufen 09/2016).

Dworschak, B.; Zaiser, H.; Brand, L.; Windelband, L. (2012): Qualifikationsentwicklungen durch das Internet der Dinge und dessen Umsetzung in die Praxis. In: Abicht L.; Spöttl, G. (Hrsg.), Qualifikationsentwicklungen durch das Internet der Dinge. Bielefeld. S. 7-24.

Gillwald, K. (2010): Konzepte sozialer Innovation. Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin (WZB-Paper P00-519).

Schulz-Nieswandt, F. (2016): Hybride Heterotopien. Metamorphosen der „Behindertenhilfe“. Baden-Baden, 2016.

Ulich, E. (2005): Arbeitspsychologie, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 6. Aufl. Zürich.

Wilke, J. (2014): Aspekte von Flexibilität für Arbeit und Leben durch neue Entwicklungen bei der Gestaltung von Arbeitsmärkten. Adecco Stiftung für die Erforschung neuer Wege für Arbeit und soziales Leben Online: [http://www.adecco-stiftung.de/Portals/35/Dokumente/Aspekte%20von%20Flexibilit%C3%A4t%20f%C3%BCr%20Arbeit%20und%20Leben\\_Fraunhofer\\_Nov2014.pdf](http://www.adecco-stiftung.de/Portals/35/Dokumente/Aspekte%20von%20Flexibilit%C3%A4t%20f%C3%BCr%20Arbeit%20und%20Leben_Fraunhofer_Nov2014.pdf) (aufgerufen 09/2016).

### GESUNDHEIT UND PFLEGE

Dominguez-Rué, E.; Nierling, L. (Hrsg.; 2016): Ageing and Technology. Perspectives from the Social Sciences. Bielefeld.

Enquete-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt – Ziele und Rahmenbedingungen einer nachhaltig zukunftsverträglichen Entwicklung“ des 13. Bundestages (1997): Konzept Nachhaltigkeit. Fundamente für die Gesellschaft von morgen. Zwischenbericht. Bonn: Deutscher Bundestag.

Enquete-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt – Ziele und Rahmenbedingungen einer nachhaltig zukunftsverträglichen Entwicklung“ des 13. Bundestages (1998): Konzept Nachhaltigkeit. Vom Leitbild zur Umsetzung. Bonn: Deutscher Bundestag.

Ehrentraut, O.; Hackmann, T.; Krämer, L.; Schmutz, S. (2015): Zukunft der Pflegepolitik: Perspektiven, Handlungsoptionen und Politikempfehlungen. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung, Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik (32 Seiten).

Gerlinger, T. (2013): Gesundheitspolitik in Zeiten der Krise: Auf inkrementellem Wege zur System-transformation? In: Zeitschrift für Sozialreform 59(3), S. 337-364.

Gillwald, K. (2010): Konzepte sozialer Innovation. Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin (WZB-Paper P00-519).

Hülsken-Giesler, M.; Krings, B.-J. (2015): Technik und Pflege in einer Gesellschaft des langen Lebens - Einführung in den Schwerpunkt. In: Technikfolgenabschätzung – Theorie und Praxis 24(2), S. 4-11.

Howaldt, J.; Jacobsen, H. (Hrsg.; 2010): Soziale Innovation. Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma. Wiesbaden.

Huber, J. M.; Schneider, H.; Pfister, V.; Steiner, B. (2017): Use and Development of New Technologies in Public Welfare Services: A User-Centred Approach Using Step by Step Communication for Problem Solving In: Kollak, I. (Hrsg.): Safe at Home with Assistive Technology. DOI 10.1007/978-3-319-42890-1\_8.

Köhler, K.; Goldmann, M. (2010): Soziale Innovation in der Pflege – Vernetzung und Transfer in einer Zukunftsbranche. In: Howaldt, J.; Jacobsen, H. (Hrsg.): Soziale Innovation. Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma. Wiesbaden. S. 253-270.

Kruse, A. (2005): Selbstständigkeit, Selbstverantwortung, bewusst angenommene Abhängigkeit und Mitverantwortung als Kategorien einer Ethik des Alterns. In: Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie 38, S. 273-286.

Manzei, A.; Schmiede, R. (Hrsg.; 2014): 20 Jahre Wettbewerb im Gesundheitswesen. Theoretische und empirische Analysen zur Ökonomisierung von Medizin und Pflege. Wiesbaden.

Mol, A.; Moser, I.; Pols, J. (Hrsg.; 2010): Care in practice. On tinkering in clinics, homes and farms. Bielefeld.

SoNaTe (2017): Projekthomepage. Online: <http://www.technik-zum-menschen-bringen.de/projekte/sonate> (aufgerufen: 04/2017).

Sonia (2017): Projekthomepage. Online: <http://www.verbundprojekt-sonia.de/projekt.html> (aufgerufen: 04/2017).

### RAUMENTWICKLUNG

BEPA (2011): Empowering people, driving change. Social Innovation in the European Union. Brussels: European Commission. Online: [http://ec.europa.eu/bepa/pdf/pu-blications\\_pdf/social\\_innovation](http://ec.europa.eu/bepa/pdf/pu-blications_pdf/social_innovation). (aufgerufen 09/2016).

Davilla, T.; Epstein, M. J.; Shelton, R. (2006): Making Innovation Work, How to Manage It, Measure It, and Profit from It. Upple Saddle River, NJ.

Hessler, M. (2007): Die kreative Stadt. Zur Neuerfindung eines Topos. Bielefeld.

Jähne, P.; Christmann, G. B.; Balgar, K. (Hrsg.; 2011): Social Entrepreneurship. Perspektiven für die Raumentwicklung. Wiesbaden.

Links, Chr.; Volke, K. (Hrsg.; 2009): Zukunft erfinden. Kreative Projekte in Ostdeutschland. Berlin.

Rammert, W.; Windeler, A.; Knoblauch, H.; Hutter, M. (Hrsg.; 2016): Innovationsgesellschaft heute: Perspektiven, Felder und Fälle. Wiesbaden.

Schneidewind, U.; Scheck, H. (2013): Die Stadt als „Reallabor“ für Systeminnovationen. In: Rückert-John, J. (Hrsg.): Soziale Innovation und Nachhaltigkeit. Perspektiven sozialen Wandels. Wiesbaden. S. 229-248.

Van Eijl, H. (2012): Wie kann soziale Innovation den Bürgerinnen und Bürgern, der Wirtschaft und dem öffentlichen Sektor in Europa neue Chancen eröffnen? In: Newsletter, Ausgabe 1/2012, Beobachtungsstelle für gesellschaftspolitische Entwicklungen in Europa.

### ENERGIE UND KLIMAWANDEL

Beck, G.; Kropp, C. (Hrsg.; 2012): Gesellschaft innovativ. Wer sind die Akteure? Wiesbaden.

Bösch, S.; Gill, B.; Kropp, C.; Vogel, K. (Hrsg.; 2014): Klima von unten. Regionale Governance und gesellschaftlicher Wandel. Frankfurt am Main.

Brunnengräber, A.; Di Nucci, M.R. (Hrsg.; 2014): Im Hürdenlauf zur Energiewende. Von Transformationen, Reformen und Innovationen. Wiesbaden.

Geels, F.W. (2004): From sectoral systems of innovation to socio-technical systems. In: Research Policy 33, S. 897-920.

Geels, F.W.; Schot, J. (2007): Typology of sociotechnical transition pathways. In: Research Policy 36, S. 399-417.

Grünwald, R. (2014): Moderne Stromnetze als Schlüsselement einer nachhaltigen Stromversorgung. Berlin: TAB (Arbeitsbericht 162).

Mautz, R.; Byzio, A.; Rosenbaum, W. (2008): Auf dem Weg zur Energiewende. Die Entwicklung der Stromproduktion aus erneuerbaren Energien in Deutschland. Göttingen: SOFI.

Ornetzeder, M.; Rohracher, H. (2012): Nutzerinnovation und Nachhaltigkeit: Soziale und technische Innovationen als zivilgesellschaftliches Engagement. In: Beck, G.; Kropp, C. (Hrsg.): Gesellschaft innovativ – Wer sind die Akteure? Wiesbaden. S. 171-190.

Rammert, W. (2010): Die Innovationen der Gesellschaft. In: Howaldt, J.; Jacobsen, H. (Hrsg.): Soziale Innovationen. Wiesbaden. S. 21-51.

Thaler, R.; Sunstein, C. (2008): Nudge. Improving decisions about health, wealth and happiness. London.

Voß, J.-P. (2016): Realizing Instruments: Performativity in Emissions Trading and Citizen Panels. In: Voß, J.-P.; Freeman, R. (Hrsg.): Knowing Governance. The Epistemic Construction of Political Order. London. S. 127-153.

Walk, H. (2014): Energiegenossenschaften: neue Akteure einer nachhaltigen und demokratischen Energiewende? In: Brunnengräber, A.; DiNucci, M.R. (Hrsg.): Im Hürdenlauf zur Energiewende. Von Transformationen, Reformen und Innovationen. Wiesbaden. S. 451-464.

WBGU (Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen) (2011): Welt im Wandel. Gesellschaftsvertrag für eine Große Transformation. Berlin: WBGU.

### OPEN INNOVATION UND CO-CREATION

Blättel-Mink, B.; Menez, R. (2015): Open Innovation und User Innovation. In: dies. (Hrsg.): Kompendium der Innovationsforschung (2. Aufl.). Wiesbaden, S. 183-198.

BMAS – Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2016): Grünbuch Arbeiten 4.0. Berlin.

Chesbrough, H. W.; Di Minin, A. (2014): Open Social Innovation. In: Chesbrough, H. W.; Vanhaverbeke, W.; West, J. (Hrsg.): New Frontiers in Open Innovation. Oxford, S. 169-190.

Chesbrough, H. W. (2003): The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Boston.

Dahlander, L.; Frederiksen, L.; Rullani, F. (2008): Online Communities and Open Innovation: Governance and Symbolic Value Creation. In: Industry and Innovation 15(2), S. 115-122.

van Delden, K.; Chia, D. (2015): Open Innovation und Crowdsourcing im Healthcare-Sektor. Der moderne Verbraucher als Partner für Innovationen. In: Strahlendorf, P. (Hrsg.): Jahrbuch Healthcare Marketing 2015. Hamburg, S. 26-29.

Drucker, P. (1993): Post-Capitalist Society. New York.

Gassmann, O.; Enkel, E. (2004): Towards a Theory of Open Innovation: Three Core Process Archetypes. In: R&D Management Conference (RADMA). Lisbon.

von Hippel, E. (1986): Lead users: A Source of Novel Product Concepts. In: Management Science 32, S. 791-805.

Howaldt, J.; Kopp, R.; Beerheide, E. (Hrsg.; 2011): Innovationsmanagement 2.0 Handlungsorientierte Einführung und praxisbasierte Impulse. Wiesbaden.

Meurer, J.; Erdmann, L.; von Geibler, J.; Echternacht, L. (2015): Arbeitsdefinition und Kategorisierung von Living Labs. Arbeitspapier des INNOLAB Projekts. Siegen.

MSLGROUP Germany GmbH (2012): Wie sozial ist das Gesundheits-Web? Die MSL-Gesundheitsstudie 2012. Berlin.

Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1995): The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York.

Nonaka, I. (2014): Foreword: Open Innovation and Knowledge Creation; In: In: Chesbrough, H. W.; Vanhaverbeke, W.; West, J. (Hrsg.): New Frontiers in Open Innovation. Oxford, S. V-VII.

## DESIGN THINKING

Buchanan, R. (1992): Wicked Problems of Design Thinking. In: Design Issues 8(2), S. 5-21.

Hasso-Plattner Institut (2017): School of Design Thinking. Universität Potsdam. Homepage. Online: <https://hpi.de/school-of-design-thinking/design-thinking.html> (aufgerufen 03/2017).

Howaldt, J.; Kaletka, C.; Schröder, A. (2016): Mapping the World of Social Innovation. Key Results of a Comparative Analysis of 1.005 Social Innovation Initiatives at a Glance.

Kelley, D.; Kelley, T. (2014): Kreativität und Selbstbewusstsein. Frankfurt.

Junginger, S. (2017): Transforming Public Services by Design: Re-orienting policies, organizations and services around people. London.

Rowe, P. G. (1987): Design Thinking. Cambridge, MA.

Simon, H. A. (1996 [1969]): The Sciences of the Artificial (3rd edition). Cambridge, MA.

Sommer, B.; Welzer, H. (2016): Transformationsdesign. Wege in eine zukunftsfähige Moderne. München.

Schaper-Rinkel, P.; Wagner-Luptacik, P. (2014): Design Thinking. In: Howaldt, J.; Butzin, A.; Domanski, D.; Kaletka, C. (Hrsg.): Theoretical approaches to social innovation: A critical literature review (D1.1) S. 97-103. Online: [http://www.si-drive.eu/wp-content/uploads/2014/11/D1\\_1-Critical-Literature-Review\\_final.pdf](http://www.si-drive.eu/wp-content/uploads/2014/11/D1_1-Critical-Literature-Review_final.pdf) (aufgerufen 09/2016).

Übernicker, F.; Brenner, W.; Pukall, B.; Naef, T.; Schindlholzer, B. (2015): Design Thinking – Das Handbuch. Frankfurt am Main.

Weinberg, U. (2012). Querdenken im Team – Mit Design Thinking wird Innovation zur Routine. In: Pfeiffer, S. et al. (Hrsg.): Smarte Innovation. Wiesbaden, S. 247-252.

## SOCIAL INNOVATION LAB

InnovationsGeist (2017): Projekthomepage. Online: [http://www.uni-muenchen.de/studium/studienangebot/zusatzquali/entrepreneurship\\_innovation/veranstaltungen/innovationsgeist/index.html](http://www.uni-muenchen.de/studium/studienangebot/zusatzquali/entrepreneurship_innovation/veranstaltungen/innovationsgeist/index.html) (aufgerufen 03/2017).

Schneidewind, U. (2014): Urbane Reallabore. ein Blick in die aktuelle Forschungswerkstatt. In: pndonline (3).

Schröder, A.; Schmitz, B. (2016): Methoden der Innovationsförderung In Der Sozialwirtschaft - Das Labor für Diakonisches Unternehmertum Becher/ Hastedt (Hrsg.): „DAS INNOVATIVE SOZIALUNTERNEHMEN. HERAUSFORDERUNGEN, GESTALTUNGSERFORDERNISSE, VORAUSSETZUNGEN“, Springer VS: Wiesbaden The Rockefeller Foundation/ The Bridgespan Group (Hg.) (2014): Social Innovation Labs. How Social Innovation Labs can advance your work.

Torjman, L. (2012): Labs. Designing the Future. Hg. v. MaRS Solution Lab.

Westley, F.; Laban, Sam (2015): Social Innovation Lab Guide.

## TRANSFORMATIVE FORSCHUNG

Erklärung Soziale Innovation für Deutschland (2014): [https://www.h-brs.de/files/erklaerung\\_soziale\\_innovationen\\_fuerd\\_2\\_0.pdf](https://www.h-brs.de/files/erklaerung_soziale_innovationen_fuerd_2_0.pdf) (aufgerufen 09/2016)

Fontan, J.-M.; Harrison, D.; Klein, J.-L. (2013): Partnership-based research: coproduction of knowledge and contributions to social innovation. In: Moulaert, F. et al. (Hrsg.): The International Handbook on Social Innovation. Cheltenham, UK. S. 308-319.

Grunwald, A. (2015): Transformative Forschung – eine neue Ordnung im Wissenschaftsbetrieb. In: GAIA 24(1), S. 17-21.

Giddens, A. (1992): Die Konstitution der Gesellschaft: Grundzüge einer Theorie der Strukturierung. Frankfurt a.M., New York.

Howaldt, J.; Schwarz, M. (2012): Die Rolle der Soziologie bei der Erforschung und Gestaltung sozialer Innovationen. In: Unzicker, K.; Hessler, G. (Hrsg.): Öffentliche Sozialforschung – der Nexus von Öffentlichkeit, Praxis und Sozialforschung. Wiesbaden. S. 641-667.

Kropp, C. (2013): Homo Socialis – auf der Suche nach dem anderen Glück. In: Simonis, U. E.; Leitschuh, H.; Michelsen, G.; Sommer, J.; Weizsäcker, E.-U. (Hrsg.): Mut zu Visionen. Brücken in die Zukunft (Jahrbuch Ökologie 2014). Stuttgart. S. 71-81.

Nowotny, H.; Scott, P.; Gibbons, M. (Hrsg.; 2014): Wissenschaft neu denken: Wissen und Öffentlichkeit in einem Zeitalter der Ungewissheit (4. Auflage). Weilerswist.

Schneidewind, U. (2015): Transformative Wissenschaft – Motor für gute Wissenschaft und lebendige Demokratie Reaktion auf A. Grunwald. 2015. Transformative Wissenschaft – eine neue Ordnung im Wissenschaftsbetrieb? In: GAIA 24(1), S. 17– 20.

Vienna Declaration (2011): The most relevant topics in social innovation research. Concluding resolution provided by the conference "Challenge Social Innovation. Innovating Innovation by Research – 100 Years after Schumpeter". Retrieved from <http://www.socialinnovation2011.eu/> (aufgerufen 09/2016).

WR (Wissenschaftsrat) (2015): Zum wissenschaftspolitischen Diskurs über Große gesellschaftliche Herausforderungen. Positionspapier. Stuttgart.

WBGU (Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen) (2011): Welt im Wandel. Gesellschaftsvertrag für eine Große Transformation. Berlin: WBGU.

## SOZIALE INNOVATIONEN ERMÖGLICHEN

Erklärung Soziale Innovation für Deutschland (2014): Online: [https://www.h-brs.de/files/erklaerung\\_soziale\\_innovationen\\_fuerd\\_2\\_0.pdf](https://www.h-brs.de/files/erklaerung_soziale_innovationen_fuerd_2_0.pdf) (aufgerufen 09/2016).

Rorty, R. (2008): Philosophie als Kulturpolitik. Frankfurt am Main.

EIU (Economist Intelligence Unit) (2013): Old problems, new solutions: Measuring the capacity for social innovation across the world. Online: <https://www.eiuperspectives.economist.com/technology-innovation/old-problems-new-solutions-measuring-capacity-social-innovation-across-world-0> (aufgerufen 04/2017).

## KURZPORTRAITS



**BIRGIT BLÄTTEL-MINK**  
Prof. Dr.

Professorin für Soziologie mit dem Schwerpunkt Industrie- und Organisationssoziologie am FB Gesellschaftswissenschaften der Goethe-Universität Frankfurt am Main

Industrie- und Organisationssoziologie, Soziale Innovationsforschung, Nachhaltige Entwicklung, Frauen an der Hochschule, Transdisziplinarität



**STEVEN ENGLER**  
Dr.

Projektkoordinator und -leiter im Projekt des Virtuellen Instituts (VI) „Transformation – Energiewende NRW“ am Kulturwissenschaftlichen Institut Essen (KWI)

Interaktion zwischen Mensch und Umwelt und angrenzenden Themenfeldern | Energieforschung, nachhaltige Ernährung, der Zusammenhang zwischen Klima und Ernährung



**STEFAN BÖSCHEN**  
PD Dr.

Soziologe und Chemie-Ingenieur, Senior Research Scientist und Co-Leiter des Forschungsbereichs „Wissensgesellschaft und Wissenspolitik“ am Institut für Technikfolgenabschätzung und Systemanalyse (ITAS) am (KIT) Karlsruhe

Sozialwissenschaftliche Wissenschafts-, Technik- und Umweltforschung, Institutionentheorie und Theorie moderner Gesellschaften



**WALTER GANZ**  
Dr.

Direktor am Fraunhofer IAO Stuttgart, Mitglied im Führungskreis und Leiter des Geschäftsfeldes „Dienstleistungs- und Personalmanagement“

Service Management und Engineering, Zukunft der Arbeit



**JENS-PETER GAUL**  
Dr.

Generalsekretär der Hochschulrektorenkonferenz (HRK)

Entscheidungsfragen der HRK, rechtliche und administrative Grundsatzfragen | Meinungsbildungsprozesse im Hochschulsystem



**GABRIELA CHRISTMANN**  
Prof. Dr.

Leibniz-Institut für Raumbezogene Sozialforschung (IRS), Erkner

Soziale Innovationen in Städten und ländlichen Regionen, u. a. im Projekt „Innovationen in Landgemeinden“ sowie in zwei EU-Projekten zu sozialen Innovationen, Sozialunternehmen und Regionalentwicklung



**MATTHIAS GRAF VON KIELMANSEGG**

Bundesministerium für Bildung und Forschung (Ministerialdirektor)

Leiter der Abteilung Grundsatzfragen; Strategie und Digitaler Wandel



**WOLFGANG DINGS**

Geschäftsführer des Berufsförderungswerk Bad Wildbad  
Berufsförderung, Inklusion, Berufliche Rehabilitation, Qualifizierung





**ARMIN GRUNWALD**  
Prof. Dr.

Leiter des Instituts für Technikfolgenabschätzung und Systemanalyse (ITAS) in Karlsruhe -Lehrstuhl für Technikethik und Technikphilosophie am Karlsruher Institut für Technologie (KIT)

Theorie und Methodik der Technikfolgenabschätzung, Technikphilosophie, Technikethik und nachhaltige Entwicklung



**VOLKER HAHN**

Geschäftsführer des Instituts für Nahversorgungs Services in Seßlach

Erstellung von Betreibermodellen für Dorfläden, Gründungsbegleitung



**MARCO HASSELKUSS**

Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie (Forschungsgruppe „Nachhaltiges Produzieren und Konsumieren“)

Soziale Innovation und Transition, Netzwerke in der Bildung für Nachhaltige Entwicklung, soziale Praktiken und nachhaltiger Konsum sowie nutzerintegrierte Nachhaltigkeitsinnovationen (Sustainable Living Labs)



**HARTMUT HIRSCH-KREINSEN**  
Prof. Dr.

bis 2015 Leiter des Lehrstuhls für Wirtschafts- und Industriosozologie an der TU Dortmund. Seit 2015 ist er im Ruhestand, führt aber weiterhin industrie- und arbeitssoziologische Forschungen durch

Wissenschafts- und Industriosozologie; Digitalisierung der Produktion (Industrie 4.0) und Folgen für Qualifikationen, Arbeitsbedingungen und Arbeitsmarkt



**JOSEF HOCHGERNER**  
PhD.

Gründer und 1990-2014 wissenschaftlicher Leiter, seither Senior Strategy Adviser des Zentrums für Soziale Innovation (ZSI) in Wien, lehrt Soziologie und Soziale Innovation

Innovation, insbesondere soziale Innovation; soziale Bedingungen und Auswirkungen von Wissen, Wissenschaft und Technik; Arbeit, Lernen und Leben in der globalen Informationsgesellschaft



**JÜRGEN HOWALDT**  
Prof. Dr.

Direktor der Sozialforschungsstelle Dortmund – ZWE der TU Dortmund

Erforschung sozialer Innovationen in Wirtschaft und Gesellschaft, Moderne Konzepte der Organisations- und Arbeitsgestaltung (Lernende Organisation, Gruppenarbeit, KVP, betriebliche Weiterbildung etc.), Unternehmensnetzwerke und regionale Kooperationsverbände



**JOSEF HUBER**

Referent der Stabsstelle Innovationszentrum der Evangelischen Heimstiftung GmbH, Stuttgart

Interne und drittmittelgeförderte Projekte aus pflegewissenschaftlicher Perspektive



**LAURA JANSSEN**

Arbeitsbereich „Gesellschaftliche Innovationen“, Projektleitung „InnovationsGeist“ an der Kontaktstelle für Forschungs- und Technologietransfer der LMU München

Entwicklung von Start-ups und sozialen Innovationen/Qualifizierungsprogramme für innovatives und unternehmerisches Denken und Handeln



**SABINE JUNGINGER**  
PhD

Leiterin der Forschungsgruppe Design und Management an der Hochschule Luzern / Fellow an der Hertie-School of Governance, Berlin

Design & Management



**JAN-HENDRIK KAMLAGE**  
Dr.

Postdoc am Kulturwissenschaftlichen Institut Essen (KWI)

Demokratie-, Bürgerbeteiligungs- und Partizipationsforschung in Theorie und Praxis | Nachhaltigkeitsforschung



**ROBIN KLEER**  
Dr.

Lehrstuhl für Technologie- und Innovationsmanagement, TU Berlin

Technologietransfer | Innovationsökonomie | Analyse der Wechselwirkungen von Innovation, Marktstruktur und Geschäftsmodellen



**ALEXANDER KOCH**

Programmleiter der Neuen Auftraggeber in Deutschland | Mitbegründer der Galerie KOW in Berlin

Initiierung von New Patrons-Projekte (u. a. in Nigeria, Kamerun, Südafrika, Indien) | gesellschaftlich orientierte Kunst | Binnen-differenzierung des Kunstfeldes



**HARTMUT KOPF**  
Prof. Dr.

Honorarprofessor für Social Innovation an der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg | Initiator des Deutschen Transferzentrums für Soziale Innovationen

Social Impact innovation, Marketing, Management, Corporate Social Strategy, Ethical Leadership, Soziale Innovationen



**RALF KOPP**  
Dr.

Koordinator des Forschungsbereichs „Organisation und Netzwerke an der Sozialforschungsstelle Dortmund – ZWE der TU Dortmund

Theorie und Praxis von sozialen Innovationen, netzwerkförmige Innovationsprozesse, die digitale Transformation der Arbeit



**MICHAEL KRIEGEL**

Arbeitsbereich „Gesellschaftliche Innovationen“, Projektleitung „InnovationsGeist“ an der Kontaktstelle für Forschungs- und Technologietransfer der LMU München

Entwicklung von Start-ups und sozialen Innovationen/Qualifizierungsprogramme für innovatives und unternehmerisches Denken und Handeln



**BETTINA-JOHANNA KRINGS**  
Dr.

Senior Scientist am Institut für Technikfolgenabschätzung (ITAS) am (KIT) und seit 2011 Co-Leiterin des Forschungsbereichs „Wissenschaftsgesellschaft und Wissenschaftspolitik“ des ITAS

Soziologie von Technologien und Auswirkungen auf Arbeitsstrukturen, Konzepte und Methoden der Technikfolgenabschätzung, Soziologische Theorien der Modernisierung von Gesellschaften



**CORDULA KROPP**  
Prof. Dr.

Professur für Soziologie mit dem Schwerpunkt Risiko und Technikforschung, Institut für Sozialwissenschaften der Universität Stuttgart  
Risiko- und Technikforschung, sozio-technische Innovations- und Transformationsprozesse, Infrastrukturforschung



**STEFAN KUHLMANN**  
Prof. Dr.

Professor für den Lehrstuhl Grundlagen von Wissenschaft, Technologie und Gesellschaft an der Universität Twente in Enschede

Forschung und technologische Innovationen als soziale und politische Prozesse | Governance | Innovationspolitik



**NORBERT KUNZ**

Begründer und Geschäftsführer der gemeinnützigen Social Impact GmbH, Berlin

Aufbau von Infrastrukturen für soziale Innovationen und die Unterstützung von Social Start-ups



**GABRIELE MEYER**  
Prof. Dr.

Leiterin des Instituts für Gesundheits- und Pflegewissenschaft, Medizinische Fakultät an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg

Klinische und epidemiologische Forschung zur Pflegeproblemen im höheren Lebensalter, Evidence-based Nursing



**MANFRED MIOSGA**  
Prof. Dr.

Professor für Stadt- und Regionalentwicklung und Leiter der gleichnamigen Abteilung am Geographischen Institut der Universität Bayreuth

Forschungsschwerpunkt Stadt- und Regionalentwicklung im Zeichen der Großen Transformation Geographie der Energiewende



**HARTMUT REMMERS**  
Prof. Dr.

Leiter der Abteilung Pflegewissenschaft des Instituts für Gesundheitsforschung und Bildung der Universität Osnabrück

Berufliche Bildung, Krankheitsbelastung und -bewältigung, Onkologische und palliative Pflege, Alter und Technik, Anthropologische Grundlagen der Pflegewissenschaft, Ethik im Gesundheitswesen



**ANTONIUS SCHRÖDER**

Mitglied der Geschäftsführung der Sozialforschungsstelle Dortmund – ZWE der TU Dortmund

Die Verbindung technologischer Forschung und Entwicklung mit sozialen Wirkungen und Entwicklungsprozessen, Koordination von „SI-DRIVE – Social Innovation: Driving Force of Social Change“



**ANDREAS SCHRÖER**  
Prof. Dr.

Direktor des Instituts für Zukunftsfragen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft und Professor für Non-profit Management an der Evangelischen Hochschule Darmstadt

Non-profit Management, Social Intrapreneurship, Social Innovation Labs, Entrepreneurship Education



**JÜRGEN SCHULTZE**

Koordinator des Forschungsbereiches „Nachhaltige Organisations- und Technikgestaltung“ an der Sozialforschungsstelle Dortmund – ZWE der TU Dortmund

Organisations- und Technikgestaltung, Nachhaltige Entwicklung und nachhaltiges Wirtschaften, Strategische Anbindung und Steuerung von Netzwerken, Soziale Innovationen in Wertschöpfungsketten



**WILHELM SCHWICK**  
Prof. Dr.

Rektor der Fachhochschule Dortmund



**CHRISTIAN SEELOS**  
Prof. Dr.

„Leo Tindemans Chair for Business Model Innovation“ an der Katholieke Universiteit Leuven und Gastprofessor am Center on Philanthropy and Civil Society (PACS) der Stanford University

International Business, Social Innovation, Social Entrepreneurship, Strategy and Sustainability | Armut, Klimawandel, Wassermangel



**IMMANUEL STIESS**  
Dr.

Wissenschaftlicher Mitarbeiter / ISOE - Institut für sozial-ökologische Forschung, Frankfurt a. M

Potenziale und Hemmnisse für nachhaltige und CO<sub>2</sub>-arme Lebensstile und Alltagspraktiken, v. a. in den Handlungsfeldern Bauen und Wohnen, Energienutzung im Haushalt und Ernährung



**CHRISTIAN VOIGT**  
Dr.

Zentrum für Soziale Innovation (ZSI), Wien

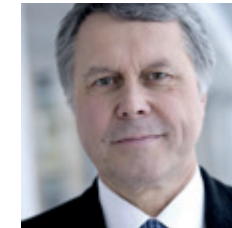
Innovative Entwicklungen in den Bereichen Bildung, Inklusion und BürgerInnenbeteiligung | IT-gestützte, partizipative Stadtentwicklungsmethoden, Maker-Technologien in Schulen



**JAN-PETER VOSS**  
Prof. Dr.

Junioprofessor und Leiter des FG Soziologie der Politik am Institut für Soziologie der TU Berlin

Das Verhältnis von Politik und Wissenschaft in der Etablierung kollektiver Ordnungen | Governanceforschung | Wissenschafts- und Technikforschung | Innovationsfolgenabschätzung



**JÜRGEN WILKE**

Wissenschaftlicher Mitarbeiter im Competence Team Kompetenzmanagement am Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO)

Arbeitsorientierte Kompetenzentwicklung, Lernen älterer Arbeitnehmer, Zertifizierungssysteme, Internetbasierte Netzwerke für die berufliche Bildung, Export von Bildungsdienstleistungen sowie Diversity Management und Karrieresysteme

**ANDREAS WILLISCH**

Vorstandmitglied des Thünen-Instituts für Regionalentwicklung e. G. und Programmkoordinator des Programms „Neulandgewinner. Zukunft erfinden vor Ort“ der Robert Bosch Stiftung.

Soziale Wandel in ländlichen Räumen, Ostdeutschland, Akteure des Wandels, soziale Ungleichheit



**CHRISTOPH ZACHARIAS**  
Prof. Dr.

Gründungsdirektor des Instituts für Soziale Innovationen und Professor für Entrepreneurship und Social Business an der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg

Soziale Innovationen, Entrepreneurship, Social Business, Entwicklung von Geschäftsmodellen mit gesellschaftlicher Wirkung (z. B. Social-LAB Bonn)

# DANKSAGUNG

Allen voran möchten wir uns zum einen beim Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) für die Förderung der Veranstaltung und der Broschüre im Rahmen der Förderlinie Innovations- und Technikanalyse (ITA) bedanken. Zum anderen danken wir dem Projektträger VDI/VDE-IT GmbH für die tatkräftige Unterstützung durch Frau Kreibich herzlich. Frau Ulla Burchardt, langjährige Abgeordnete des Bundestages und ehemalige Vorsitzende des Ausschusses für Bildung, Forschung und Technikfolgenabschätzung, sind wir für ihre initialen Impulse zur Realisierung des Vorhabens ebenso zu Dank verpflichtet wie für die zahlreichen inhaltlichen Anregungen der am projektbegleitenden Steuerkreis vertretenen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler Prof. Dr. Christoph Böhringer (Expertenkommission Forschung und Innovation), Walter Ganz (Fraunhofer- Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation), Prof. Dr. Gabriela Christmann (Leibniz-Institut für Raumbezogene Sozialforschung).

Die Durchführung der Veranstaltung wurde durch viele helfende Hände und Köpfe unterstützt. Unser Dank geht hier zuerst an Ulrich Walter für die Gesamtmoderation des Kongresses sowie an Antje Hinz vom Silberfuchs-Verlag für die Dokumentation von Statements aus dem Kreis der Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Zudem danken wir dem Umweltforum Berlin für die attraktiven Räumlichkeiten und den guten Service. Last but not least gilt unser Dank allen Besucherinnen und Besuchern, Hörerinnen und Hörer, Diskutantinnen und Diskutanten sowie den vielen Referentinnen und Referenten, Sessionleiterinnen und Sessionleitern sowie Gastgeberinnen und Gastgebern des World Cafes.

## IMPRESSUM

### HERAUSGEBER /HERAUSGEBERIN

Jürgen Howaldt, Ralf Kopp,  
Stefan Böschen, Bettina-Johanna Krings



### sfs

Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs)  
ZWE der TU Dortmund

Evinger Platz 17  
44339 Dortmund

Telefon: 0231 8596-215  
Fax: 0231 8596-100  
E-Mail: schmidt@sfs-dortmund.de



### ITAS

Institut für Technikfolgenabschätzung und Systemanalyse (ITAS)  
am Karlsruher Institut für Technologie (KIT)

Karlstraße 11  
76133 Karlsruhe

Telefon: 0721 608-22501  
Fax: 0721 608-24806  
E-Mail: buero@itas.kit.edu

### FÖRDERUNG

Gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)

### LEKTORAT

textwerkstatt corvo, 44147 Dortmund, [www.textwerkstatt-corvo.com](http://www.textwerkstatt-corvo.com)

### LAYOUT UND GESTALTUNG

DER PUNKT GmbH, Karlsruhe, [www.derpunkt.de](http://www.derpunkt.de)

### BILDQUELLEN

Shutterstock: S. 19, S. 20, S. 24, S. 26/27, S. 43  
Presse- und Informationsamt der Bundesregierung, Steffen Kugler: S. 1  
Sebastian Greuner: S. 34/35

### DRUCK

2017  
Systemedia GmbH, Dachsteinstraße 3, 75449 Wurmberg  
neutral gedruckt auf 100 % Recyclingpapier





# INNOVATIONEN FÜR DIE GESELLSCHAFT

Soziale Innovationen gewinnen zunehmend an Aufmerksamkeit. Denn immer mehr wird anerkannt, dass technische Innovationen nicht ausreichen, um die großen gesellschaftlichen Herausforderungen zu bewältigen. Doch damit stellen sich zugleich Fragen an soziale Innovationen: Was sind Besonderheiten von sozialen Innovationen? In welchen Handlungs- und Themenfeldern gibt es Beispiele für soziale Innovationen? Welche Wege und Methoden zur Entfaltung des Potenzials sozialer Innovationen gibt es und welche Rolle spielen Zivilgesellschaft und Wissenschaft in diesen Prozessen?

Auf dem Kongress „Innovationen für die Gesellschaft – Neue Wege und Methoden zur Entfaltung des Potenzials sozialer Innovationen“ am 20./21. September 2016 in Berlin haben sich über 200 Teilnehmerinnen und Teilnehmer sowie Expertinnen und Experten aus Wissenschaft, Praxis, Politik und Zivilgesellschaft zu einem intensiven Erfahrungsaustausch getroffen. Die wichtigsten Ergebnisse aus Vorträgen, thematischen Sessions, dem Worldcafé, Podiumsbeiträgen und Diskussionen sind in dieser Broschüre zusammengetragen. Alle an sozialen Innovationen interessierten Menschen erhalten so einen guten Überblick über den Stand der Debatte in Deutschland.



Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs)  
ZWE der TU Dortmund



Institut für Technikfolgenabschätzung und  
Systemanalyse (ITAS)  
am Karlsruher Institut für Technologie (KIT)