

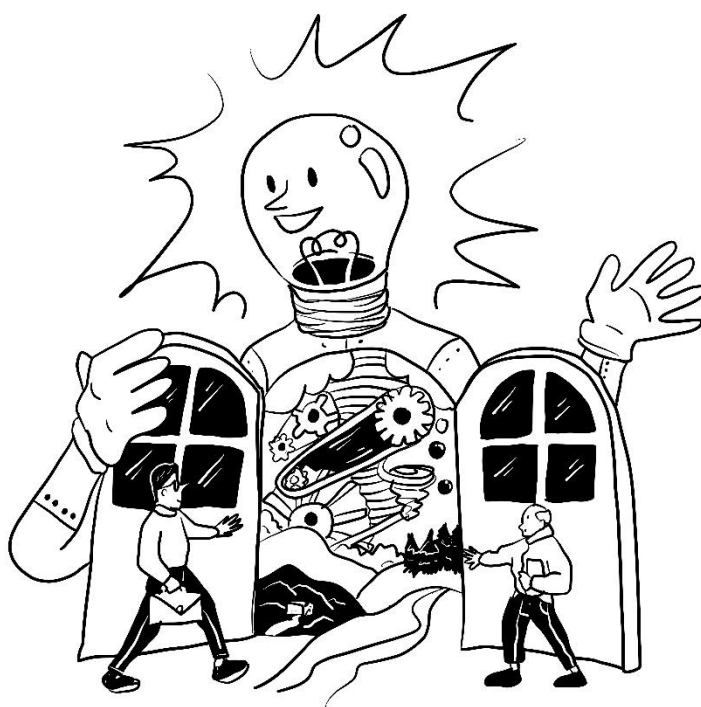


KOMPETENZZENTRUM
SOZIALE INNOVATION
SACHSEN-ANHALT
WISSEN. WAGEN. WANDEL

KomZ Working Paper

Nr. 3

Juli 2023



Stärkung sozialer Innovationen in Sachsen-Anhalt

Gelingsbedingungen und Erfolgsfaktoren sozialer Innovationen in Sachsen-Anhalt

**Isabel Müller
Susanne Winge
Sabine Böttcher
Steffen Reschke**

Zentrum für Sozialforschung Halle e.V.
an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg
Großer Berlin 14
06108 Halle (Saale)

Telefon: +49-(0)345-96396-00
E-Mail: info@zsh.uni-halle.de
Internet: <https://soziale-innovation.zsh-online.de/startseite.html>

Das Kompetenzzentrum Soziale Innovation Sachsen-Anhalt (KomZ) wird aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) und des Landes Sachsen-Anhalt unterstützt.

Projektvergabe durch:

Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Gleichstellung des Landes Sachsen-Anhalt
Turmschanzenstraße 25
39114 Magdeburg

Telefon: +49-(0)391-567-4612
E-Mail: ms-presse@ms.sachsen-anhalt.de
Internet: www.ms.sachsen-anhalt.de

Weitere Informationen zum Europäischen Sozialfonds in Sachsen-Anhalt unter:
www.europa.sachsen-anhalt.de

Illustration: Nadine Kolodziej



Inhalt

Warum sind soziale Innovationen bedeutsam?	1
Gelingsbedingungen und Erfolgsfaktoren für soziale Innovationen.....	3
Sozial innovative Akteur*innen	3
Netzwerke	5
Urbanität und Ländlichkeit.....	8
Finanzierung und Förderung	11
Know-how – fachliches und Steuerungswissen	12
Fazit und Handlungsempfehlung	14
Open Innovation.....	15
Experimentierraum.....	16
Finanzierung und Förderung	16
Wissenstransfer und Teilhabe	17
Literaturverzeichnis	19

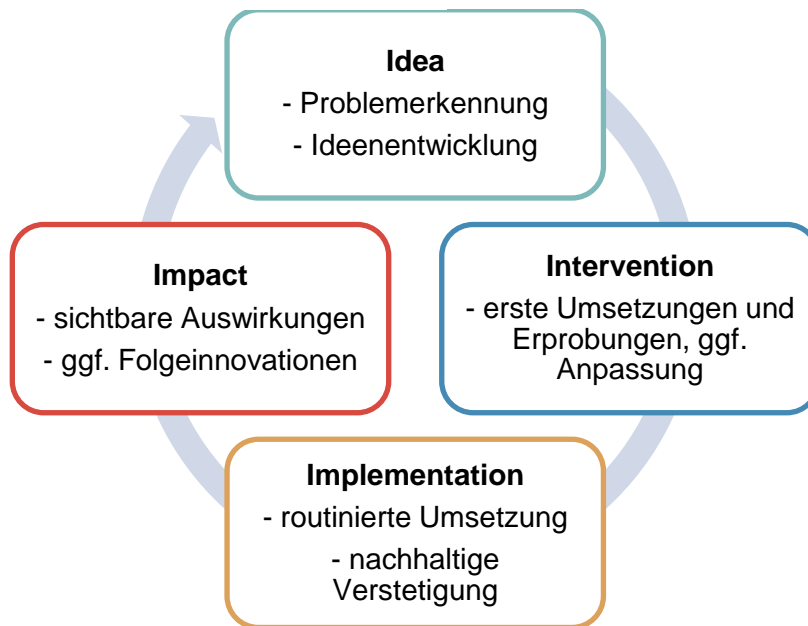
„Soziale Innovationen sind neue Wege, Ziele zu erreichen, insbesondere neue Organisationsformen, neue Regulierungen, neue Lebensstile, die die Richtung des sozialen Wandels verändern, Probleme besser lösen als frühere Praktiken, und die es deshalb wert sind, nachgeahmt und institutionalisiert zu werden.“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

Warum sind soziale Innovationen bedeutsam?

Auf diese Frage gibt es eine einfache Antwort: Es gibt soziale und gesellschaftliche Herausforderungen, die sich nicht allein durch technologische Innovationen und Erfindungen lösen lassen. Dies zeigt beispielsweise der Sachverhalt, dass trotz expandierender Wirtschaft und Wohlfahrt in den heutigen Industrienationen wichtige soziale Probleme wie Armut, Bildungsmobilität, Arbeitslosigkeit, aber auch Klimawandel nicht gelöst werden konnten (Kopf 2017). Technologische Innovationen – Treiber für Wachstum und Wohlstand – haben allein, bezogen auf anstehende Veränderungsprozesse, kein vollumfängliches Problemlösungspotenzial. Spitzentechnologien an sich sind nicht der Schlüssel für die Lösung der z.B. durch demografische Entwicklungen entstehenden Herausforderungen.

Sachsen-Anhalt ist unter anderem durch eine alternde Bevölkerung geprägt und von den damit einhergehenden Folgen früher als andere Bundesländer betroffen. Hier können soziale Innovationen ansetzen, die Anschlag und Treiber für einen sozial verträglich gestalteten industriellen und kulturellen Wandel sein können (Grimm-Benne 2022). Auch beim Klimawandel wird die Bedeutung sozialer Innovationen deutlich, denn trotz vorhandener Technologien steigen die globalen CO₂-Emissionen weiter an. „Ohne soziale Innovationen wird der Klimawandel nicht zu beherrschen sein“ (Schneidewind 2012). Es braucht gesellschaftliches Umdenken und sozialen Wandel, den soziale Innovationen antreiben können.

Darüber hinaus weisen soziale Innovationen spezifische Funktionsweisen und Wirkmechanismen auf, die sie bedeutsam für das Lösen bestimmter Problemstellungen machen. Bei sozialer Innovation geht es um das kreative Entwickeln und Umsetzen neuer Ideen für die Bewältigung sozialer und gesellschaftlicher Herausforderungen, wie beispielsweise den demographischen Wandel, gesellschaftlichen Zusammenhalt, Klimawandel, die Digitalisierung oder Migration. Innerhalb eines zyklischen Prozesses werden zunächst neue Ideen konzipiert, daraufhin erste Ansatzpunkte der Lösungsstrategie erprobt und ggf. angepasst sowie anschließend nachhaltig implementiert. Die Diffusion einer Idee in die Gesellschaft oder eine Gruppe von Menschen und deren Annahme durch diese Gesellschaft oder Gruppe ist entscheidend und macht eine Idee letztendlich zur (sozialen) Innovation. Schließlich findet durch Implementation einer sozialen Innovation eine nachhaltige Veränderung gesellschaftlicher Praktiken und Strukturen statt, sodass es soziale Innovationen langfristig vermögen, sozialen Wandel anzutreiben (vgl. Abbildung 1). Dabei zeichnen sich soziale Innovationen durch einen normativen Kern aus, wodurch sie gemeinwohlorientiert wirken und eine humane Gestaltung von Lebenszusammenhängen sowie den Zuwachs an Lebensqualität des Einzelnen und der Gesellschaft anstreben (Franz et al. 2012, Gillwald 2000, Hochgerner 2013, Müller et al. 2013, Terstriep 2016).

Abbildung 1 - Phasen sozialer Innovation

Quelle: In Anlehnung an Hochgerner 2013, eigene Darstellung.

Insbesondere in den Themenfeldern Arbeit, Alter, Gesundheit und sozialer Zusammenhalt sowie Nachhaltigkeit und Strukturwandel steht Sachsen-Anhalt vor neuen Herausforderungen. Es braucht neue innovative Ideen und Konzepte, um den demografischen Wandel, den Wandel der Arbeit und die Digitalisierung sowie den durch das Ende der Braunkohle bedingten Strukturwandel zukunftsorientiert zu gestalten.

Zur Gründung des KomZ, 2017, waren soziale Innovationen in Sachsen-Anhalt noch wenig erforscht, dennoch waren und sind sozial innovative Akteur*innen und Social Entrepreneurs (sozial innovative Unternehmen) im Land vorhanden und aktiv. Über 400 soziale Innovationen hat das KomZ seit dieser Zeit identifiziert und erstmalig in einem Datensatz aufgeführt, kategorisiert und analysiert (KomZ 2022a). Dafür verwendete Kriterien und die Operationalisierung von Variablen sind im KomZ Working Paper „Messung sozialer Innovation in Sachsen-Anhalt“ beschrieben (vgl. Müller et al. 2022). Öffentlich einsehbar sind die Innovationen in der Landkarte sozialer Innovation Sachsen-Anhalt.¹ Darüber hinaus wurden Leuchttürme, d.h. Projekte, die weit über ihren Entstehungsort hinaus Vorbildcharakter einnehmen, eine breite Zielgruppe ansprechen und in ihrem Stadium weit fortgeschritten sind, qualitativ interviewt und ausgewertet. Ergänzende Erkenntnisse über die Genese, Implementation und Bedarfe sozialer Innovationen in Sachsen-Anhalt liefert eine im November 2020 durchgeführte Online-Befragung sozialer Innovationen in Sachsen-Anhalt (vgl. Müller et al. 2021). Zudem wurden soziale Innovationen im Rahmen von vier Pilotprojekten angestoßen und unter Verwendung wissenschaftlicher Erkenntnisse begleitet. Anhand dieser gesammelten wissenschaftlichen Erkenntnisse ergibt sich ein konkretes Bild, welche Faktoren sich fördernd oder hemmend auf die Bildung und Verbreitung sozialer Innovationen in Sachsen-Anhalt auswirken. Damit soziale Innovationen in Sachsen-Anhalt zur Bewältigung sozialer und gesellschaftlicher Herausforderungen ihr Potenzial entfalten können, müssen passende Rahmenbedingen geschaffen werden. Im

¹ Online abrufbar unter (Stand 30.06.2022): <https://soziale-innovation.sachsen-anhalt.de/landkarte/>

Folgenden werden hierfür Gelingensbedingungen sozialer Innovationen diskutiert und Handlungsempfehlungen zur Stärkung sozialer Innovationen in Sachsen-Anhalt abgeleitet.

Gelingensbedingungen und Erfolgsfaktoren für soziale Innovationen

Die Vielfalt innovativer Ideen und Projekte in Sachsen-Anhalt lässt eine schöpferische Dynamik erkennen, doch von der Idee zur etablierten Innovation sowie zum gesellschaftlichen Wandel (Impact) ist es ein weiter Weg, den nicht jede*r Akteur*in vollends gehen wird. Immer wieder werden im Rahmen des KomZ sozial innovative Akteur*innen beobachtet, deren sozial innovative Idee nicht nachhaltig verstetigt werden kann und oft sind externe Rahmenbedingungen ausschlaggebend für diese Entwicklung. Doch auch interne Strukturen und Arbeitsweisen können die Genese sozialer Innovationen hemmen (oder fördern). In der einschlägigen Literatur, zahlreichen durchgeführten Untersuchungen und Studien zu Bedarfen sozialer Innovationen, sowie in den eigenen Untersuchungen des KomZ werden Bedingungen für eine erfolgreiche Umsetzung sozialer Innovationen ermittelt und beleuchtet, die im Folgenden zu den Schwerpunkten Akteur*innen, Netzwerk, Urbanität/Ländlichkeit, Finanzierung und Organisation verdichtet werden.

Sozial innovative Akteur*innen

Das Vorhandensein engagierter Innovator*innen ist für gesellschaftliche Umbruchsprozesse essenziell, denn ohne Menschen, die Visionen und Ideen haben, die Bestehendes verändern wollen, die anpacken und mitgestalten wollen, kann es zu keinem sozialen Wandel kommen. Untersuchungen des Thünen-Instituts ermittelten verschiedene Formen von Engagement und kategorisieren vier Engagementtypen im ländlichen Raum (Willisch 2022). Zu den drei am häufigsten auftretenden Typen, „Stützpfeiler“, „Alltagshelden“ und „Leuchttürme“, gehören klassische Sportvereine, Kirchengemeinden, Freiwillige Feuerwehren, Kultur- und Heimatvereine sowie Vereine zur Freizeitgestaltung, die sich sowohl durch lokales und überregionales Engagement als auch durch die Stärkung der territorialen Identität auszeichnen. Die kleinste Gruppe Aktiver gehört jedoch dem Typ „Gestalter“ an, deren Themen und Aktivitäten unmittelbar auf gesellschaftliche Veränderungen vor Ort gerichtet sind. Die Besonderheit dieses Typus liegt darin, dass nicht ausschließlich Protest ausgeübt und Maßnahmen anderer eingefordert werden – in dem Sinne: „die da oben“ tragen die Verantwortung“. Gestalter*innen charakterisieren sich durch kooperativen Aktivismus und dem Willen, eigene Ideen in Zusammenarbeit mit bestehenden kommunalen Strukturen umzusetzen. Diese Eigenschaften vereinen auch sozial innovative Akteur*innen in Sachsen-Anhalt, die (mit-)gestalten und verändern möchten.

Die zentralen Akteur*innen sozialer Innovationen in Sachsen-Anhalt kommen meist aus der Mitte der Zivilgesellschaft und organisieren sich am häufigsten im Verein (Müller et al. 2021). Weitere Rechtsformen sind (gemeinnützige) Unternehmen, Universitäten, Hochschulen, Forschungseinrichtungen, kommunale Gebietskörperschaften oder Verwaltungen. Auch in losen Bündnissen ohne Rechtsformen oder offenen Netzwerken sind sozial innovative Akteur*innen in Sachsen-Anhalt organisiert, oft sind auch Kooperationen oder Verbünde zwischen verschiedenen Partner*innen beobachtbar. Unabhängig von der Rechtsform haben die sozial innovativen Akteur*innen in Sachsen-Anhalt eines gemeinsam: ihre Inhalte sind vorrangig sozial ausgerichtet und folgen einer sozialen Werteorientierung. Ziel ihres Engagements ist es, Gesellschaft zu gestalten und Wandel zu begleiten oder anzutreiben. Dabei streben sie an, den demografischen Wandel mitzugestalten, gesellschaftlichen Zusammenhalt zu stärken, Netzwerke zu bilden und Ressourcen zu bündeln, Innovationen zu fördern als auch den

Klimawandel zu verlangsamen. Nach dem Motto „einfach machen und anpacken“ weisen insbesondere die sozial innovativen Unternehmer*innen (Social Entrepreneurs) in Sachsen-Anhalt eine schaffensfrohe Just-do-it-Mentalität auf, die ihren kreativen Tatendrang verdeutlicht. Zurückhaltendes Warten auf Abhilfe vorliegender Problemstellungen ist keine Option der sozial innovativen Akteur*innen, denn der *changemaker* nimmt den Wandel selbst in die Hand und schafft es somit, nachhaltige Veränderungen anzustoßen.

Doch gerade zu Beginn eines Vorhabens stehen sozial innovative Akteur*innen vor mannigfaltigen Herausforderungen. Bereits Schumpeter beschrieb, dass insbesondere Innovationspioniere einen sehr hohen Umstellungsaufwand leisten müssen, um eine Innovation zu etablieren – es ist etwas anderes einen Weg zu bauen, als einen Weg zu gehen (Schumpeter 1964 [1911]). Sozial innovative Akteur*innen in Sachsen-Anhalt sind häufig die ersten, die eine Idee in ihrem Ort, Stadtteil, Verein oder Unternehmen umsetzen. Ergebnisse des KomZ zeigen, dass etwa drei Viertel der Projekte dabei eine Idee umsetzen, die als relativ neu beurteilt wird, d.h. die Innovation existiert bereits in ähnlicher Form, ist jedoch am Entstehungs- und Ausführungsort oder für die Zielgruppe neu. Nur wenige soziale Innovationen sind grundlegend neu, die meisten sind inkrementelle Innovationen, die sich schleichend und allmählich entwickeln sowie Bestehendes verbessern oder geringfügig Neues hinzufügen. Etwa ein Viertel der Projekte verwirklicht Ideen, welche vorab in Sachsen-Anhalt noch nicht realisiert wurden (KomZ 2022a).

Umso wichtiger ist es deshalb, sozial innovative Akteur*innen in Sachsen-Anhalt bei ihrer Ideenentwicklung zu unterstützen, und zwar strukturell, strategisch und finanziell, denn Innovationspotenziale können durch entsprechende Rahmenbedingungen gestärkt werden. Engagementbereitschaft und empfundene Selbstwirksamkeit von Akteur*innen werden durch ausreichendes soziales, kulturelles und auch materielles Kapital erhöht, sodass eine gezielte Förderung und Vermittlung dieser Eigenschaften Akteur*innen ermutigt, ihr Vorhaben umzusetzen. Um insbesondere das kreative Herangehen sozialer Innovationen an Problemstellungen zu berücksichtigen, müssen Maßnahmen zur Förderung zeitliche Flexibilität und Ergebnisoffenheit zulassen. Sozial innovative Prozesse und sozialer Wandel lassen sich nicht in Drei- oder Vier-Jahresscheiben denken oder bereits vor Projektbeginn abschließend planen. Sozial innovativen Akteur*innen muss die Möglichkeit zum kreativen Probieren, Testen und Anpassen gegeben werden.

Ein **Fallbeispiel** in Sachsen-Anhalt dafür, wie wenige einzelne Akteur*innen große Veränderungen bewirken können, ist die Künstlerstadt Kalbe. Die Idee, dem lokalen Leerstand durch kreative Projekte zu begegnen, entstand innerhalb einer kleinen Gruppe engagierter Bürger*innen, deren Ziel es war, die Lebensqualität in Kalbe (Mulde) zu erhalten, die schrumpfende Einwohner*innenzahl zu stoppen und Anreize für Zuzüge zu schaffen. Erfolgreich entstanden sind Künstler*innenateliers und die Reaktivierung mehr als 20 Jahre leerstehender Gebäude. Förderlich für diesen Erfolg waren unter anderem ein flexibles Konzept, das Anpassungen an externe Umstände zulässt, der Einbezug der lokalen Bevölkerung sowie die aktive Arbeit und Bewältigung interner Gruppenkonflikte. Durch die umgesetzten Inhalte des Projektes Künstlerstadt Kalbe wird spür- und sichtbar, dass Veränderungen in Kalbe passieren, sich die infrastrukturelle Landschaft weiterentwickelt und sich Personen in und für den Ort engagieren. Dies stärkt die Verbundenheit mit dem Ort sowie die territoriale Identifikation mit Kalbe (Mulde). Darüber hinaus werden über externe Akteur*innen, Kreative und Künstler*innen neue und kreative Ideen und Anreize in den Ort gebracht. Umgekehrt werden Akteur*innen, insbesondere der Mittel- und Oberzentren, für das Leben, Wirken, die Bedürfnisse und Potenziale

des ländlichen Raums sensibilisiert. Doch auch mit Barrieren ist das Projekt konfrontiert, so wünschen sich die Innovator*innen mehr Zuwendung und Unterstützung durch die lokale Politik und Verwaltung, da soziale Innovator*innen wichtige Aufgaben des Sozialstaates allein nicht ersetzen können. Als Hürden bzw. Unterstützungspotenziale lassen sich folgende Punkte ableiten:

- Allein durch die Inanspruchnahme öffentlicher Fördermittel ist Personal nicht nachhaltig haltbar, befristete Stellen sind für sozial innovative Akteur*innen weniger attraktiv.
- Finanzschwache Kommunen können lokal verortete und wirkende Projekte nur in begrenztem Rahmen unterstützen, sodass der Wunsch nach Unterstützung durch das Land Sachsen-Anhalt verstärkt vorhanden ist. Dies kann einerseits durch finanzielle Unterstützung, insbesondere in Zusammenhang mit der Verstetigung von Projekten, andererseits durch inhaltliche Unterstützung, z.B. durch inhaltliche Beratung, Förderung von Austausch zwischen Projekten, Erhöhung der Bekanntheit von Projekten, Projektmessen, Austauschtreffen etc., sein.
- Ferner äußern sozial innovative Akteur*innen den Wunsch nach einem stärkeren Sich Bekennen (Commitment) durch Politik und Verwaltung gegenüber ihren häufig sozial ausgerichteten Inhalten. Dadurch erfahren sie Anerkennung und Wertschätzung.

Netzwerke

Netzwerke spielen eine entscheidende Rolle für die Genese einer sozialen Innovation. Die differenzierte Auswertung der KomZ-Leuchtturmprojekte zeigt: der größte Unterschied zwischen Projekten, die erfolgreich sind, und denen, die es weniger sind, liegt in der Art des Netzwerkes. Um Projekte erfolgreich zu verbreiten und verstetigen, müssen soziale Innovator*innen engagierte Menschen finden und diese für das eigene Vorhaben begeistern (vgl. Robinson 2013).

In der KomZ Umfrage 2020 empfinden Befragte „eine schwache Lobby“ und „fehlende öffentliche Unterstützung“ zum Teil als herausfordernd, wodurch deutlich wird, dass Netzwerke und insbesondere eine Unterstützung durch externe Partner*innen zur Umsetzung sozialer Innovationen beitragen. Am häufigsten wurde die Bildung von Kooperationen und/oder Netzwerken empfohlen, um eine innovative Initiative erfolgreich zu implementieren. Dabei wiesen einige Projekte auf die Wichtigkeit einer möglichst großen Diversität des Netzwerkes hin (vgl. Müller et al. 2021). Die Auswertung der Leuchtturmprojekte bestätigt diese Ergebnisse und zeigt, wie essenziell die Bildung und der Aufbau von Netzwerken für den Erfolg sozial innovativer Projekte sind. Nahezu alle befragten Leuchtturmprojekte nennen eine intensive Netzwerkarbeit als Erfolgsfaktor, der ihr Vorhaben beschleunigt hat oder sogar notwendig für die Intervention der Idee war. Leuchttürme empfehlen den Nachahmer*innen überdurchschnittlich häufig das Bilden von Netzwerken, wobei jedoch auch die Art des Netzwerkes entscheidend ist:

„Menschen unterschiedlichen Alters, verschiedener Berufs- und Einkommensgruppen haben zusammen unglaublich viel Wissen, Erfahrungen und Gespür für das, was gut ist für die Gesellschaft. Es ist extrem anstrengend, die unterschiedlichen Personen unter einen Hut zu bringen, aber das war ein wichtiger Erfolgsfaktor.“²

² KomZ-Umfrage 2020, „Welche Tipps würden Sie Nachahmern oder Menschen, die eine sozial innovative Idee umsetzen möchten, mit auf den Weg geben?“ (vgl. Müller et al. 2021).

Häufig berichten Projekte, dass es zu Beginn eines Vorhabens sinnvoll ist, sich mit gleichen oder ähnlichen Projekten auszutauschen, um von bereits gemachten Erfahrungen lernen und profitieren zu können. Dies können themenspezifische und fachliche Inhalte, aber auch Prozesse der internen Organisation, Team- und Personalführung sein. Sozial innovative Projekte in Sachsen-Anhalt, die sich bereits zu Beginn ihres Vorhabens vernetzen oder Kooperationen schließen, profitieren von bestehenden Expertisen und nutzen diese für die eigene Entwicklung des Projektes. In ihrer Gesamtheit sind Projekte selten übertragbar, jedoch können einzelne Aspekte oder Maßnahmen in abgewandelter Form und auf individuelle Bedarfe angepasst, in die eigene Konzeption übernommen werden. Die Bereitschaft bestehender Projekte, gesammelte Erfahrungen zu teilen und an Nachahmer*innen weiterzugeben, ist häufig sehr groß, da dadurch „*die Sache an sich*“ verbreitet wird. Hier verdeutlicht sich nochmals die hohe sozial ausgerichtete Werteorientierung sozialer Innovationen in Sachsen-Anhalt – Wettbewerbsorientierung und Konkurrenzdenken treten selten auf, wohingegen ein generelles Interesse an der Verbreitung einer gesellschaftsorientierten Idee überwiegt.

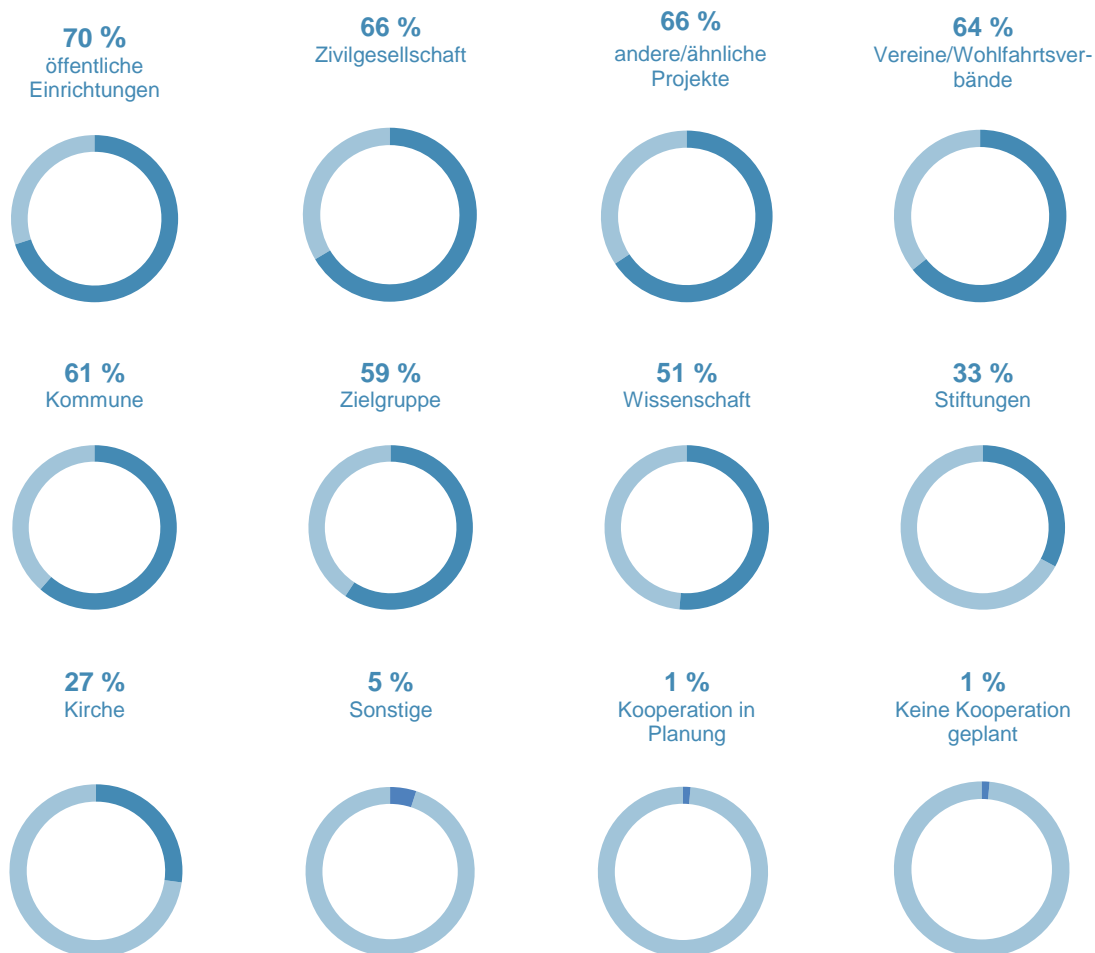
Über die Phase der Ideenfindung hinaus, erweisen sich Netzwerke als förderlich für die Intervention sowie Implementation sozial innovativer Ideen, also die Erprobung und ggf. Anpassung sowie darauffolgende Verbreitung und nachhaltige Verstetigung sozialer Innovationen. Für die Phase der Intervention eröffnen große und breite Netzwerke einen guten Zugang zur Zielgruppe und können die Partizipation einer spezifischen Zielgruppe oder der (lokalen) Bevölkerung erleichtern. Aus Netzwerken können sich Kooperationen und Partnerschaften entwickeln, die wiederum Synergieeffekte zwischen verschiedenen gewonnenen Partner*innen fördern können. Darüber hinaus beschreiben sozial innovative Projekte in Sachsen-Anhalt die Sensibilisierung von Kooperations- und Netzwerkpartner*innen als wichtiges Element für ein erfolgreiches Umsetzen einer sozial innovativen Idee. Um Offenheit und Akzeptanz von Partner*innen für die eigene Idee zu erlangen, ist oft Überzeugungsarbeit notwendig. Bestehende Vorbehalte und mögliche Skepsis können durch Netzwerkarbeit abgebaut und die Vorteile eines sozial innovativen Projektes verdeutlicht werden. Insbesondere lokale Netzwerke, Netzwerke zur Kommune, einschließlich Kommunalverwaltung und ggf. zuständigen Behörden, erleichtern sowohl den Beginn (Intervention) eines Vorhabens als auch die nachhaltige Verstetigung (Implementation) eines Projektes. Ein strukturiertes Konzept mit klar formulierten Zielstellungen erleichtert hierbei den Zugang zu potenziellen Projektpartner*innen.

Für die erfolgreiche Implementation eines Projektes bedarf es Strukturen und Unterstützung, die sich wiederum sowohl fördernd als auch hemmend auf den sozial innovativen Ansatz auswirken können. Insbesondere wenn (kommunale) Verwaltungen mit ihrer eigenen Handlungs- und Prozesslogik die Verstetigung eines Projektes unterstützen (wollen), kann diese Logik zu Einschränkungen/Beschränkungen der ursprünglichen Projektidee führen. Eine stärkere Öffnung und Flexibilität der Verwaltungen können diese Barrieren minimieren.

Sehr häufig nennen sozial innovative Projekte in Sachsen-Anhalt als Projektpartner*innen öffentliche Einrichtungen, die Zivilgesellschaft, andere/ähnliche Projekte sowie Vereine und Verbände (vgl. Abbildung 2). Die eigene Zielgruppe ist für 59 Prozent der Innovationen auch Projektpartner*in, etwa die Hälfte der Innovationen (51 %) arbeitet mit Akteur*innen aus dem wissenschaftlichen Kontext zusammen. Nur vereinzelte Projekte arbeiten allein, ohne weitere Projektpartner*innen.

Abbildung 2 - Relative Häufigkeiten der Projektpartner*innen sozialer Innovationen in Sachsen-Anhalt

Umfrage KomZ 2020, N=143, Mehrfachnennung möglich



Ein **Fallbeispiel** für die Bildung von Netzwerkstrukturen in Sachsen-Anhalt ist das Landeszentrum Jugend + Kommune. Das von der Hochschule Magdeburg-Stendal initiierte Projekt stärkt die Kinder- und Jugendpartizipation sowie die Kinder- und Jugendinteressenvertretung in Sachsen-Anhalt. Seine Arbeit richtet sich insbesondere auf die kommunale Ebene, indem es ein landesweites Beratungs- und Unterstützungsangebot in Form von rechtlicher Beratung, der Bereitstellung wissenschaftlich fundierter Informationen, Orientierungshilfen, Konzept- und Strukturentwicklung, Qualifizierungsangeboten und Fortbildungen für Kommunen etabliert. Darüber hinaus können Pilotkommunen über eine finanzielle Anstoßförderung und intensive Projektbegleitung unterstützt werden. Durch seine umfangreiche Netzwerkarbeit erlangt das Zentrum landesweite Wirkung im Bereich der Kinder- und Jugendpartizipation und stößt auch Folgeinnovationen an, wie z.B. den Jugendgemeinderat der Gemeinde Muldestausee (Landkreis Anhalt-Bitterfeld). Doch auch Hürden der Netzwerkbildung werden durch das Landeszentrum Jugend + Kommune sichtbar, so müssen z.B. Landespolitik und Zivilgesellschaft zukünftig noch stärker in Netzwerk- und Transferprozesse einbezogen werden, um das Landeszentrum nachhaltig und flächendeckend auszubauen. Herausforderungen in der Netzwerkarbeit lassen sich wie folgt festhalten:

- Oft müssen, begleitend zur Projektumsetzung, neue Netzwerke gebildet oder vorhandene Netzwerke ausgebaut werden. Hierbei müssen Kosten und Nutzen der Netzwerkpflge berücksichtigt werden. Der Aufbau und die Pflege eines Netzwerkes können sehr zeit- und ressourcenaufwendig sein. Dieser Aufwand muss/sollte von Projektbeginn an mitgedacht und eingeplant werden.
- Netzwerke werden stärker und von vielen Beteiligten genutzt, wenn sich ein Mehrwert auf allen Seiten ergibt. Da sich Netzwerke verändern, müssen sie sich kritisch hinsichtlich ihrer Struktur und Regelmäßigkeit sowie Verbindlichkeit reflektieren, um diesen Mehrwert zu generieren.
- Netzwerke bedürfen, vor allem ab einer gewissen Größe, einer Netzwerkkoordination, um z.B. Austauschtreffen terminlich abzustimmen und zu organisieren. Diese Aufgabe kann z.B. „wandernd“ zwischen den Netzwerkpartner*innen weitergegeben werden, dazu bedarf es einer Abstimmung zwischen den Netzwerkpartner*innen und die Bereitschaft von allen, diese Verantwortung zu übernehmen.

Urbanität und Ländlichkeit

Der urbane Raum gilt allgemein als Ort gesellschaftlicher Innovation. Aufgrund seiner Größe, Dichte und der Vielfalt heterogener Denk- und Lebensformen, Kulturen und Religionen, die auf engem Raum zusammentreffen, entstehen Freiräume für Kreativität und Innovation besonders schnell (Evers et al. 2014). Eine soziale Innovation kann sich allgemeingültig ortsungebunden entwickeln, doch in Räumen, in denen Expert*innen, unterschiedliche Perspektiven, ökonomisches und kulturelles Kapital aufeinandertreffen, gelingt die Intervention und Implementation sozialer Innovationen besonders häufig, womit Zentren einen Vorteil haben (vgl. Leibniz-Institut für Raumbezogene Sozialforschung 2015). Hinzu kommt, dass soziale Innovationen in diesen fortgeschrittenen Phasen zudem besonders sichtbar werden, z.B. wenn Dienstleistungen, Veranstaltungen, Produkte und ähnliches bereits angeboten und genutzt werden.

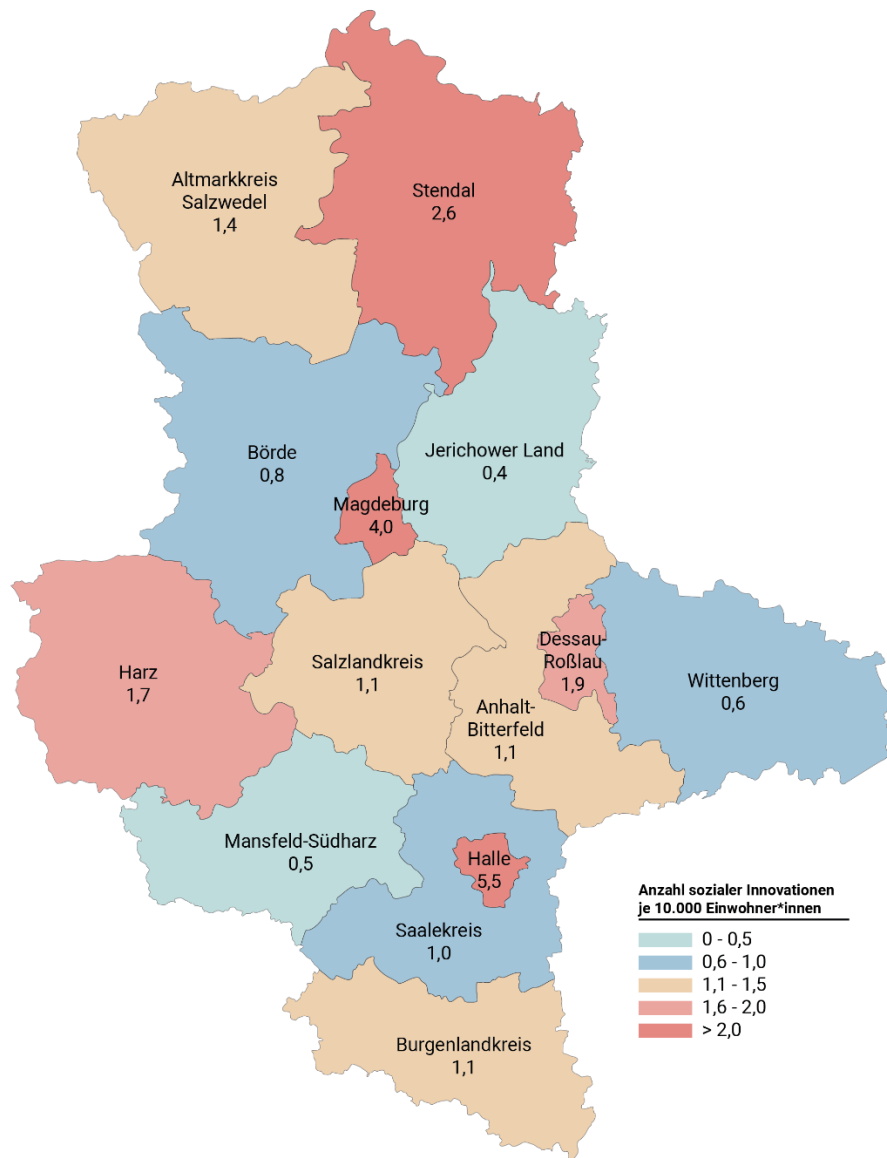
Jedoch den Schluss zu ziehen, in ländlichen und strukturschwachen Räumen gibt es weniger Innovationspotenzial, wäre vorschnell. Der ländliche Raum hat eigene Bedarfe und Herausforderungen, denen sich soziale Innovationen annehmen müssen. Einen wesentlichen Vorteil, den der periphere Raum hierbei mit sich bringt, ist das Vorhandensein von Freiräumen, insbesondere physischem Raum. Während in Städten Freiräume seltener oder teurer werden, existieren in ländlichen Räumen oft Flächen oder Gebäude, die günstig genutzt werden können, womit Leerstand zur Ressource wird. Dies macht ländliche Räume für soziale Innovator*innen attraktiv. Ein weiterer Vorteil ländlicher Räume ist, dass es wenige engagierte Personen braucht, um Projekte zu realisieren. Oft reichen vier bis fünf gut organisierte Personen aus, um den Dorfputz, das Dorffest oder das Wohnzimmerkonzert umzusetzen (vgl. Willisich 2022).

Gemessen an der Einwohner*innenzahl ist etwas mehr als die Hälfte der sozialen Innovationen Sachsen-Anhalts in den kreisfreien Städten Magdeburg, Halle (Saale) und Dessau-Roßlau verortet. Hinzu kommt ein Anteil von 29 Prozent sozialer Innovationen in Städten ab einer Größe von 20.000 Einwohner*innen. In Orten und Gemeinden mit weniger als 20.000 Einwohner*innen wird der geringste Anteil sozialer Innovation sichtbar (vgl. Abbildung 3). Der räumliche Wirkungsradius sozialer Innovationen in Sachsen-Anhalt erstreckt sich bei drei Viertel der Innovationen auf lokaler Ebene, nur selten wirken Innovationen im gesamten Bundesland oder darüber hinaus (KomZ 2022a). Da soziale Innovationen häufig in der Mitte der Gesellschaft entstehen und sich oft auf alltagsnahe Probleme ausrichten, ist dieser Sachverhalt nachvollziehbar und durchaus gewünscht. Um lokalen Problemstellungen zu begegnen, müssen lokale Strukturen, Bedingungen und Akteur*innen in eine Projektplanung einbezogen werden.

Soziale Innovationen außerhalb der kreisfreien Städte in Sachsen-Anhalt kommen häufiger in Landkreisen mit einer Hochschule oder einem Mittelzentrum vor, so beispielsweise in den beiden Landkreisen Stendal und Harz. Auch hier scheint sich die Nähe zu Wissenschaft und städtischen Gebieten positiv auf das Entstehen sozialer Innovationen auszuwirken, so ist in Städten wie Zeitz, Bernburg oder auch Stendal dieser Einfluss exemplarisch beobachtbar. Sozial innovative Projekte entwickeln sich hier häufig unter Mitwirkung von Studierenden umliegender Hochschulen oder einem kreativen Milieu der Städte Halle (Saale) und Leipzig – ein Wissenstransfer vom Zentrum in die Peripherie findet statt (KomZ 2022a). Ergebnisse der Begleitung von Pilotprojekten bestätigen, dass eine Nähe zu innovativen Inhalten und sogar eine aktive Beteiligung Rahmenbedingungen sind, die dazu beitragen, (sozial innovative) Ideen erfolgreich umzusetzen (KomZ 2022b).

Doch auch in Landkreisen ohne Wissenschaftsstandorte können soziale Innovationen aus den wissenschaftlichen und wirtschaftlichen Sektoren platziert werden, so z.B. im Landkreis Mansfeld-Südharz, in dem die Universität Magdeburg Pilotbetriebe automatisierter Shuttlebusse vornimmt (Stand 30.06.2022). Die Innovation, hier eine technische, wurde in der Stadt entwickelt und beeinflusst nun, allein schon durch ihre Platzierung, den ländlichen Raum, auch wenn langfristige Auswirkungen zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht beobachtet werden können (KomZ 2022a).



Abbildung 3 - Anzahl sozialer Innovationen in Sachsen-Anhalt je 10.000 Einwohner*innen nach Landkreisen und kreisfreien Städten
 Projektspeicher KomZ, Stichtag 01.04. 2021, N=393



Die räumliche Nähe zu wichtigen Wissenschafts- und Wirtschaftsstandorten als Treiber für (soziale) Innovationen kann für den ländlichen Raum einen Vorteil bedeuten, ist jedoch nicht Bedingung für das Entstehen sozial innovativer Projekte fernab von Wirtschaft, Wissenschaft und urbanen Zentren. Dabei ist zunehmend eine eigenständige Entwicklung ländlicher Räume erkennbar: anstatt Dörfer und Kleinstädte versuchen, sich an eine urbane Welt anzuschließen, sind losgelöste Tendenzen der Regionalentwicklung zu beobachten, indem sich ländliche Räume auf eigene Stärken fokussieren. Lösungen, die im Urbanen funktionieren, bieten oftmals keine adäquate Lösung im Ländlichen. Die progressive Provinz entwickelt eigene Lösungsstrategien für spezifische Problemstellungen (Papasabbas & Seitz 2022). Dabei sollen Projekte möglichst zielgruppennah wirken und sich an bestehenden Problemlagen und Ressourcen orientieren. Dies setzt eine Kenntnis der lokalen oder regionalen Akteur*innen, Betroffenen und Stakeholder voraus. Zudem müssen insbesondere im Ländlichen Begegnungsräume geschaffen werden, in denen

Menschen zusammenkommen, Ideen ausgetauscht und Netzwerke gebildet, gefestigt sowie erweitert werden können. Soziale Orte, also niedrigschwellig zugängliche und gemeinschaftlich nutzbare Räume neben dem Privaten und der Arbeitsstätte, an denen Menschen spontan oder geplant zusammenkommen können, sind hierbei ein wichtiger Bestandteil (vgl. Georg-August Universität Göttingen 2020).

Ein **Fallbeispiel**, wie soziale Innovationen im ländlichen Raum entstehen und sich entfalten, ist der Dorfladen Deersheim. Nach dem Motto „Not macht erfinderisch“ schlossen sich 2014 engagierte Deersheimer*innen zusammen, um der Schließung der letzten Einkaufsmöglichkeit im Ort entgegenzuwirken. Die Idee ist simpel: schließt die letzte lokale Einkaufshalle, gründen die Bürger*innen eine neue – ein leerstehendes Gebäude war dafür schnell gefunden. Durch viel Netzwerkarbeit und die starke Einbindung lokaler Akteur*innen wurde der genossenschaftlich betriebene Dorfladen Deersheim mit 84 Mitgliedern gegründet, der inzwischen tief im Bewusstsein der Bürger*innen verankert ist und als fester Bestandteil des Dorfes wahrgenommen wird. Dazu trägt auch bei, dass neben der Einkaufsmöglichkeit eine Poststelle, ein Café, ein Nähstübchen, saisonale Themenmärkte, Bildungsangebote sowie die „Dorfladenpost“ - ein lokales Informationsblatt integriert sind. Das Projekt hat es mit einer Vielzahl von Maßnahmen geschafft, dass sich die Deersheimer*innen mit ihrem Dorfladen identifizieren, nicht zuletzt auch mit der vom Bürgermeister an jedes Deersheimer Neugeborene geschenkten Mitgliedschaft in der Genossenschaft. Folgende Faktoren wirken sich hier förderlich aus:

-  Die Stärke liegt hier zunächst in der räumlichen Nähe der Akteur*innen und der territorialen Verbundenheit der Deersheimer*innen. Durch ein Gefühl der Verbundenheit und lokale Vernetzung konnten viele Mitglieder (bereits 84 zu Projektbeginn) für das Projekt gewonnen und gebunden werden, wodurch sich wiederum ein Pull-Effekt zur Gewinnung weiterer Mitglieder ergibt.
-  Zudem ist die Beteiligung der Kommune im Projekt (Bürgermeister) ein wesentlicher Erfolgsfaktor, der letztendlich nachhaltig neue Mitglieder generiert.

Finanzierung und Förderung

Auch wenn der überwiegende Teil unabhängiger finanzieller Unterstützung der öffentlichen Hand in Deutschland nicht speziell auf soziale Innovationen ausgerichtet ist (Blessing et al. 2018), finanzieren sich sozial innovative Projekte in Sachsen-Anhalt während der Gründung und Laufzeit zu großen Teilen aus Fördergeldern – dies zeigt die KomZ-Umfrage sozial innovativer Projekte in Sachsen-Anhalt 2020. Gleichauf ist die Finanzierung durch Spenden, wesentlich geringer ist der Anteil eigener Einlagen, Erlöse oder Mitgliedsbeiträgen, am geringsten fällt der Anteil der Finanzierung durch Kredite, Darlehen oder Crowdfunding aus. Staatliche und öffentliche Fördergelder haben den Vorteil, dass insbesondere hohe Investitionen, die zu Beginn eines Projektes anfallen, finanziert werden und der somit notwendige Anschub des Projektes gewährleistet ist. Doch beklagen sozial innovative Akteur*innen in Sachsen-Anhalt auch Nachteile einer staatlichen/öffentlichen Förderung. Zum einem erschwert ein hoher bürokratischer Aufwand sowie die teilweise unübersichtliche Antragslandschaft den Prozess der Antragstellung, zum anderen entsprechen bisherige Fördermittel wenig dem Charakter sozialer Innovationen, da langfristige und nachhaltige Prozesse nur schwierig in bisher übliche Förderperioden fassbar sind (Müller et al. 2021). Häufig sind Entwicklung und Ausgang einer sozial innovativen Idee nicht vollumfänglich planbar, durch sich ändernde Rahmenbedingungen müssen Projektinhalte oder Produkte während der Förderlaufzeit angepasst werden, ein Faktor, der besonders während der Corona-Pandemie spürbar wurde. Folglich müssen Förderprogramme mehr Prozess- und Ergebnisoffenheit für soziale Innovationen einräumen. Oftmals

müssen in den Anträgen Ergebnisse im Sinne von Produkten und aufgrund der begrenzten Laufzeit ein meilensteinorientierter Zeitplan definiert werden – ein Aspekt, der im Grunde einem innovativen Charakter widerspricht. Zudem stehen und fallen viele innovative Ideen mit einzelnen Personen (changemaker), wodurch mit Ende der Projektförderung und ausscheidendem Projektpersonal oft auch das Ende des Projektes erreicht ist. Eine nachhaltige Verstetigung von Projektinhalten wird somit enorm erschwert. Wenn Fördermittel genutzt werden, empfehlen sozial innovative Projekte, dass bei der Antragsstellung eine Anschlussfinanzierung bzw. Verstetigung mitbedacht werden sollte. Dies empfinden jedoch viele sozial innovative Akteur*innen als sehr herausfordernd. Lösungen für gesellschaftliche Probleme sind im Kern zunächst gemeinwohlorientiert, selten entwickeln sozial innovative Akteur*innen ein gewinnbringendes Bilanzierungsmodell von vornherein mit, eine typische Eigenschaft, die Fördermittelgeber berücksichtigen müssen. Neben langfristigen Förderperioden mit hohem bürokratischen Antragsaufwand und zum Teil unflexiblen Gestaltungsmöglichkeiten während des Prozesses der Durchführung, können auch Mikroförderungen sehr wirksam unterstützen.

Ein **Fallbeispiel**, wie Gründungszentren soziale Innovationen in ihrem Programm erfolgreich berücksichtigen können, ist die Kulturhanse, ein Projekt, das lokale Initiativen in Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen fördert. Dabei erprobte das Pilotprojekt Kulturhanse zunächst, wie Gründungslabore das lokale Gründungsklima, unter Berücksichtigung sozialer, ökologischer und nachhaltiger Inhalte, verändern können. Diese Erprobung wurde anschließend in ein Förderprogramm überführt, das Gründungslabore aufbaut, die einen ganzheitlichen Ansatz verfolgen. In Sachsen-Anhalt wurden dadurch die Künstlerstadt Kalbe und der bahnhof17 (Gründungslabor) zu Konzeptentwicklung, Fundraising, Gründungsförderung, Immobilienentwicklung sowie Organisations- und Netzwerkentwicklung beraten. Festzuhalten ist, dass

- Gründungszentren, Förderer und Wirtschaftsförderung ihre Beratung stärker für soziale Innovationen und die spezifischen Bedarfe sozial innovativer Akteur*innen öffnen müssen und
- Bausteine der Antragstellung und Projektabrechnung zur Förderung sozialer Innovationen mehr Flexibilität, Prozess- und Ergebnisoffenheit als bisher bieten müssen.

Know-how – fachliches und Steuerungswissen

Wissen ist ein wichtiger Faktor, der über den Erfolg einer sozialen Innovation entscheiden kann. Untersuchungen zeigen, dass soziale Innovator*innen häufiger über Zugänge zu Wissen, das für ihr Vorhaben relevant ist, verfügen als Nicht-Innovator*innen (Terstriep et al. 2020). Aus den Erkenntnissen des KomZ ergeben sich zwei relevante Formen von Wissen und Know-how für die untersuchten sozialen Innovationen: das fachliche Wissen und das Steuerungswissen (Müller et al. 2021). Beim fachlichen Wissen handelt es sich um Expertisen, die den Inhalt des Vorhabens bzw. der Innovation betreffen, z.B. das Wissen über den Betrieb einer Kaufhalle oder das fachliche Know-how über Kinder- und Jugendpartizipation. Steuerungswissen meint das Wissen über interne und externe Organisations- und Netzwerkprozesse, z.B. Personalmanagement, die Einbindung externer Engagierte in Projektinhalte oder das Bilden und Pflegen von Netzwerkstrukturen. Beide Formen sind für die erfolgreiche Implementation von (sozialer) Innovation notwendig.

Aus den Zahlen der KomZ-Umfrage (vgl. Müller et al. 2021) geht hervor, dass sozial innovative Akteur*innen in Sachsen-Anhalt häufig selbst generiertes Wissen (z.B. aus eigenen Projekten), Erfahrungswissen aus vergleichbaren/ähnlichen Projekten oder Wissen von Mitarbeitenden nutzen, um Projektideen umzusetzen. Darüber hinaus werden die Zielgruppe,

Netzwerkveranstaltungen, Literatur sowie Kontakte zu Universitäten und Forschungseinrichtungen als Quellen für fachliche Informationen genutzt. Im Gegensatz dazu spielen Beratungsunternehmen und intermediäre Organisationen bislang nur eine geringe Rolle als Quelle für Informationen (vgl. Müller et al. 2021). Interviews mit Pilotvorhaben bestätigen: Ohne eine entsprechende Organisation und das gesammelte Wissen wären die Pilotprojekte des KomZ nicht erfolgreich gewesen. Insbesondere wenn es darum geht, Ideen professionell und kostenneutral bzw. gewinnbringend umzusetzen, spielen fachliches Wissen, aber auch organisationales Wissen wie Personal- oder Kundenmanagement oder Partizipationsmöglichkeiten Externer, eine entscheidende Rolle (KomZ 2022b). Da sozial innovative Akteur*innen in diesen Bereichen von knappen zeitlichen, fehlenden personellen und finanziellen Ressourcen sowie über hohe bürokratische Hürden berichten, können an dieser Stelle gezielte Unterstützungsangebote greifen, sofern sie auf die Bedarfe sozialer Innovator*innen eingehen. Der Sachverhalt, dass sozial innovative Akteur*innen häufiger ähnliche Projekte und themenspezifische Netzwerke als Ratgeber auswählen als Beratungsunternehmen oder Gründerzentren, gibt einen Hinweis darauf, dass der Zugang zu bestehenden Netzwerken und Projekten einerseits niedrigschwelliger ist und andererseits einen stärkeren thematischen Bezug suggeriert. Vergleichbare Projekte haben bereits ähnliche Hürden und Barrieren nehmen müssen oder können von projektfördernden Faktoren und Sprungbrettern berichten. Wenn sozial innovative Akteur*innen eine Projekt- oder Gründungsberatung in Anspruch nehmen, wollen sie sicher gehen, dass ihre Werteorientierung und Ideale von der beratenden Institution mitgetragen werden.

Neben ihrer inhaltlichen Arbeit müssen sozial innovative Akteur*innen zahlreiche administrative Aufgaben stemmen. In diesem Zusammenhang empfehlen sozial innovative Projekte, zeitliche wie personelle Ressourcen während der Projektumsetzung einzuplanen und Projektstrukturen flexibel zu gestalten. Flexibilität und Ergebnisoffenheit sind wichtige Elemente, um auf nicht planbare Veränderungen reagieren zu können, die unter anderem durch Feedback- und Monitoringinstrumente verbessert werden können. Einige Akteur*innen betonten außerdem die Notwendigkeit innovativer, neuer, kreativer und ungewöhnliche Umsetzungsformate.

Ebenfalls bedeutsam für die Umsetzung sozial innovativer Projekte sind ein starkes Team, intragruppale Stabilität und eine kompetente interne Organisationsstruktur. Befragte Akteur*innen nennen wertschätzende Teamarbeit sowie Kontinuität im Team als wichtige Erfolgsfaktoren.

„Man braucht einen langen Atem - ein gutes Netzwerk - ein Team was hinter der Idee steht und alle an einem Strang ziehen [...]“³

Kreative und innovative Umsetzungsformate werden auch im Bereich der internen Organisation eingesetzt, so berichtet eines der Leuchtturmprojekte von der Einführung der Soziokratie als „*Gamechanger*“ und wichtigen Erfolgsfaktor für die Arbeit im gesamten Team und folglich auch für das gesamte Unternehmen.

Wie gemeinschaftsgetragene Projekte organisiert und umgesetzt werden, welche Herausforderungen ihnen dabei begegnen und wie diese bewältigt werden können, erprobt und testet aktuell das **Fallbeispiel** „Reallabor Gut Alaune“ im Saalekreis. Das Reallabor Gut Alaune versteht sich als Lern- und Experimentierraum, in dem sich Menschen auf Augenhöhe gemeinschaftlich in Wohn- und Arbeitsprojekten engagieren und organisieren wie z.B. offene

³ KomZ-Umfrage 2020, „Welche Tipps würden Sie Nachahmern oder Menschen, die eine sozial innovative Idee umsetzen möchten, mit auf den Weg geben?“ (vgl. Müller et al. 2021.)

Werkstätten, solidarische Landwirtschaften oder gemeinschaftliche nachhaltige Bauvorhaben. Dafür führt das Gut Alaune, gemeinsam mit wissenschaftlichen Partner*innen, partizipative Forschungswerkstätten und Mitmachbaustellen, unter anderem zu den Themen Partizipation, gemeinschaftsgetragene Organisation oder Soziokratie, durch. Im Ergebnis entstehen Handreichungen, die das Erfahrungswissen des Reallabors dokumentieren und für ähnliche Projekte und Interessierte zugänglich machen. Somit leistet das Reallabor einen wichtigen Beitrag zur Verbreitung von Wissen von und für soziale Innovationen (vgl. Gut Alaune e.V. 2022).

Fazit und Handlungsempfehlung

Zusammenfassend zeigen die Ergebnisse und Erfahrungen, die innerhalb des Kompetenzzentrums Soziale Innovation Sachsen-Anhalt gesammelt wurden, folgende gemeinsame **Gelingensbedingungen** sozialer Innovation in Sachsen-Anhalt auf:

- 🌀 **Engagierte Innovator*innen.** Ob Institution, Organisation oder einzelner *changemaker*, damit soziale Innovationen nachhaltig bestehen, benötigen sie engagierte und innovationsfähige Akteur*innen. Diese brauchen finanzielle Unterstützung, Bereitstellung von Wissen und nötigen (Frei-)räumen sowie Wertschätzung entsprechender Kooperationspartner*innen und Entscheidungsträger*innen. Insbesondere ländliche Räume können von engagierten und innovationsfähigen Akteur*innen profitieren.
- 🌀 **Starke Netzwerkstrukturen.** Soziale Innovationen sind netzwerkbedürftig und benötigen starke und vielfältige Netzwerke in einem engeren lokalen Zusammenhang sowie darüber hinaus. Beratungsangebote und Räume zur Vernetzung z.B. über Plattformen oder Dialogveranstaltungen sind essenziell.
- 🌀 **Offenheit potenzieller Partner*innen.** Ein generelles Verständnis für die Funktionsweisen sozialer Innovationen, insbesondere in Kommune und Verwaltung, erleichtert die Verbreitung und Akzeptanz sozial innovativer Ideen und muss weiterhin gefördert werden. Eine gemeinsame „Sprache“ muss entwickelt werden. Wissenschaft, Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft sollten außerdem ihre Rollen als potenzielle Akteur*innen in einem ganzheitlichen Innovationsökosystem kennen und ihre spezifischen Kompetenzen einbringen.
- 🌀 **Passende Förderbedingungen.** Soziale Innovationen in Sachsen-Anhalt benötigen die Möglichkeit, langfristige Prozesse zu finanzieren. Bisher werden meist einzelne befristete Projekte gefördert, die einen nachhaltigen Prozess und Wandel erschweren. Ein Umdenken der Förderpolitik weg von Projekt- hin zu Prozessförderungen, die auch Ergebnisoffenheit zulässt, ist deshalb notwendig. Eine Förderung durch kleine, leicht zu beantragende Beträge ist ebenfalls geeignet.
- 🌀 **Organisation und Wissen.** Zur Stärkung sozialer Innovationen sind umfassende Unterstützungsstrukturen notwendig, die die praktische Umsetzung von Ideen inhaltlich begleiten. Dies können Beratungs- und Bildungsangebote sein, die innovative Organisationsprozesse, regional spezifisches Wissen, betriebswirtschaftliches und unternehmerisches Denken usw. vermitteln. Ziel dieser Unterstützung muss das nachhaltige erfolgreiche Bestehen sozialer Innovationen sein.
- 🌀 **Nähe und Teilhabe.** Soziale Innovationen benötigen Räume, in denen sie sich entfalten und verbreiten können. Kreative Formate, Methoden und Partizipationsformate wie Reallabore, Ko-Kreation, Design Thinking oder Citizen Science müssen stärker gefördert werden. Ländliche Räume bieten für bestimmte Akteur*innengruppen optimale Voraussetzungen und müssen in Bezug auf verfügbaren Raum stärker als Ressource

genutzt werden. Das Potenzial von Rückkehrer*innen als Personen, die lokale Gegebenheiten kennen und innovative Ideen von außen einbringen, kann hierbei genutzt werden.

Um die hier postulierten Gelingensbedingungen zu fördern, können den Innovationsprozess stärkende Methoden eingesetzt werden wie z.B. die Öffnung des Innovationsprozesses, der Einsatz von Reallaboren oder sozial innovative Partizipationsformate. Im Folgenden werden nur einige der vielfältigen Methoden vorgestellt.

Open Innovation

Open Innovation bezeichnet die strategische Öffnung des Innovationsprozesses von Organisationen. Die Organisationsumwelt wird hier zu einem zentralen Treiber des Fortschritts und soll das Innovationspotenzial vergrößern, indem interne und externe Akteur*innen miteinander in den Austausch treten. So können sich durch offene Innovationsprozesse zum Beispiel kollaborierende Gemeinschaften (Collaborative Communities) bilden, die sich gegenseitig in unterschiedlichen (Wissens-) Bereichen unterstützen und ergänzen. Formen solcher offenen Innovationsprozesse sind unter anderem die **Ko-Kreation** (Co-Creation), das Design Thinking oder der Hackathon. Bei der Ko-Kreation, als Form der interaktiven Produkt- oder Projektentwicklung, kommen unterschiedliche Disziplinen zusammen, um ihre unterschiedlichen Perspektiven in Konsens zu bringen. Auch Unternehmen und Kunden bzw. Innovator*innen und Zielgruppe können kollaborieren und durch ihre Zusammenarbeit Synergieeffekte erzeugen. Ziel der frühzeitigen Einbindung von Kund*innen oder Stakeholdern ist es, ein besser angepasstes Produkt bzw. Projekt zu entwickeln, das eng an der Zielgruppe wirkt und somit Misserfolge minimiert. Beim **Design Thinking**, einem kreativen methodischen Ansatz zur Lösung von Problemen und Entwicklung neuer Ideen, werden einerseits ebenfalls Sichtweisen von Anwender*innen und Nutzer*innen sowie andererseits Markt- und Produktorientierung zusammengebracht. Sehr ähnlich und ebenfalls offen im Innovationsprozess agiert ein **Hackathon**. Traditionell kommt die Methode des Hackathons aus dem Software-Bereich, doch inzwischen beschränkt sich die Durchführung nicht mehr allein auf technische Herausforderungen, sondern stellt sich auch sozialen Themenkomplexen. Die Zusammenarbeit in interdisziplinären Teams verspricht die Entstehung neuartiger bzw. neuartig kombinierter sozialer Praktiken, die das Potenzial haben, gesellschaftliche Probleme kooperativ zu lösen. Besonders in Zeiten der Corona-Pandemie, die eine physische Distanzierung verlangt, wurden durch große Hackathons im digitalen Raum kreative Potenziale der Zivilgesellschaft gebündelt. Generell spielt die Einbindung von Nutzer*innengruppen eine wichtige Rolle bei der Entstehung sozial innovativer Ideen, insbesondere wenn es darum geht, (neue) Erkenntnisse über Bedarfe von Nutzer*innen zu gewinnen und diese in die Gestaltung von Produkten, Dienstleistungen oder Projekten einfließen zu lassen (vgl. Murray et al. 2010).

Experimentierraum

Darüber hinaus benötigen soziale Innovationen Raum zur Entfaltung, für Kreativität und die Möglichkeit zum Experimentieren, um genau solche Kreativmethoden wie Design Thinking, Hackthons oder Ko-Kreation anzuwenden und auszuprobieren. Dieser **safe space** kennzeichnet sich durch einen offenen und experimentellen Charakter und muss auch im öffentlichen/staatlichen Sektor zur Verfügung gestellt werden und sich durch politische Maßnahmen und Förderungen definieren. Eine Aufnahme von Maßnahmen zur Förderung sozialer Innovationen in **politische Strategien**, wie beispielsweise dem Koalitionsvertrag Sachsen-Anhalts oder der digitalen Agenda 2030, setzt hierbei wichtige und notwendige Signale an sozial innovative Akteur*innen. Durch politische Anreize muss ein Umfeld geschaffen werden, das sozial innovative Akteur*innen nicht benachteiligt, wenn er weniger gewinnorientiert, jedoch stark gemeinwohlorientiert oder nachhaltig handelt.

Zudem setzt eine Kultur des **(lebenslangen) Lernens** wichtige Impulse für soziale Innovationen. Das größte Hindernis für Innovationen ist das Fehlen einer Lernkultur, die es Innovator*innen, Unternehmen, Vereinen und auch öffentlichen Einrichtungen ermöglicht, aus ihren eigenen Fehlern, von anderen Sektoren und von anderen Orten zu lernen. Die innovativsten Projekte zeichnen sich dadurch aus, dass sie häufig Ideen aus unterschiedlichen und überraschenden Quellen übernehmen (vgl. Murray et al. 2010).

In **Reallaboren** werden ein kreativer Experimentierraum und eine offene Lernkultur vereint. Im Gegensatz zu einem herkömmlichen Labor ist die Arbeit in einem Reallabor in einen realen Kontext eingebettet, sodass neue Formen der Kooperation zwischen Wissenschaft und Zivilgesellschaft sowie ein transdisziplinäres Vorgehen unter Einbeziehung unterschiedlichster Akteur*innen gefördert werden. Reallabore ermöglichen somit einen ganzheitlichen Blick, der wichtig ist, denn innovative, zukunftsweisende Lösungen werden zunehmend an neuen Orten gefunden, die jenseits traditioneller Organisationsstrukturen liegen und ein kollaboratives Handeln fördern.

Finanzierung und Förderung

Um innovationshemmende Mittelverwendungsregelungen von Finanzierungs- und Fördermittelprogrammen zu vermeiden, müssen diese an spezielle Eigenschaften und Charakteristiken sozialer Innovationen angepasst werden. Erprobungen haben z.B. den Erfolg von **Social Impact Bonds** gezeigt. Hierbei regeln sektorenübergreifende Parteien ihre Zusammenarbeit vertraglich, indem sie konkrete Finanzierungsmechanismen, die Verteilung von Risiken und gewünschte Ergebnisse (Wirkung) festlegen. Der bzw. die soziale Innovator*in verpflichtet sich, eine bereits erprobte Intervention zu erbringen und dadurch eine messbare soziale Wirkung (Impact) zu erzielen. Die Intervention wird durch privates Investitionskapital finanziert. Erreicht diese die vereinbarte soziale Wirkung, erhalten die Investor*innen das eingesetzte Kapital und eine Rendite, die von der Wirkung der sozialen Maßnahme abhängt. Die ausgezahlte Rendite kommt in diesem Fall nicht direkt vom Kapitalempfänger (soziale*r Innovator*in), sondern vom öffentlichen Sektor, wenn sich die finanzierte Intervention, und nur dann, als wirksam erweist und sich dadurch Einsparungen in den öffentlichen Kassen generieren lassen (vgl. Weber und Petrick 2014).

Auch Klein- und **Mikrokredite** sowie kleine, leicht zu beantragende Förderungen können soziale Innovationen unterstützen. Unterstützungsleistungen und Hilfsangebote müssen niedrigschwellig zugänglich sein. Hierfür muss die Politik Lösungen finden, öffentliche Förderungen stärker an vorhandenen Akteur*innen und ihren Projekten auszurichten. Die Einrichtung

eines **Fonds** mit neuen, auf soziale Innovationen angepassten Kriterien der Mittelvergabe kann ebenfalls ein Lösungsansatz sein. Der „Fonds Neue Länder“ beispielsweise, unterstützte (2002 bis 2019) bürgerschaftlich getragene Initiativen, die sich auf lokaler und regionaler Ebene kulturell engagieren. Ziel dieses Fonds war die strukturelle Professionalisierung und Weiterentwicklung von Kulturarbeit in den neuen Bundesländern. Die Auswahl von Projekten erfolgte dabei initiativ, das heißt, es wurden gezielt Vereine und Initiativen adressiert, die sich bereits durch ihre kulturellen Aktivitäten ausgezeichnet hatten. Somit konnten 343 Projekte mit einer Gesamtsumme von 7,3 Mio. Euro unterstützt werden (vgl. Kulturstiftung des Bundes 2022).

Neben einer finanziellen Förderung benötigen soziale Innovator*innen ggfs. inhaltliche Unterstützung. **Company Builder**, Inkubatoren, Acceleratoren und Gründungszentren haben das Gründen von Unternehmen als Geschäftsinhalt und begleiten Startups, Unternehmen oder Projekte, die am Beginn ihres Vorhabens stehen (vgl. Scheuplein 2022). Neben der Vergabe von Kapital bieten Company Builder auch Zugang zu Netzwerken, Expert*innen- und Erfahrungswissen. Für die Umsetzung sozialer Innovationen ist hierbei wichtig, dass die normative Ausrichtung des Projektinhaltes erhalten bleibt und umgesetzt wird. Eine Möglichkeit, dies zu garantieren, ist die Ausweitung der Gründungsförderung auf **Social Impact-Organisationen** (vgl. Hochschule Bonn-Rhein-Sieg, 2014). Organisationen wie Ashoka, die auf internationaler Ebene sozial innovative Akteur*innen (*changemaker*) fördern, oder die Kulturhanse, welche in Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen die Gründung und Entwicklung sozialer Innovationen vorantreibt, haben die normative Werteorientierung sozialer Innovationen bereits erkannt und in ihr Förderkonzept aufgenommen.

Wissenstransfer und Teilhabe

Um die Verbreitung von Wissen über und für soziale Innovationen zu stärken sowie möglichst viele und heterogene Perspektiven in die Entwicklung sozialer Innovationen einzubeziehen, gibt es verschiedene Methoden und Ansätze. Zunächst ist es wichtig, definitorisches Wissen über soziale Innovationen zu verbreiten, um einerseits zu ermöglichen, dass sich Innovator*innen auch als sozial innovativ wahrnehmen können und andererseits Wirtschaft, Wissenschaft sowie eine breite Bevölkerung für das Wirken sozialer Innovationen zu sensibilisieren. Kompetenzzentren wie das Kompetenzzentrum soziale Innovation Sachsen-Anhalt, Koordinierungsstellen und Netzwerke wie Social Entrepreneurship Sachsen-Anhalt (SENSA) sind hierfür ein wichtiger Baustein. Darüber hinaus sollten soziale Innovationen mehr und mehr als Querschnittsthema in Forschung und Lehre, auch für Schüler*innen, etabliert werden.

Neben den beiden Kernmissionen Forschung und Lehre fokussieren Universitäten und Hochschulen in Sachsen-Anhalt zunehmend den Wissens- und Technologietransfer. **Public Science** (oder auch **Citizen Science**), also die öffentliche Wissenschaft, ist ein Ansatz, der dem gerecht werden will. Im Namen der Public Science wird der Forschungsprozess geöffnet und findet unter Einbezug der Öffentlichkeit statt, zum Beispiel in Form von partizipativer Aktionsforschung. Als Dialog zwischen Wissenschaft und Öffentlichkeit vereint Public Science dabei unterschiedliche Akteur*innen miteinander. Indem fachfremde Personen an wissenschaftlichen Diskursen beteiligt werden, wird – ähnlich wie beim Open-Innovation-Prozess – die Organisationsumwelt zu einem zentralen Mitgestalter und Treiber des Fortschritts. Diese dritte Mission (**Third Mission**) ist als zentraler Bestandteil der Forschungs- und Transferstrategien in den Hochschulen und Forschungseinrichtungen Sachsens-Anhalts stärker zu verankern sowie die Funktion von Hochschulen und Forschungseinrichtungen als Plattformen zum intensiven Austausch verschiedener Disziplinen und Kulturen zu fördern.

Im staatlichen Sektor kann ein **Good Governance**-Ansatz sozial innovatives Potenzial fördern sowie sozial innovative Ideen der Bevölkerung stärker in das Regierungs- bzw. Verwaltungshandeln einbinden. Good Governance ist die Erweiterung des politisch-praktischen Begriffs Governance, also der Staats- oder Regierungsführung. Damit ist die Art und Weise, wie Entscheidungen getroffen und umgesetzt werden, gemeint. Der Begriff Good Governance geht darüber hinaus und beschränkt sich nicht nur auf die Regierung, sondern gilt für alle betroffenen und beteiligten Personen politischen Handelns. Mehr Transparenz, Partizipation und neue Formen eines kooperativen Regierens und Verwaltens gehen mit dem Begriff Good Governance einher, sodass alle gesellschaftlichen Akteur*innen an den Fragen und Aufgaben der Daseinsvorsorge, die die Grundlagen für ein selbstbestimmtes Leben und Teilhabe gewährleisten, beteiligt werden. Durch die Einbindung gesellschaftlicher Akteur*innen in Entscheidungsprozesse entsteht ein resonanter Wirkungsmechanismus, welcher wichtig für den sozialen Zusammenhalt ist, denn er wirkt sich positiv auf Vertrauen und das Gefühl der Verbundenheit aus. Haben Menschen Vertrauen in gesellschaftliche und politische Institutionen, wächst neben dem Gefühl gerecht behandelt zu werden, auch das Gefühl, vom gesellschaftlichen System gut repräsentiert zu werden. Beides sind wichtige Indikatoren für einen starken sozialen Zusammenhalt.

Soziale Innovationen benötigen eine gelungene Kommunikation, Kooperation und Wissensintegration zwischen heterogenen Akteur*innen in besonderem Maße (vgl. Howaldt und Schwarz 2016). In Sachsen-Anhalt werden diese Aspekte zunehmend in den Sektoren Wissenschaft, Wirtschaft und öffentlicher Sektor berücksichtigt, sodass ein verändertes Image sozial innovativer Akteur*innen spürbar wird. Kreative Lösungen und Methoden erlangen größere Bedeutung und ein „Um-die-Ecke-Denken“ wird salonfähig. Agiles Arbeiten erlaubt es, Prozesse schneller anzupassen, sodass soziale Innovator*innen mehr und mehr als Ideengeber*innen und Partner*innen wahrgenommen werden. Doch nach wie vor müssen soziale Innovationen in Sachsen-Anhalt, insbesondere im ländlichen Raum, gestärkt, gefördert und verbreitet werden.

Literaturverzeichnis

- Blessing, Victoria; Mortimer, Sarah; Bongertz, Ute; Mildenerger, Georg; Loeffler, Jonathan (2018): Neue Technologien und soziale Innovationen. Europäische Forschungsstudie über öffentliche und private Initiativen. Stuttgart: Steinbeis-Edition.
- Evers, Adalbert; Zimmer, Annette; Schmidt, Gabriele; Klein, Ludger (2014): Stadt - Ort sozialer Innovation. In: Forschungsjournal Soziale Bewegungen 27. Jg. 2/2014, S. 2–7.
- Franz, Hans-Werner; Hochgerner, Josef; Howaldt, Jürgen (Hg.) (2012): Challenge social innovation. Potentials for business, social entrepreneurship, welfare and civil society. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Georg-August Universität Göttingen (2020): Das Soziale Orte Konzept. Neue Infrastrukturen für gesellschaftlichen Zusammenhalt.
- Gillwald, Katrin (2000): Konzepte sozialer Innovation. Hg. v. ZBW - Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft Leibniz Information Centre for Economics.
- Grimm-Benne, Petra (2022): Geleitwort. In: KomZ Abschlussbroschüre 2022.
- Gut Alaune e.V. (2022): Gut Alaune Homepage. Online verfügbar unter <https://gutalaune.de/>, zuletzt geprüft am 16.06.2022.
- Hochgerner, Josef (2013): Social Innovations and the advancement of the general concept of innovation. In: Carmen Ruiz Viñals und Carmen Parra Rodríguez (Hg.): Social Innovation. New forms of organisation in knowledge-based societies. London and New York: Routledge, S. 12–28.
- Hochschule Bonn-Rhein-Sieg (Hg.) (2014): „Soziale Innovationen für Deutschland“. Version 2.0. Berlin. Online verfügbar unter https://www.h-brs.de/files/erklaerung_soziale_innovationen_fuerd_2_0.pdf.
- Howaldt, Jürgen; Schwarz, Michael (2016): Social Innovation and its Relationship to social change. Verifying existing Social Theories in reference to Social Innovation and its Relationship to Social Change. SI-DRIVE.
- KomZ (2022a): Datensatz sozial innovativer Projekte in Sachsen-Anhalt, Stand 30.06.2023, nicht öffentlich zugänglich.
- KomZ (2022b): Pilotprojekte. Online abrufbar unter: <https://soziale-innovation.zsh-online.de/pilotprojekte.html>
- Kopf, Hartmut (2017): Soziale Innovationen. Die neue Antwort auf die Lösung aller gesellschaftlichen Fragen? Institut für Soziale Innovationen (ISI), Hochschule Bonn-Rhein-Sieg, 06.06.2017. Online verfügbar unter <https://www.h-brs.de/de/isi/bmbf-forschungsprojekt-soziale-innovationen-deutschland>.
- Kulturstiftung des Bundes (2022): Fonds Neue Länder. Online verfügbar unter https://www.kulturstiftung-des-bundes.de/de/projekte/erbe_und_vermittlung/detail/fonds_neue_laender.html, zuletzt geprüft am 22.06.2022.
- Leibniz-Institut für Raumbezogene Sozialforschung (Hg.) (2015): Neue Wege für ländliche Räume. *IRS AKTUELL* (Nummer 85).
- Müller, Isabel; Jaeck, Tobias; Winge, Susanne (2021): Soziale Innovationen in Sachsen-Anhalt. Ergebnisse einer Umfrage sozial innovativer Initiativen und Social Entrepreneurs in

Sachsen-Anhalt. Halle (Saale). Online verfügbar unter <https://www.zsh-online.de/veroeffentlichungen/veroeffentlichungen/4-berichte-und-dokumentationen/641-soziale-innovation-in-sachsen-anhalt-ergebnisse-einer-umfrage-sozial-innovativer-initiativen-und-social-entrepreneurs-in-sachsen-anhalt>.

Müller, Isabel; Stobbe, Mandy; Jaeck, Tobias (2022): Messung sozialer Innovation in Sachsen-Anhalt. Methodisches Vorgehen zur Identifizierung und Beschreibung sozialer Innovationen in Sachsen-Anhalt. Kompetenzzentrum Soziale Innovation Sachsen-Anhalt. Halle (Saale).

Müller, Susan; Lurtz, Kathrin; Rüede, Dominik; Kopf, Hartmut; Russo, Peter (2013): Mechanismen Sozialer Innovation I: Entstehung, Entwicklung und Verbreitung. Hg. v. World Vision Center for Social Innovation, Institute for Transformation in Business and Society, EBS Universität für Wirtschaft und Recht.

Murray, Robin; Caulier-Grice, Julie; Mulgan, Geoff (2010): The open book of social innovation. London: National Endowment for Science, Technology and the Art; Young Foundation (Social innovator series : ways to design, develop and grow social innovation).

Papasabbas, Lena; Seitz, Janine (2022): Progressive Provinz & Rural Cities. In: Zukunftsinstitut (abgerufen am 05.04.2022). Online abrufbar unter: <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/wohnen/progressive-provinz-rural-cities/>

Robinson, Jeffrey (2013): Solving problems using social innovation and entrepreneurship. TEDxBroadStreet. TEDx, 20.11.2013. Online verfügbar unter <https://www.youtube.com/watch?v=6xh9H5XuO40>.

Scheuplein, Christoph (2022): Company Builder und ihre Beschäftigungswirkung in Deutschland. Forschung aktuell, 2022-05, Gelsenkirchen: Institut Arbeit und Technik (IAT). Online abrufbar unter: <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-79118-1>

Schneidewind, Uwe: Technik allein bringt's nicht. Ohne soziale Innovationen wird der Klimawandel nicht zu beherrschen sein. In: *Zeit online* (02/2012). Online verfügbar unter <https://www.zeit.de/2012/02/Klimadebatte-Technik#comments>, zuletzt geprüft am 28.04.2022.

Schumpeter, Joseph A. 1947. The Creative Response in Economic History. In *The Journal of Economic History*, 149-159.

Schumpeter, Joseph A. (1964 [1911]): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Eine Untersuchung über Unternehmervergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus. Berlin: Duncker & Humblot.

Terstriep, Judith (2016): Soziale Innovationen - Wer beteiligt sich an der Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen? Online verfügbar unter <http://www.iat.eu/forschung-und-beratung/publikationen/forschung-aktuell.html>.

Terstriep, Judith; Wloka, Laura-Fee; Geme, Yasmin; Rico Palacois, Juan Sebastián (2020): Indikatorik Soziale Innovation: Ergebnisse der Messung organisationaler Innovativität. Westfälische Hochschule Gelsenkirchen; Institut für Arbeit und Technik. Gelsenkirchen.

Weber, Melinda; Petrick, Stephanie (2014): Was sind Social Impact Bonds? Definition, Strukturen, Marktentwicklung. Wirkungsorientierte Finanzierung für gesellschaftliche Herausforderungen. Bertelsmann-Stiftung.

Willisch, Andreas (2022): Anpacken vor Ort. Engagement im ländlichen Raum. In: Bundeszentrale für politische Bildung (Hg.): bpb: magazin #21, S. 22–31.

Zapf, Wolfgang (1994): Über soziale Innovationen. In: Wolfgang Zapf (Hg.): Modernisierung, Wohlfahrtsentwicklung und Transformation. Soziologische Aufsätze 1987 bis 1994. Berlin: Ed. Sigma, S. 23–41.