

S₁ O₂ Z₃ I₁ A₁ L₂ E₁
I₁ N₁ N₁ O₂ V₄ A₁ T₂ I₁ O₂ N₁ E₁

Organisationale Innovativität

Ergebnisse der Erprobung des Indikatorensets

Empfohlene Zitierweise

Terstriep, J., Wloka, L., Geme, Y. & Rico Palacios, J.S. (2020). Indiktorik Soziale Innovationen: Ergebnisse der Messung organisationaler Innovativität. Gelsenkirchen: Westfälische Hochschule Gelsenkirchen, Institut Arbeit und Technik.

Hinweis

Dieser Bericht ist das Ergebnis der Erprobung der entwickelten SI Indiktorik des Arbeitspakets 2.1 – Erhebung und wurde vom Institut Arbeit und Technik im Rahmen des Projekts »IndiSI – Indiktorik Soziale Innovation« erstellt.

Das diesem Bericht zugrundeliegende Vorhaben »IndiSI – Indiktorik Soziale Innovation wird unter der Fördermaßnahme »Weiterentwicklung der Indiktorik für Forschung und Innovation« mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen 16IF1008 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieses Berichts liegt bei den Autoren.

GEFÖRDERT VOM

VDI | VDE | IT



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

PROJEKTPARTNER

IAT

Westphalian
University
RUB

CSI



UNIVERSITÄT
HEIDELBERG
ZUKUNFT
SEIT 1386

Philipps



Universität
Marburg

Inhalt

Auf den Punkt	4
---------------	---

VORBEMERKUNGEN 5

Ausgangspunkt 6

Warum sollte SI gemessen werden?	6
Was macht IndiSI anders?	7
Die Messebenen im Überblick	8
Organisationale Innovativität als Messebene	9

Methodisches Vorgehen 10

Untersuchungsregion & Datensatz	10
Durchführung & Rücklauf	11

ORGANISATIONEN IM SPIEGEL SOZIALER INNOVATIONEN 12

Wer hat teilgenommen? 13

Basisdaten

Motive & Wertorientierung 15

Warum sich Organisationen sozial engagieren.

Soziale Tätigkeiten & Soziale Innovation

Was machen die Organisationen und für wen? 19

Begünstigte	20
Erlösmodell	22
Reichweite	22
Subjektive Bewertung	22

Innovationsprozess

Wissen, Kooperationen & Investitionen 23

Wissen das zählt	23
Innovationskooperationen	26
Investitionen	27
Finanzierungsinstrumente	28
Ausgaben für soziale Innovationen	29

Outcome sozialer Innovationsaktivitäten

Formalisierung, Skalierung & Performance 30

Formalisierung sozialer Innovationen	30
Skalierung sozialer Innovationen	30
Performance	32
Gesellschaftliche Verantwortung	32

Das Umfeld

Kooperationen & Unterstützung 34

Kooperationen	34
Wunsch nach Unterstützung	36

Governance

Partizipation & Organisationsstruktur 37

Partizipation	37
Hierarchie	39

RESÜMEE & AUSBLICK 40

Reflexion 41

Szenarien 43

ANHANG

Abbildungsverzeichnis	46
Indikatorenset	47
Impressum	52

Auf den Punkt

41% 

der befragten Organisationen sind sozialinnovativ.

52%



der sozialinnovativen Organisationen leisten einen Beitrag zum SDG 'Gesundheit & Wohlergehen'.

Mit

52%

ist die Frauenquote in den sozialinnovativen Organisationen vergleichsweise hoch.

36%



der befragten Organisationen kombinieren in ihrem Erlösmodell diverse Einnahmequellen.



SI entstehen dort, wo Probleme spür- und sichtbar werden.

77%



der Organisationen nutzt das Wissen der Zielgruppe im Innovationsprozess.

58%

der sozialinnovativen Organisationen haben ihre Innovationen formalisiert.

53%



der sozialinnovativen Organisationen wollen ihre SI skalieren.



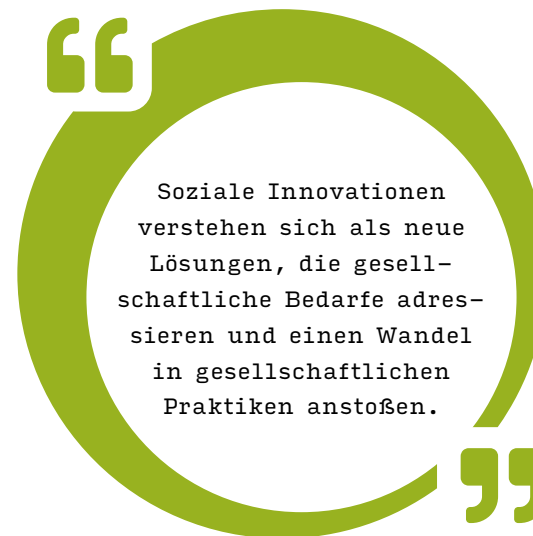
Vorbemerkungen

Ausgangspunkt

Innovationen gelten seit jeher als ein Schlüsselkonzept für Fortschritt, Wachstum und Wohlstand. Standen lange Zeit ökonomisch-technische Innovationen im Fokus der politischen und wissenschaftlichen Debatte, zeichnet sich in der jüngeren Vergangenheit ein Perspektivenwechsel ab, der einhergeht mit einem breiteren Verständnis von Innovation. Vermehrt wird nach dem gesellschaftlichen Mehrwert von Innovationen gefragt und deren Beitrag zur Bewältigung der großen gesellschaftlichen Herausforderungen. Ein solches erweitertes Innovationverständnis – wie es seinen Ausdruck in Sozialen Innovationen (SI) findet – verlässt die rein betriebswirtschaftliche Sphäre und bezieht als transdisziplinäres Forschungsfeld die Zivilgesellschaft (Bürger*innen, NGOs, Wohlfahrtsorganisationen etc.) als zentrale Innovationsakteure mit in die Betrachtung ein.

Soziale Innovationen grenzen sich insofern von ökonomisch-technischen Innovationen ab, als dass sie nicht primär gewinnorientiert sind, eine Wertorientierung aufweisen, darauf abstellen, soziale Praktiken zu verändern und vielfach jenseits etablierter Institutionen entstehen bzw.

diese in Frage stellen. Sie erfolgen sektorenübergreifend und beziehen eine Vielzahl von Akteuren in den Innovationsprozess ein.



In den vergangenen Jahren hat nicht nur die Anzahl Sozialer Innovationen erheblich zugenommen, sondern auch ihre Bandbreite. Sie finden sich heute in unterschiedlichen Bereichen des alltäglichen Lebens und manifestieren sich beispielsweise in einem veränderten Konsum- oder

Mobilitätsverhalten (z.B. Repair-Cafés, Car-Sharing) und sind sowohl in Städten als auch im ländlichen Raum präsent (z.B. Urban Gardening, Dorfläden).

Warum sollte SI gemessen werden?

Ungeachtet des Bedeutungszuwachses sozialer Innovationen in politischen und wissenschaftlichen Debatten fehlt es nach wie vor an einem Messinstrument, welches ihre Vielfalt erfasst. Bislang fokussierte die Innovationsforschung vorrangig den klassischen Bereich der Forschungs- und Entwicklungs- und Innovationsaktivitäten von Unternehmen der Privatwirtschaft. Soziale Innovationen finden jedoch nur zu einem geringen Teil im üblichen Innovationskontext statt. Selbst »klassische« Unternehmen der Sozialwirtschaft wie auch sozialwirtschaftliche Startups, die sogenannten »Social Entrepreneurs«, die dem üblichen Typus innovativer Organisationen am stärksten ähneln, werden von diesen Erhebungssystemen nicht erfasst. Verkompliziert wird die Lage dadurch, dass soziale Innovationen häufig nicht in Entwicklungsabtei-

lungen entstehen, sondern ihren Ausgang in informellen, ja lebensweltlichen Kontexten nehmen.

“

Soziale Innovationen
entstehen dort, wo
Probleme von Individuen
spür- und sichtbar
sind.

Häufig nehmen sie ihren Ausgang in informellen Kontexten. So werden erste Prototypen oftmals im Rahmen zivilgesellschaftlichen Engagements entwickelt und beziehen einen erheblichen Teil ihrer Ressourcen aus dem Spenden von Zeit, Geld und Knowhow aus der Zivilgesellschaft oder Sozialen Bewegungen.

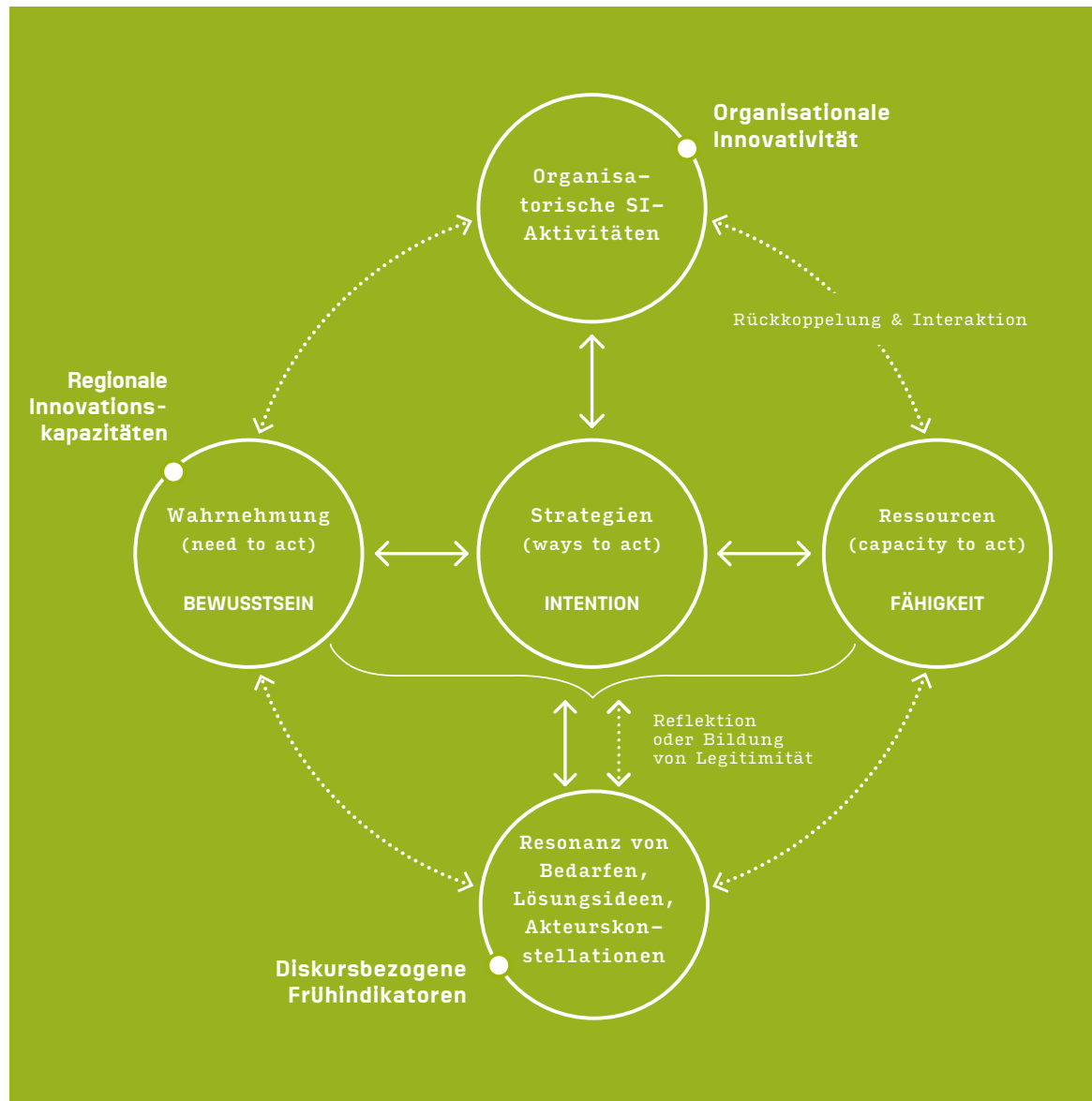
Sie entstehen in Nischen, in denen sie vielfach auch lange verbleiben. All das wird mit den üblichen Instrumenten der Innovationsindikatorik nicht sichtbar.

Genau an dieser Stelle setzt das Projekt »IndiSI-Indikatorik Soziale Innovation« an. IndiSI entwickelt eine Indikatorik für Soziale Innovationen mit dem Ziel, die Pluralität sozialer Innovationen aufzuzeigen, neue Innovationsakteure und Akteursgruppen, die bisher nicht in amtlichen Statistiken geführt werden und nur in begrenztem Maße identifizierbar sind, sichtbar zu machen sowie sozialinnovative Aktivitäten und regionale Rahmenbedingungen zu erfassen und messbar zu machen. Daneben gilt es symbolisches Wissen – dem im Kontext sozialer Innovationen ein zentraler Stellenwert zukommt – als Pendant zu messbarem analytisch-technischen Wissen zu identifizieren.

Was macht IndiSI anders?

Mit der Erweiterung der Innovationsindikatorik um neue Innovationsakteure sowie die Erprobung neuer Zugänge wie einer Kontextfaktorenanalyse in Form einer Bevölkerungsbefragung und einer Frühindikatorik durch eine Analyse von Diskursen in sozialen Medien wird eine neue Datenbasis für Forschungs- und Innovationspolitik bereitgestellt, die sensibel ist für neue Formen von Innovationen und deren Akteure und als eine Evidenzbasis für verbesserte passgenaue Förderprogramme dient.

IndiSI zeichnet sich dabei durch die einzigartige Verknüpfung der organisationalen Ebene, des regionalen Umfelds und der Analyse von Online-Diskursen aus und entwickelt ein auf Deutschland angepasstes Indikatorenset, welches die Interdependenzen zwischen den drei Messebenen berücksichtigt und damit die Identifizierung von Stellschrauben zur Unterstützung sozialer Innovationen ermöglicht.



Die Messebenen im Überblick

Die Nachverfolgung von Online-Diskursen mit Hilfe von **Resonanzindikatoren** ermöglicht es uns, die Wahrnehmung drängender gesellschaftlicher Bedarfe zu verstehen sowie Vorschläge für neue Lösungen und Akteure, die diese vorantreiben, zu identifizieren. Online-Diskurse verstehen sich als virtuelle Räume, in denen Legitimation für soziale Bedürfnisse entsteht und in die Gesellschaft diffundiert. Dabei besteht eine Wechselwirkung zwischen den Resonanzindikatoren der Online-Diskurse und Kontextfaktoren, die soziale Innovationen erst ermöglichen.

Bei den **regionalen Innovationskapazitäten** unterscheiden wir zwischen dem Bewusstsein handeln zu müssen (Wahrnehmung), der Intention zu handeln und der Fähigkeit zu handeln. Die regionalen Innovationskapazitäten sind wiederum geprägt durch die sozialinnovativen Aktivitäten von Organisationen und beeinflussen diese zugleich.

Das Indikatorensystem versteht sich als ein Rahmenmodell mit dynamischem Charakter, das gekennzeichnet ist durch vielfältige Wechselwirkungen zwischen den drei Messebenen. Gegenstand des vorliegenden Berichts sind die Ergebnisse der Erprobung des entwickelten Indikatorensets zur Messung der organisationalen Innovativität.

Organisationale Innovativität als Messebene

Die einzelne Organisation wird als Träger sozialer Innovationen verstanden und bildet das Untersuchungsobjekt. Dabei spielen u.a. allgemeine Merkmale und das soziale Engagement der Organisation, die eingebundenen Akteure, der Ressourceneinsatz und die Wissensbasis eine Rolle. Die entwickelten Indikatoren nehmen insbesondere die Messung der Inputs, Outputs und Outcomes in den Blick. Die Messung der Wirkung sozialer Innovationen – die sich nur in einer langfristigen Perspektive abbilden lässt – ist nicht Gegenstand der Messung. Anders als andere Befragungen fokussieren wir uns dabei nicht auf bestimmte Organisationsformen (z.B. Sozialunternehmen), sondern wenden eine breite Definition von Organisation an, welche es erlaubt, über verschiedene Rechtsformen hinweg sowohl in wirtschaftlichen als auch in sozialen Organisationen und Mischformen soziale Innovationen aufzudecken. Ausgangspunkt hierfür bildet die Annahme, dass soziale Innovationen bestehende sektorale Grenzen überwinden und sowohl in Wohlfahrtsorganisationen, privatwirtschaftlichen Unternehmen, Vereinen oder Nichtregierungsorganisationen (NGOs) zu finden sind. Darüber hinaus wählt der von IndiSI verfolgte Messansatz sozialinnovative Organisationen nicht im Vorhinein aus; vielmehr zielt die entwickelte Indikatorik darauf ab Aufschluss darüber zu geben, ob eine Organisation sozialinnovativ ist.



Methodisches Vorgehen

Die Innovationserhebung hatte zum Ziel, die im Rahmen von IndiSI entwickelte Indikatorik zur Erfassung sozialinnovativer Aktivitäten von Organisationen zu erproben. Sie ist als standardisierte Online-Befragung konzipiert und basiert – wie im vorangehenden Abschnitt dargestellt – auf einem breiten Organisationsverständnis.

Basierend auf der Sekundäranalyse einschlägiger Innovationserhebungen (z.B. Mannheimer Innovationspanel, IAB-Betriebspanel, Zivilgesellschaft in Zahlen) und aufbauend auf den Erkenntnissen europäischer Forschungsprojekte wie TEPsIE¹ und SIMPACT^{2,3} wurde ein Indikatorenset entwickelt, das neben den sozialinnovativen Aktivitäten von Organisationen auch deren Orientierung an sozialen Bedürfnissen und Werten sowie ihre lokale Einbettung und Interaktionen mit verschiedenen Akteursgruppen erfasst. Die Analyseergebnisse bilden den Ausgangspunkt für das Fragebogendesign.

Aufbau des Fragebogens



Basisdaten

- Organisationstyp & Gemeinnützigkeit
- Beitrag zu Nachhaltigkeitszielen



Soziale Innovation

- Innovationen
- Zielgruppen
- Motive
- Investitionen



Geschäftsmodell & Finanzierung

- Wertorientierung
- Skalierung
- Finanzierung
- Umsatz-/Beschäftigtenentwicklung



Beschäftigte & interne Prozesse

- Freiraum für Ideenentfaltung
- Mitbestimmung
- Wissensbasis
- Qualifizierung



Umfeld & Netzwerke

- Kooperationen
- Unterstützungsbedarf
- organisationale Verantwortung



Formale Struktur

- Kooperationen
- Unterstützungsbedarf

Untersuchungsregion & Datensatz

Für die Erprobung der Indikatorik wurde die Region Rhein-Ruhr in Nordrhein-Westfalen als Untersuchungsregion ausgewählt. Sie umfasst die Metropolen Köln-Bonn und Ruhr. Insgesamt lebten im September 2019 mehr als 11 Mio. Menschen auf einer Fläche von rd. 10.825 km² in diesem polyzentrischen Ballungsraum. Zu den fünf größten Städten zählen Köln, Düsseldorf, Dortmund, Essen und Duisburg.

Als Datenquelle für die zu befragenden Organisationen diente eine Zufallsstichprobe von 25.000 in der Markus-Datenbank registrierten Unternehmen (Creditreform/Bureau van Dijk). Als einziges Selektionskriterium fungierte der Standort der Unternehmen. Als weitere Datenquelle wurde das Vereinsregister genutzt, das 1.006 Einträge (eingetragene Vereine, Stiftungen, Genossenschaften und Wohlfahrtsorganisationen) mit Sitz in der Rhein-Ruhr-Region enthielt.

Durchführung & Rücklauf

Die Datenerhebung erfolgte unter Verwendung eines standardisierten Online-Fragebogens im Zeitraum 15.09.2019 bis 15.11.2019. Die o.g. Organisationen erhielten einen Link zur Befragung. Daneben wurde die Befragung über eine Pressemitteilung und über die Social-Media-Kanäle bekanntgegeben. Ergänzend wurden verschiedene regionale Veranstaltungen im Umfeld sozialer Innovationen (z.B. Social Impact Week Dortmund und Essen) besucht, um die Zielgruppe direkt auf die Befragung aufmerksam zu machen und den Link in der Community zu verteilen.

Die IndiSI Erhebung zur organisationalen sozialen Innovativität verfolgte das Ziel, die entwickelte Indikatorik zu erproben. Sie ist insofern nicht repräsentativ und erhebt auch keinen Anspruch darauf.

Sämtliche Daten wurden anonymisiert erhoben. Insgesamt gingen 515 Fragebögen ein. Aufgrund zu vieler fehlender Daten mussten im Zuge der Datenbereinigung 141 Fragebögen aus dem Datensatz entfernt werden. Damit ergab sich ein n von 374 teilnehmenden Organisationen. Hiervon wurden anhand der nachfolgenden Kriterien 152 Organisationen als sozialinnovativ klassifiziert:

- Organisationen, die in den vergangenen drei Jahren eine neue Lösung entwickelt haben, die einen Beitrag zu den Zielen für nachhaltige Entwicklung leistet.
- Organisationen die im Zeitraum 2017 bis 2018 mindestens eine soziale Innovation eingeführt haben.

¹ Krlev, G., Bund, E. & Mildenerberger, G. (2014). Measuring what matters? Indicators of social innovativeness on the national level. *Information Systems Management*, 31(3), 200–224. doi: 10.1080/10580530.2014.923265.

² Terstriep, J. (ed.) (2016). Boosting SI's Social and Economic Impact. Gelsenkirchen: Institute for Work and Technology. [Online zugänglich](#).

³ Wintjes, R., Es-Sadki, N., Glott, R. & Notten, A. (2016). Improved Measurement of the Economics of Social Innovation. *SIMPACT Statistics Brief*, 2016(1). [Online zugänglich](#).

⁴ Die Entwicklung des Fragebogens erfolgte in einem iterativen Prozess, in dessen Verlauf die Verständlichkeit, inhaltliche Richtigkeit und Vollständigkeit wiederholt mit den Konsortialpartnern, anderen Wissenschaftlern und Praktikern reflektiert wurde. Dies beinhaltete auch einen kognitiven Pretest nach dem »Think Aloud«

A black and white photograph of a cobblestone path. The stones are arranged in a grid pattern, and the cracks between them are deep and dark. A small, tufted plant is growing out of one of the cracks in the lower right quadrant of the image. The lighting is bright, creating strong shadows and highlights on the stones.

Organisationen im Spiegel sozialer Innovationen

Wer hat teilgenommen?

Basisdaten

An der Befragung nahmen Organisationen aus unterschiedlichsten *Wirtschaftsbereichen* teil. Unter den TOP-10 rangieren Organisationen aus der Gesundheits- und Sozialwirtschaft mit einem Anteil von rund 24 % auf dem ersten Rang, gefolgt von Organisationen aus dem Bereich "Erziehung & Unterricht" (17 %), des Verarbeitenden Gewerbes mit rund 15 %, des Handels und der IKT-Branche für Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) mit je 14 % (Abb. 1). Auch unter den sozialinnovativen Organisationen nimmt das Gesundheits- und Sozialwesen den ersten Rang ein, ist mit einem Anteil von 42 % jedoch deutlich stärker ausgeprägt. Ähnliches gilt für den Bereich "Erziehung & Bildung" der mit einem Anteil von 27 % deutlich oberhalb des Wertes aller Organisationen liegt. Demgegenüber zeigen sich für die IKT-Branche kaum Unterschiede zwischen den beiden Gruppen.

Das breite Organisationsverständnis ließ erwarten, dass die Organisationen in einem weiten Spektrum unterschiedlicher *Rechtsformen* agie-

ren. Dies hat sich im Wesentlichen bestätigt, wobei zwei Organisationsformen besonders häufig genannt wurden: die GmbH (56 %) und mit einem Abstand der Verein (22 %).

“

GmbH und Verein sind
die am häufigsten
genannten Rechtsformen.

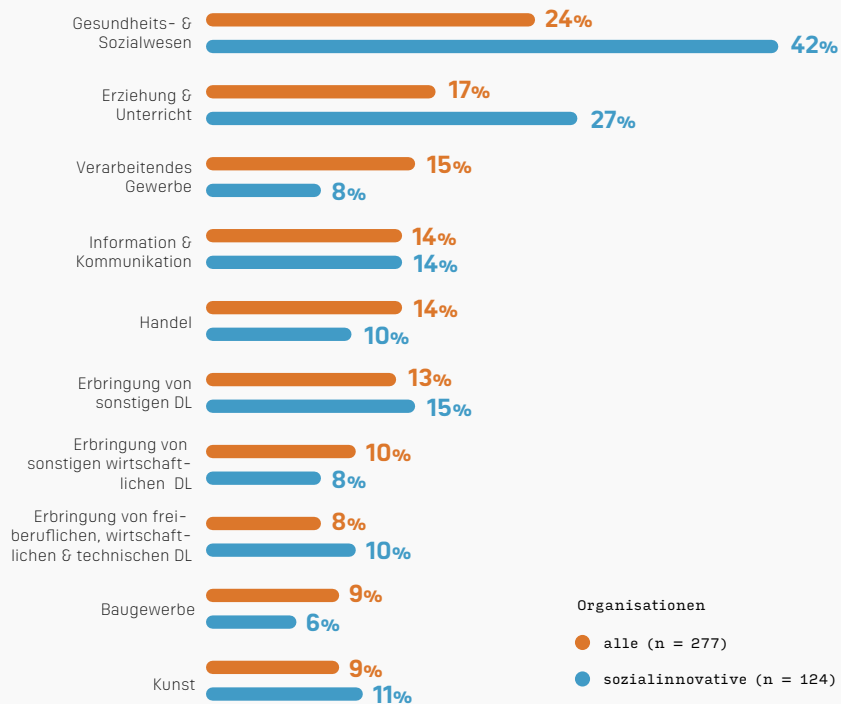
Wie Abbildung 1 illustriert, dominieren die klassischen Rechtsformen. Genossenschaften und Stiftungen sind vergleichsweise selten vertreten. Auch die gemeinnützige GmbH (gGmbH) wurde lediglich von rund 5 % der Befragten genannt. Werden ausschließlich die sozialinnovativen Organisationen betrachtet, zeigt sich ein anderes Bild. Die Rechtsformen Verein und GmbH weisen identische Werte auf, beide wurden von rund 39 % der Organisationen genannt. Der Anteil der als gGmbH agierenden Organisationen ist mit rund 11 % mehr als doppelt so hoch wie bei allen

Organisationen. Auch sind unter den sozialinnovativen Organisationen relativ mehr Stiftungen und Genossenschaften vertreten (Abb. 1, rechts). Fünf der neun Organisationen, die unter mehreren Rechtsformen agieren, finden sich in der Gruppe der sozialinnovativen Organisationen.

Die Mehrzahl der teilnehmenden Organisationen ist eher klein. Rund 32 % der Teilnehmenden beschäftigt weniger als 10 und weitere 39 % zwischen 10 und 49 Personen. Der Anteil der Kleinstorganisationen mit bis zu 9 Beschäftigten ist unter den sozialinnovativen Organisationen mit 35 % noch leicht stärker ausgeprägt (Abb 1. unten rechts). Die sozialinnovativen Organisationen zeichnen sich außerdem durch einen im Vergleich zu allen Organisationen deutlich höheren Frauenanteil unter den Beschäftigten (52 % zu 40 %) aus. Dies ist sicherlich zum Teil auf die starke Präsenz von Organisationen aus dem Gesundheits-/Sozialwesen zurückzuführen. Auch fällt der Anteil von Beschäftigten mit Hochschulabschluss in den sozialinnovativen Organisationen höher aus.

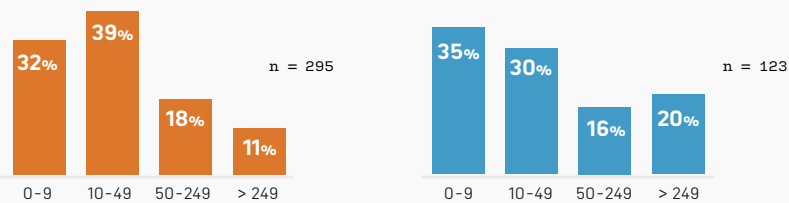
Tätigkeitsfelder nach WZ-Klassifikation

Bitte geben Sie an, in welchem Bereich Ihre Organisation tätig ist.
(Mehrfachnennung möglich)



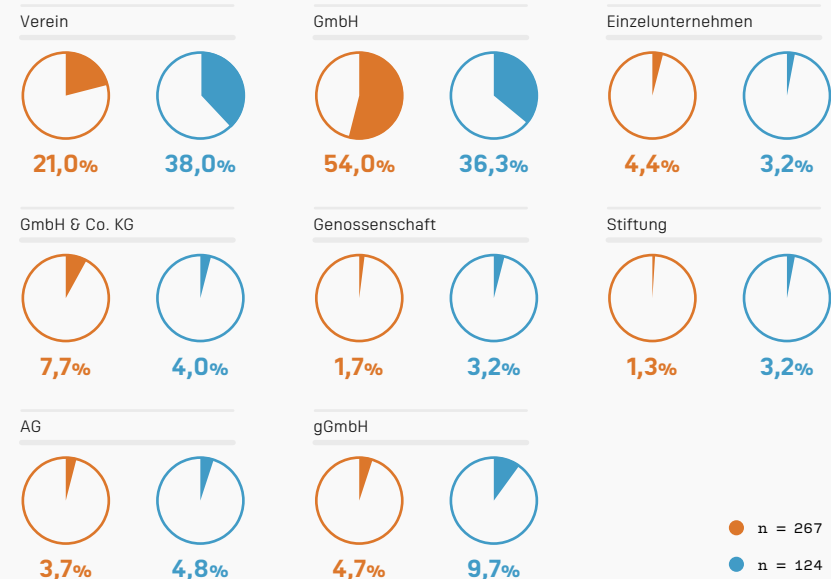
Größe der Organisation

Anzahl der Beschäftigten nach Größenklassen



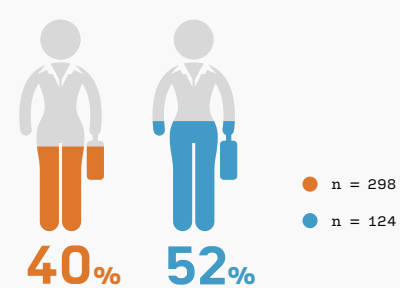
Rechtsform

Welche Rechtsform trägt Ihre Organisation?
(Mehrfachnennung möglich)



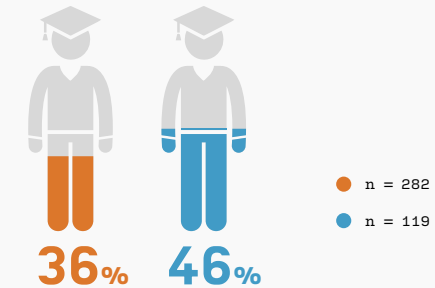
Frauenquote

Anteil von Frauen an Beschäftigten



Hochqualifizierte

Anteil von Beschäftigten mit Hochschulabschluss



Motive & Wertorientierung

Warum sich Organisationen sozial engagieren.

Während für Vereine, Genossenschaften oder Wohlfahrtsorganisationen gängige Praxis, hat soziales Engagement für wirtschaftlich agierende Organisationen in den vergangenen Jahren deutlich an Relevanz gewonnen. Vermehrt wird nicht mehr nur nach ihrem wirtschaftlichen, sondern ebenso nach ihrem gesellschaftlichen Mehrwert gefragt. Dies spiegelt sich auch in den Befragungsergebnissen wider. Mehr als die Hälfte der teilnehmenden Organisationen gab an sozial tätig zu sein.

Die Motive sich sozial zu engagieren sind sehr heterogen und vielschichtig (Abb. 2). Zu einem der meistgenannten Gründe zählt das generelle Bestreben die Welt verbessern zu wollen (86%). Weiterhin spielt die persönliche Betroffenheit für mehr als ein Drittel der Organisationen eine große Rolle. Ähnlich häufig wurden Marktlücken oder die unzureichende Bereitstellung adäquater Lösungen durch den Staat genannt. Wirtschaftliche Motive veranlassten hingegen nur lediglich 24 % der Organisationen sozial tätig zu werden.

Die Betrachtung nach Rechtsform offenbart jedoch auch Unterschiede zwischen den Organisationen. So waren für die überwiegende Mehrheit der eingetragenen Vereine (90 %) soziale Gründe ausschlaggebend, während wirtschaftliche Motive lediglich von 11% genannt wurden. Im Vergleich dazu waren die sozialen Motive von Organisationen mit der Rechtsform GmbH und gGmbH weniger stark ausgeprägt. So gaben 72 % der GmbHs und 71% der gGmbHs an, ihr Engagement sei sozial motiviert. Wie zu erwarten war, spielen wirtschaftliche Motive für die GmbHs im Vergleich zu den eingetragenen Vereinen und gGmbHs, die per Definition gemeinnützig sind, eine größere Rolle.

Daneben ist für Vereine die persönliche Betroffenheit deutlich häufiger Auslöser für soziale Aktivitäten als für GmbHs und gGmbHs. 40 % der Vereine und lediglich 25 % GmbHs bzw. 21% gGmbHs nannte dies als ein Motiv für ihr soziales Engagement.

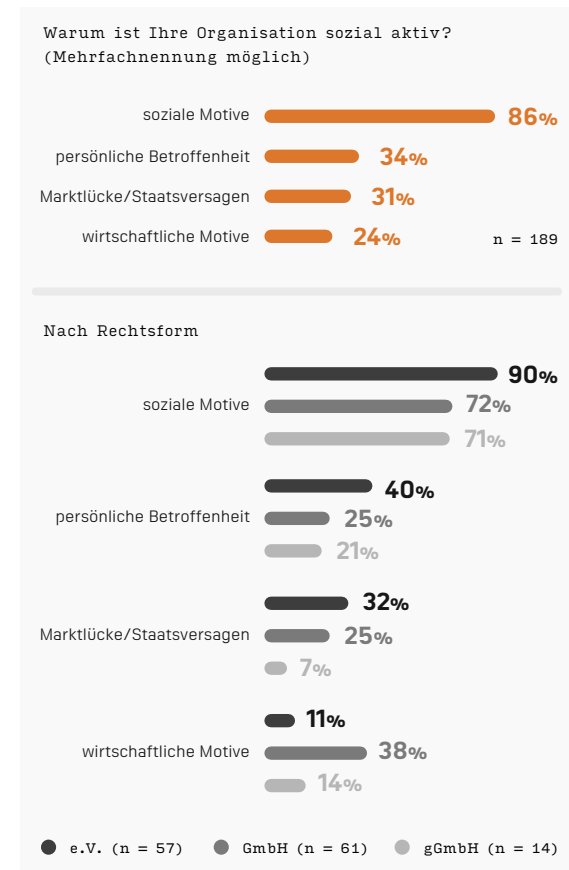


Abb. 2. Motive für soziales Engagement

“

Soziale Innovationen können einen entscheidenden Beitrag zu den Zielen für nachhaltige Entwicklung leisten.

Wie in den Motiven für soziale Aktivitäten zum Ausdruck gekommen ist, geht das Bestreben der Organisationen etwas verbessern zu wollen über die alleinige Bereitstellung einer Lösung hinaus. Gefragt nach ihrem konkreten Beitrag zu den 17 Zielen für eine nachhaltige Entwicklung der UN ("Social Development Goals", kurz: SDG) nannten 43 % aller Befragten und 52 % der sozialinnovativen Organisation "Gesundheit & Wohlergehen" als Ziel zu dessen Erreichung sie beitragen. Weitere häufig genannte Ziele sind "Menschenwürdige Arbeit & Wirtschaftswachstum", "Industrie, Innovation, Infrastruktur", "Klimaschutz" oder "Hochwertige Bildung".

Nach eigenen Angaben tragen die befragten Organisationen deutlich seltener zu Nachhaltigkeitszielen wie "Saubere & bezahlbare Energie" (13 %), "Sauberes Wasser" (10 %) oder "Leben an Land" oder "Leben unter Wasser". Im Durchschnitt nannten die Organisationen 3 Ziele.

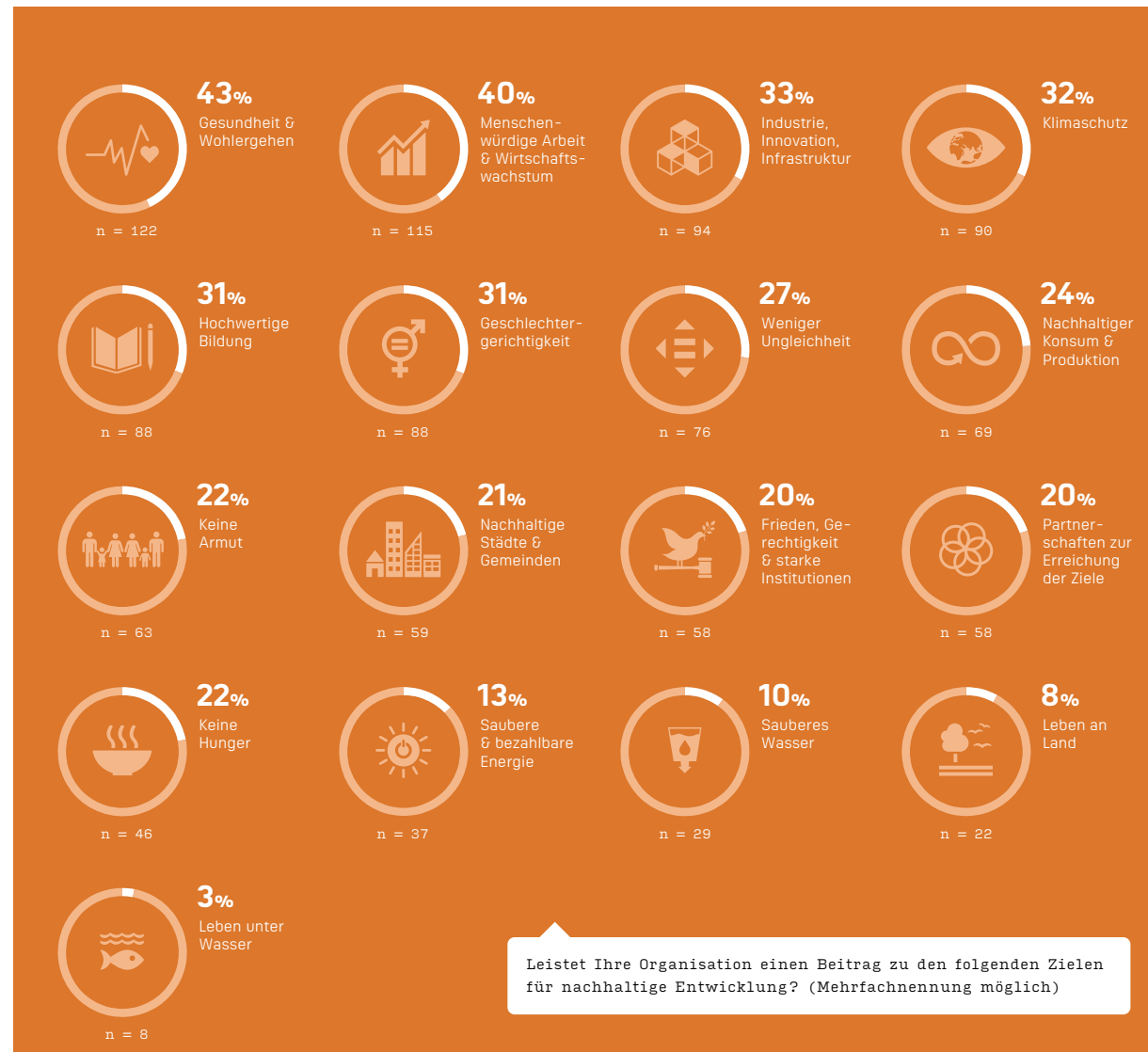


Abb. 3. Beitrag zu den Zielen für nachhaltige Entwicklung

Abb. 4. Die drei meistgenannten Ziele nach Rechtsform



Ein Vergleich zwischen den beiden Rechtsformen Verein und GmbH zeigt, dass sich Vereine insbesondere für "Frieden, Gerechtigkeit & starke Institutionen" einsetzen, gefolgt von "weniger Ungleichheiten", "keine Armut", "Gesundheit & Wohlergehen" sowie "hochwertige Bildung". Organisationen die als GmbH agieren gaben an, am häufigsten die Ziele "Gesundheit & Wohlergehen", "menschenwürdige Arbeit & Wirtschaftswachstum", sowie "Industrie, Innovation & Infrastruktur" zu verfolgen, also Ziele die eine wirtschaftliche Komponente aufweisen bzw. mit den wirtschaftlichen Aktivitäten der Organisationen in Zusammenhang stehen. Darüber hinaus leisten GmbHs häufiger einen Beitrag zu Maßnahmen des Klimaschutzes und für saubere Energie.

In den Antworten der als gGmbH agierenden Organisationen spiegelt sich deren Hybridität wider. Gemeinnützigkeit mit wirtschaftlichem Agieren einer GmbH verbindend, gaben sie an, in erster Linie einen Beitrag zu den sozialorientierten Zielen "Gesundheit & Wohlergehen" (57%) und "weniger Ungleichheit" (50%) zu leisten. Mit einigem Abstand folgt ihr Engagement für "menschenwürdige Arbeit & Wachstum" (43%).

In der Zusammenschau sind es sechs der sieben Nachhaltigkeitsziele, für die sich diese drei Typen von Organisationen engagieren.

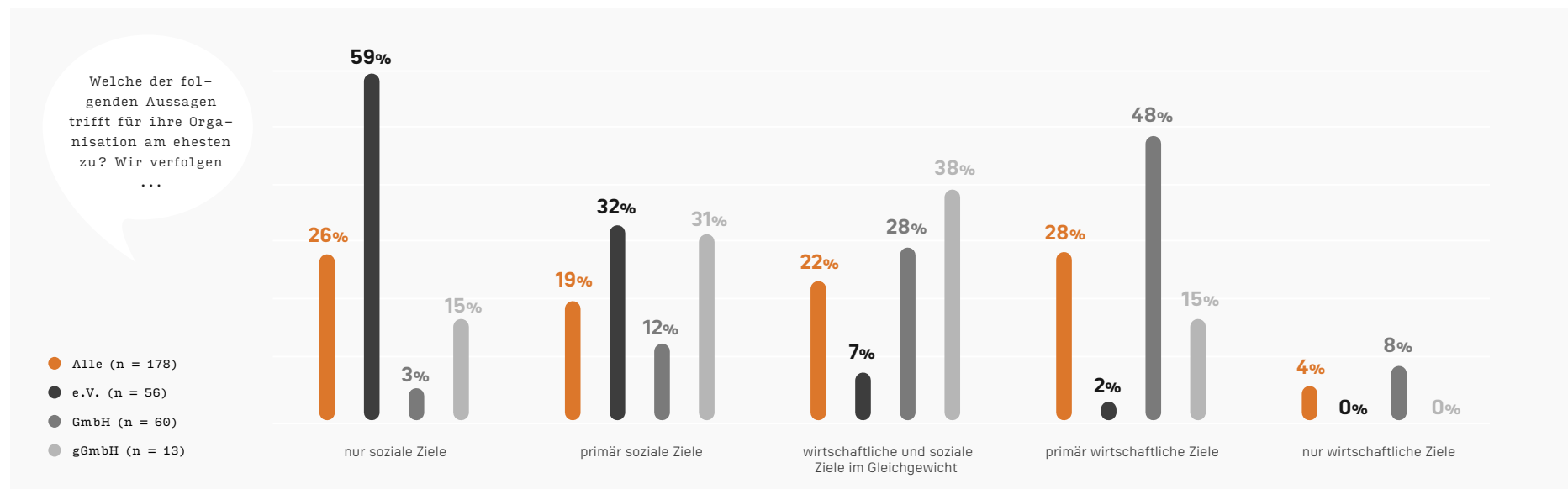
Der angestrebte Beitrag zu den Nachhaltigkeitszielen und damit zur Sicherung einer nachhaltigen Entwicklung auf ökonomischer, ökologischer und sozialer Ebene spiegelt sich auch in der Wertorientierung der Organisationen wider.

Rund 45 % der Befragten verfolgt ausschließlich bzw. primär soziale Ziele. Wie zu erwarten war, ist die soziale Orientierung bei den Vereinen mit einem Anteil von 59 % und 32 % besonders stark und bei den GmbHs mit 3 % und 12 % eher schwach ausgeprägt. Die gGmbHs nehmen eine Position dazwischen ein (Abb. 5). Rund 15 % der

Organisationen verfolgen ausschließlich soziale und 31 % primär soziale Ziele. Etwas weniger als ein Viertel (22 %) betrachtet ihre wirtschaftlichen und sozialen Ziele als im Gleichgewicht stehend. Hier nehmen die gGmbHs mit einem Anteil von 38 % den ersten Rang ein, gefolgt von den GmbHs mit 28 %. Mehr als ein Viertel der befragten Organisationen verfolgt primär wirtschaftliche Ziele (28 %). Dies gilt insbesondere für die GmbHs (48 %) und in Teilen für die gGmbHs (15 %). Lediglich 4 % aller Befragten gab an, ausschließlich wirtschaftliche Ziele zu verfolgen. Unter den GmbHs lag der Anteil bei 8 %.

Zielkonflikte erscheinen vor dem Hintergrund der Dualität der verfolgten Ziele nicht unwahrscheinlich. Tatsächlich geben 37 % an, dass sich im Laufe der Zeit ihre Zielsetzung verschoben hat. (12 % von sozial zu wirtschaftlich und 25 % von wirtschaftlich zu sozial). So orientiert sich beispielsweise ein Drittel der GmbHs heute stärker auch an sozialen Zielen als dies vormals der Fall war.

Abb. 5. Ziele der Organisationen



Soziale Tätigkeiten & Soziale Innovation

Was machen die Organisationen und für wen?

Sozial tätig zu sein bedeutet nicht zwingend sozialinnovativ zu sein. Dies bestätigen die Befragungsergebnisse.



41% der befragten Organisationen sind sozialinnovativ.

So bejahten lediglich 41% der insgesamt 347 Organisationen die Frage, ob sie in den letzten drei Jahren (Zeitraum 2017–2019) eine Neuerung oder Verbesserung eingeführt haben, die einen Beitrag zu den Zielen für nachhaltige Entwicklung leistet. Hiervon realisierten rund 30 % der Befragten neue Produkte und 18 % implementierten neue Prozesse. Wie die Befragungsergebnisse belegen, ist es häufig nicht ein einzelner Innovationstyp, sondern deren Kombination, welche die soziale Innovation ausmachen. Mehr als die Hälfte der Organisationen (52 %) führte Produkt- und Prozessinnovationen bzw. Kombinationen

von Produkt- und Prozessinnovationen ein (Abb. 6). Bei 19 % der Prozessinnovationen handelt es sich um Neuerungen bzw. Verbesserungen des Geschäftsmodells der innovierenden Organisation. Unter den Produktinnovationen dominieren die Dienstleistungen (71%). Im Durchschnitt führten die Organisationen 4,5 Innovationen in den letzten 3 Jahren ein.

11 % der innovationsaktiven Organisationen gaben an, im Zeitraum 2017 bis 2019 eine soziale Innovation begonnen, jedoch nicht abgeschlossen zu haben. Der mit 34 % meistgenannte Grund für den Abbruch ist fehlendes Personal. Darunter auch Fälle, in denen es an der nötigen Qualifizierung des Personals fehlt, um die anspruchsvollen Aufgaben zu bewältigen, die die Umsetzung sozialer Innovation erfordert. Als weitere Gründe wurden die fehlende finanzielle Ausstattung (29 %) sowie die Entmutigung der Innovatoren infolge geringer oder fehlender Resonanz bei den potenziellen Nutzern oder in der Bevölkerung genannt. Bürokratische Hürden spielen dagegen eine nachgeordnete Rolle.

Innovationstypen



Produktinnovationen = neue bzw. verbesserte eingeführte

- Produkte
- Dienstleistungen

inklusive digitaler Produkte und Dienstleistungen



Prozessinnovationen = neue bzw. verbesserte Organisationsprozesse, die sich wesentlich von bisherigen Prozessen unterscheiden und implementiert sind. Hierzu zählen

- Produktionsverfahren
- Logistik-/Distributionsverfahren
- administrative Verfahren
- Methoden der Arbeitsorganisation
- Marketingmethoden, Vertrieb, Preispolitik, Geschäftsmodelle

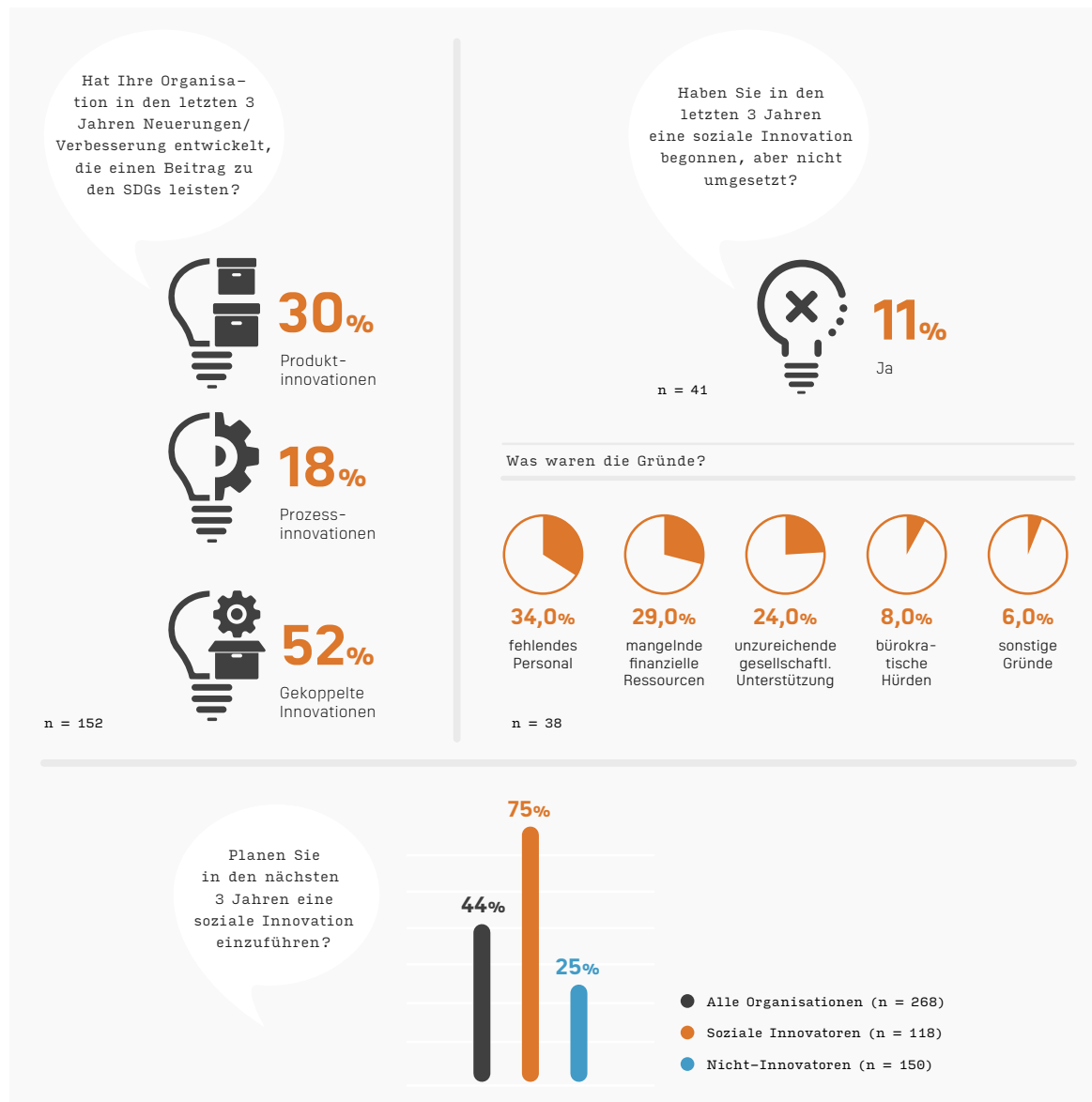
Quelle: Oslo Manual 2018

Innovationsaktive Organisationen



Organisationen, die soziale Innovation begonnen, aber im Betrachtungszeitraum nicht abgeschlossen haben.

Abb. 6. Output – eingeführte, abgebrochene & künftige SI



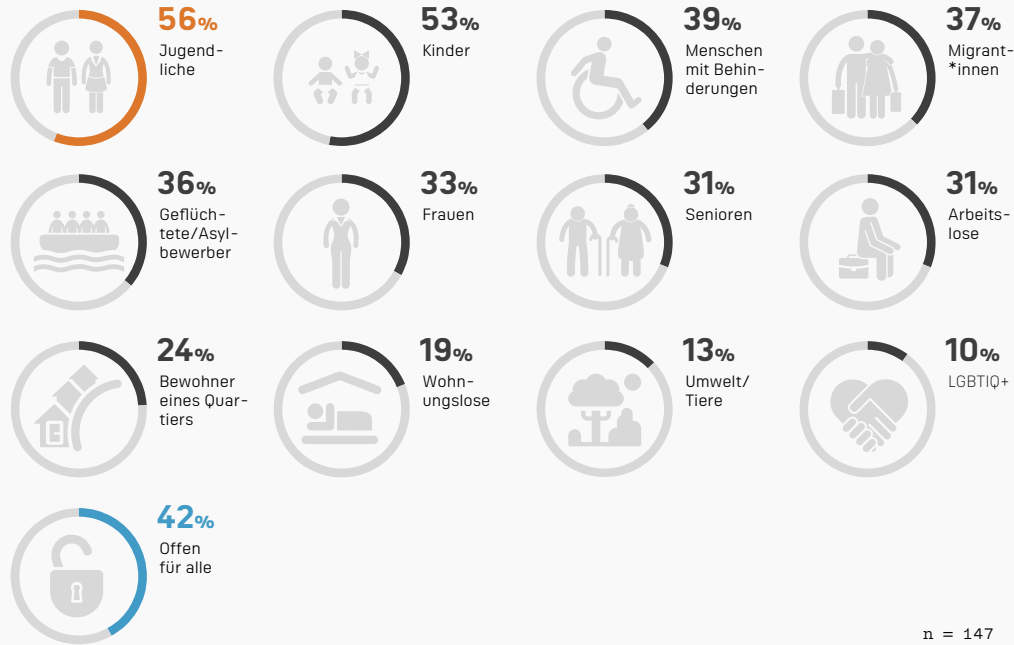
Ferner gaben 44 % der 268 Organisationen die hierzu Angaben machten, in den kommenden drei Jahren eine soziale Innovation einzuführen. Zugleich zeigen die Ergebnisse, dass dies eher auf sozialinnovative Organisationen und weniger auf die Nicht-Innovatoren zutrifft. So planen 75 % der sozialinnovativen Organisationen und lediglich 25 % der Nicht-Innovatoren, künftig soziale Innovation einzuführen. Entwickelt werden sollen insbesondere Lösungen, welche die Nachhaltigkeitsziele "Hochwertige Bildung" (41 %) und "Gesundheit & Wohlergehen" (40 %) und "Klimaschutz" (35 %) adressieren.

Begünstigte

Die Organisationen adressieren mit den eingeführten sozialen Innovationen meist nicht nur eine, sondern im Durchschnitt 4 unterschiedliche Zielgruppen. Mehr als die Hälfte der Organisationen nannte Jugendliche (56 %) und Kinder (53 %) als Zielgruppen, gefolgt von Menschen mit Behinderungen (39 %), Migrant*innen (37 %) und Geflüchteten (36 %). Weitere 42 % der sozialinnovativen Organisationen fokussieren keine spezifische Zielgruppe, da ihre soziale Innovation für alle offen ist (Abb. 7, oben links).

Begünstigte

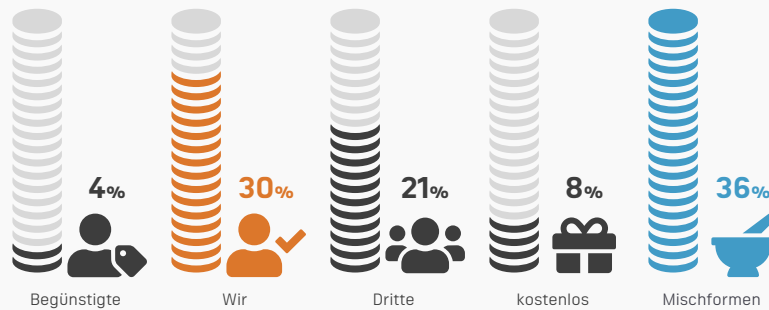
Wer ist/sind Ihre Zielgruppe(n)?
(Mehrfachnennung möglich)



Erlösmodell

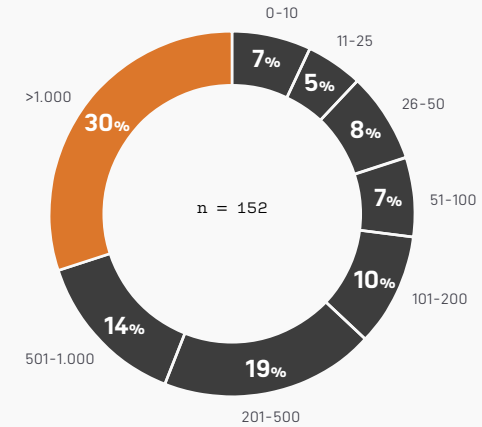
Wer bezahlt für die soziale Innovation?
(Mehrfachnennung möglich)

n = 144



Anzahl der Begünstigten

Wieviele Begünstigte erreichen Sie mit Ihrer sozialen Innovation?



Räumliche Reichweite

In welcher räumlichen Reichweite erreichen Sie Begünstigte?
(Mehrfachauswahl möglich)

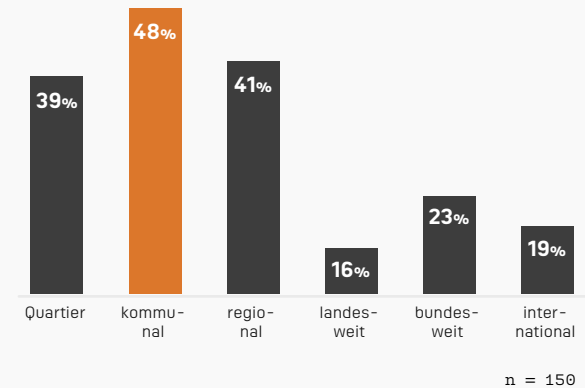


Abb. 7. Begünstigte und Erlösmodell

Erlösmodell

Gefragt danach, wer für die angebotene soziale Innovation bezahlt, nannten 30 % ihre eigene Organisation, 21 % Dritte und 4 % die Nutzenden (Abb. 7, unten links). Weitere 8 % der Organisationen stellen ihre Lösung kostenlos zur Verfügung, d.h. auch in diesem Fall zahlt die innovierende Organisation, wenngleich eher indirekt.

“

36% der befragten Organisationen kombinieren in ihrem Erlösmodell diverse Einnahmequellen.

Häufig ist es jedoch nicht nur eine der vorgeannten Gruppen, die für die soziale Innovation zahlt, vielmehr handelt es sich häufig um Mischformen (36 %). So sind es bei rund 13 % der sozialen Innovatoren die eigene Organisation und Dritte, die für die Lösung zahlen sowie in 11 % der Fälle die Nutzenden und Dritte. Damit bestätigen sich die, in der Literatur unter dem Stichwort "hybride Geschäftsmodelle" diskutierte, Pluralität der Erlösmodelle.

Reichweite

Zur besseren Einordnung der potenziellen Wirkung einer sozialen Innovation wurde nach der Reichweite in Bezug auf die Zahl der Begünstigten und räumliche Ausrichtung gefragt.

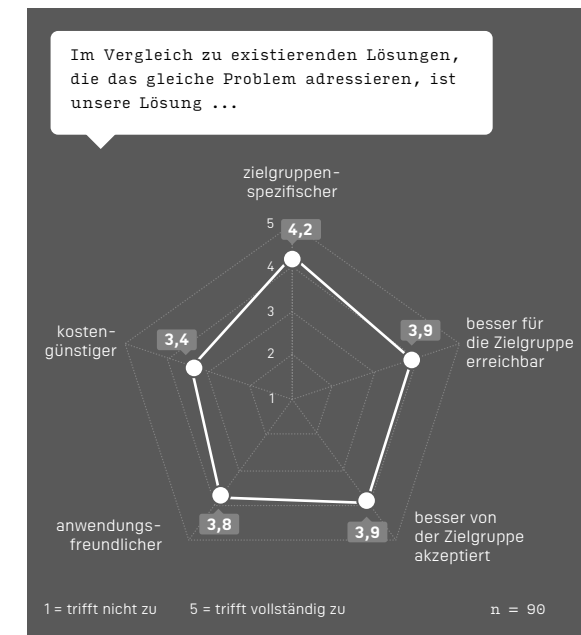
Rund 30 % der Organisationen erreichen mit ihrer sozialen Innovation mehr als 1.000 Begünstigte, 14 % zwischen 500 und 1.000 Begünstigte, 18 % zwischen 200 und 499 sowie 10 % zwischen 100 und 199 Begünstigte (Abb. 7, rechts oben). Weitere 28 % der Organisationen erreichen mit ihren Lösungen bis zu 100 Begünstigte und finden insofern nur begrenzt Verbreitung.

Vor dem Hintergrund, dass soziale Innovationen vielfach dort entstehen wo sie sichtbar und erlebbar sind, überrascht es wenig, dass die entwickelten Lösungen mit Blick auf die räumliche Reichweite unabhängig von der Organisationsgröße primär lokal die Kommune (48 %) bzw. das Quartier (39 %) und regional (41 %) ausgerichtet sind (Abb. 7, unten rechts). Ebenso erweist sich das im Vergleich zum landesweiten Engagement (16 %) stärker ausgeprägte bundesweite Engagement (23 %) insofern schlüssig, als dass die Befragten mit ihren sozialen Innovationen vielfach eher im Bereich bundespolitischer Politikfelder wie Gesundheit, Arbeit, Wirtschaft und Umwelt tätig sind (s. hierzu S. 13). Ferner adressieren einige Organisationen mit ihren Lösungen auch Zielgruppen auf der internationalen Ebene.

Subjektive Bewertung

Auf einer Likert-Skala von 1 (= trifft nicht zu) bis 5 (= trifft vollständig zu) beurteilen die Organisationen die eigene Innovation im Vergleich zu bereits existierenden Lösungen anderer Anbieter im Mittel als "zielgruppenspezifischer".

Abb. 8. Beurteilung der eigenen Lösung



Leicht geringere Zustimmungswerte fanden die Aussagen "besser für die Zielgruppe erreichbar" und "besser von der Zielgruppe akzeptiert". Als kostengünstiger wird die eigene Lösung nur von Teilen der Befragten erachtet.

Innovationsprozess

Wissen, Kooperationen & Investitionen

Wissen das zählt

Wissen ist einer der zentralen Inputfaktoren für Innovationen. Wie eingangs aufgezeigt, unterscheidet sich die Wissensbasis sozialer Innovationen deutlich von der ökonomisch-technischer Innovationen. Die Frage danach, ob sie Zugang zu Wissen haben, das für die Entwicklung sozialer Innovationen notwendig ist, bejahten mehr als drei Viertel der Organisationen (77%). Werden soziale Innovatoren und Nicht-Innovatoren getrennt betrachtet, zeigen sich jedoch Unterschiede. Während 80 % der Innovatoren über die erforderlichen Wissenszugänge verfügen sind es nur 65 % der Nicht-Innovatoren (Abb. 8, oben links).

Um Aufschluss über die Breite und Wichtigkeit unterschiedlicher Wissensquellen zu erhalten, waren die befragten Organisationen aufgefordert auf einer Likert-Skala von 1 (= nie) bis 5 (= häufig) anzugeben, wie häufig sie bestimmte Wissensquellen zur Entwicklung sozialer Innovationen nutzen. Neben dem eigenen Wissen und dem

Wissen der Mitarbeitenden in der eigenen Organisation, das in den Innovationsprozess einfließt, nutzen 77 % der Organisationen im Sinne ko-kreativer Prozesse die Zielgruppe als wichtigen Impulsgeber und Wissenslieferanten (Abb.9, links).

“

**77% der Organisationen
nutzen das Wissen
der Zielgruppe im
Innovationsprozess.**

Bei anderen Wissensquellen zeigt sich ein ambivalentes Bild: Das Wissen von Wettbewerbern, d.h. von Anbietern vergleichbarer Lösungen, nutzen rund 27 % der Organisationen häufig bis sehr häufig, 51 % jedoch selten bis nie. Ferner weisen die Ergebnisse darauf hin, dass analytisch-technischem Wissen eine geringere Bedeutung im sozialen Innovationsprozess beigemessen wird.

So gaben lediglich 28 % der Organisationen an, Hochschulen und Forschungseinrichtungen häufig bis sehr häufig als Wissensquelle zu nutzen, während sie für 43 % kaum eine Rolle spielen.

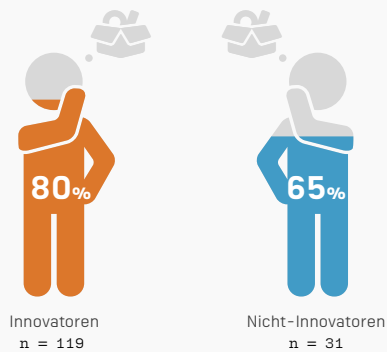
“

**Hochschulen sind für
43% der Organisationen
keine zentrale Quelle
für Wissen.**

Vernetzungsveranstaltungen wie Messen und Events werden von 39 % der Organisationen häufig bis sehr häufig als Wissensquelle genutzt, während rund 30 % diese selten oder nie besuchen. Mit Blick auf Social Media zeigt sich ebenso ein geteiltes Bild: Je 38 % der Befragten nutzt sie häufig bis sehr häufig, ein gleicher Anteil selten bis nie.

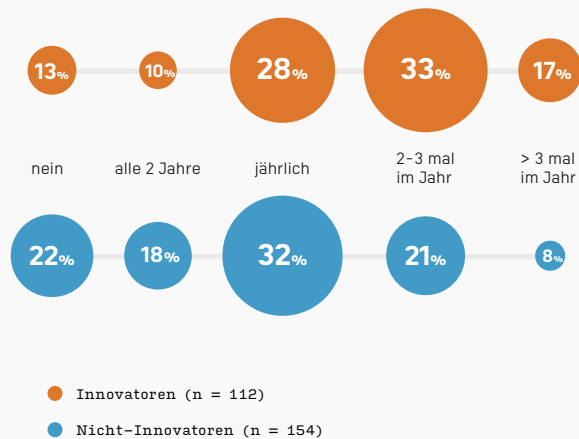
Wissenszugang

Haben Sie Zugang zu Wissen, das für die Entwicklung sozialer Innovationen erforderlich ist?



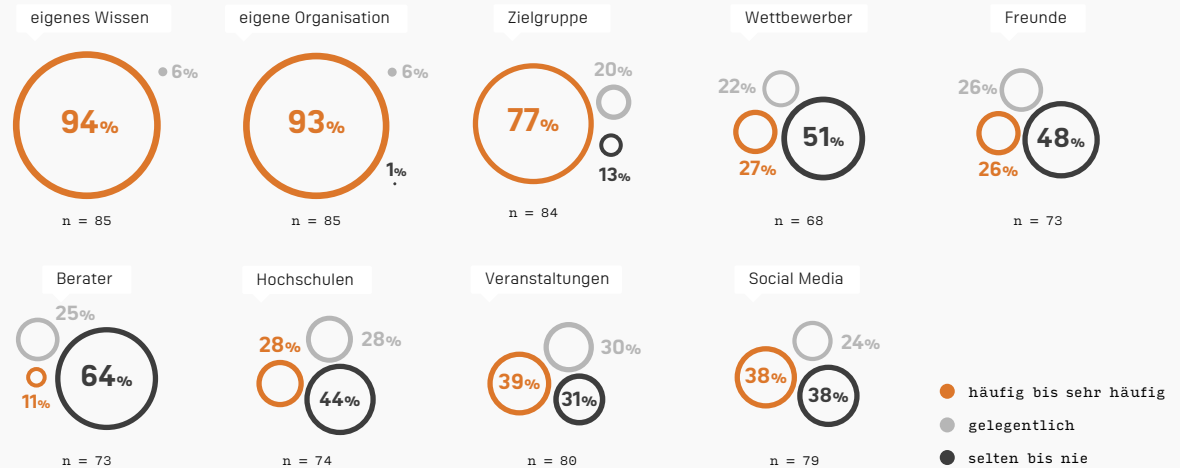
Qualifizierung

Fördert Ihre Organisation systematisch die Fort- & Weiterbildung der Mitarbeitenden?



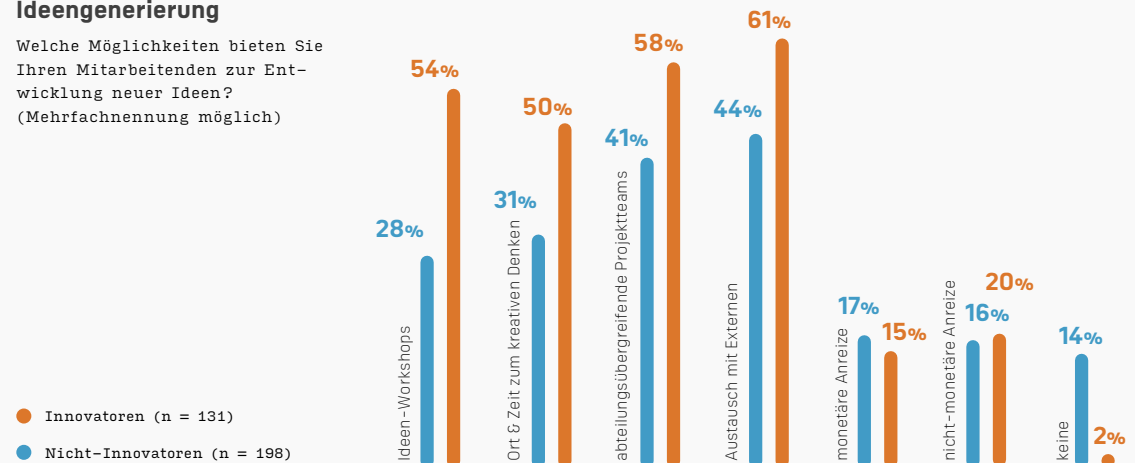
Wissensquellen

Wie häufig nutzen Sie die folgenden Wissensquellen?



Ideengenerierung

Welche Möglichkeiten bieten Sie Ihren Mitarbeitenden zur Entwicklung neuer Ideen? (Mehrfachnennung möglich)



Neben dem Zugang zu externem Wissen kommt den Fähigkeiten und Kompetenzen der eigenen Mitarbeiter*innen ein zentraler Stellenwert für die Innovationsfähigkeit von Organisationen zu. Insbesondere das Fehlen betriebswirtschaftlicher bzw. unternehmerischer Fähigkeiten kann einer Verstetigung sozialer Innovationen und der Etablierung langfristig tragfähiger Geschäftsmodelle entgegenstehen.

“

80% der Organisationen attestieren Ihren Mitarbeiter*innen gute Kenntnisse der Zielgruppe(n).

Vor diesem Hintergrund waren die befragten Organisationen aufgefordert, auf einer Likert-Skala von 1 (= trifft nicht zu) bis 5 (= trifft vollständig zu) den *Kenntnisstand ihrer Mitarbeitenden* in Bezug auf das eigene Tätigkeitsfeld, die organisatorischen Abläufe, in der Umsetzung sozialer Innovationen sowie die Zielgruppe einzuschätzen.

Wie Abbildung 9 (unten) illustriert, attestiert die überwiegende Mehrheit der Befragten ihren Mitarbeitenden gute Kenntnisse in ihrem jeweiligen Tätigkeitsfeld (93 %) und über die adressierten Zielgruppen (80 %). Weniger gut fällt die Beurtei-

lung der Kenntnisse zu organisatorischen Abläufen aus. Lediglich knapp die Hälfte der Organisationen bescheinigt den Mitarbeitenden diesbezüglich einen guten Kenntnisstand. Im Durchschnitt aller Organisationen ergibt sich mit einem Mittelwert von 3,4 eine mittlere Bewertung. Mit Blick auf die Umsetzung zeigt sich wiederum ein positiveres Bild. 71 % der Organisationen erachten die Kompetenzen ihrer Beschäftigten als gut; der Mittelwert liegt bei 4,0.

Innovationen sind ohne die stetige Erneuerung der Wissensbasis und des Lernens undenkbar. Erste Hinweise, inwiefern in den befragten Organisationen eine für Innovationen relevante *Lernkultur* vorherrscht, liefert das Fort- und Weiterbildungsangebot (Abb. 9 unten links): Ein Drittel der sozialinnovativen Organisationen gab an, zwei bis dreimal im Jahr und weitere 17 % häufiger als dreimal im Jahr Fort- und Weiterbildungen für Mitarbeitende anzubieten. Jährliche Fort- und Weiterbildungen werden von 28 % der sozialinnovativen und 32 % der nicht-innovativen Organisationen angeboten. Insgesamt sind es 87 % der Innovatoren und 78 % der Nicht-Innovatoren, die die Fort- und Weiterbildung der Beschäftigten fördern.

Mitarbeitende sind für die *Generierung von Ideen* für neue oder verbesserte Produkte eine wichtige Quelle. Insbesondere aufgrund ihrer guten Kenntnis der Zielgruppe(n) können sie einen ent-

scheidenden Beitrag zur Entwicklung neuer Lösungen leisten. Dies scheinen die befragten Organisationen erkannt zu haben. Die deutliche Mehrheit der Organisationen (90 %) bietet den Beschäftigten Möglichkeiten zur Entwicklung neuer Ideen. Wie Abbildung 9 (unten) illustriert, zeigen sich jedoch deutliche Unterschiede zwischen Innovatoren und Nicht-Innovatoren.

“

Soziale Innovatoren nutzen die Potenziale der Mitarbeitenden zur Entwicklung neuer Ideen häufiger als Nicht-Innovatoren.

Abteilungsübergreifende Projektteams, wie sie in 58 % der sozialinnovativen und 41 % der nicht-innovativen Organisationen eingesetzt werden, helfen Ideen zu generieren und Lösungen umzusetzen. Daneben nutzen 54 % der sozialinnovativen Organisationen im Vergleich zu lediglich 28 % der Nicht-Innovatoren Ideenworkshops/-labs, zur Entwicklung neuer Ideen durch Mitarbeitende. Orte und Zeit zum kreativen Denken bietet die Hälfte der sozialinnovativen Organisationen und damit deutlich häufiger als die Nicht-Innovatoren (31%).

Ebenso nimmt der Austausch der Mitarbeitenden mit externen Dritten bei den Innovatoren im Vergleich zu den Nicht-Innovatoren einen höheren Stellenwert ein. Monetäre Anreize spielen für beide eine eher nachgeordnete Rolle.

Innovationskooperationen

Im Sinne offener Innovationsprozesse sind Innovationskooperationen in den Befragten Organisationen mit einem Anteil von 62 % weit verbreitet und weisen Parallelen zur Nutzung der Wissensquellen auf. Wie bereits mit den abteilungsübergreifenden Projektteams zum Ausdruck gekommen, ist die Zusammenarbeit innerhalb der eigenen Organisation sowohl bei den Innovatoren (68 %) als auch den Nicht-Innovatoren (70 %) gängige Praxis. Daneben nimmt die Zielgruppe als Kooperationspartner einen zentralen Stellenwert ein. Mehr als 60 % der sozialinnovativen Organisationen kooperiert im Innovationsprozess mit der Zielgruppe und ebenso viele mit öffentlichen Einrichtungen (Abb. 10). Bei den Nicht-Innovatoren sind es jeweils 55 %. Mit einigem Abstand folgen Kooperationen der sozialen Innovatoren mit zivilgesellschaftlichen Akteuren (40 %) und Hochschulen (39 %). Hier zeigen sich deutliche Unterschiede zu ökonomisch-technischen Innovationen, die ihren Ausgangspunkt vielfach auch in der universitären Grundlagenforschung finden. Der Vergleich nach Rechtsform zeigt, dass Innovationskooperationen bei gGmbHs und Vereinen stärker ausgeprägt sind als bei GmbHs.

Abb. 10. Innovationskooperationen

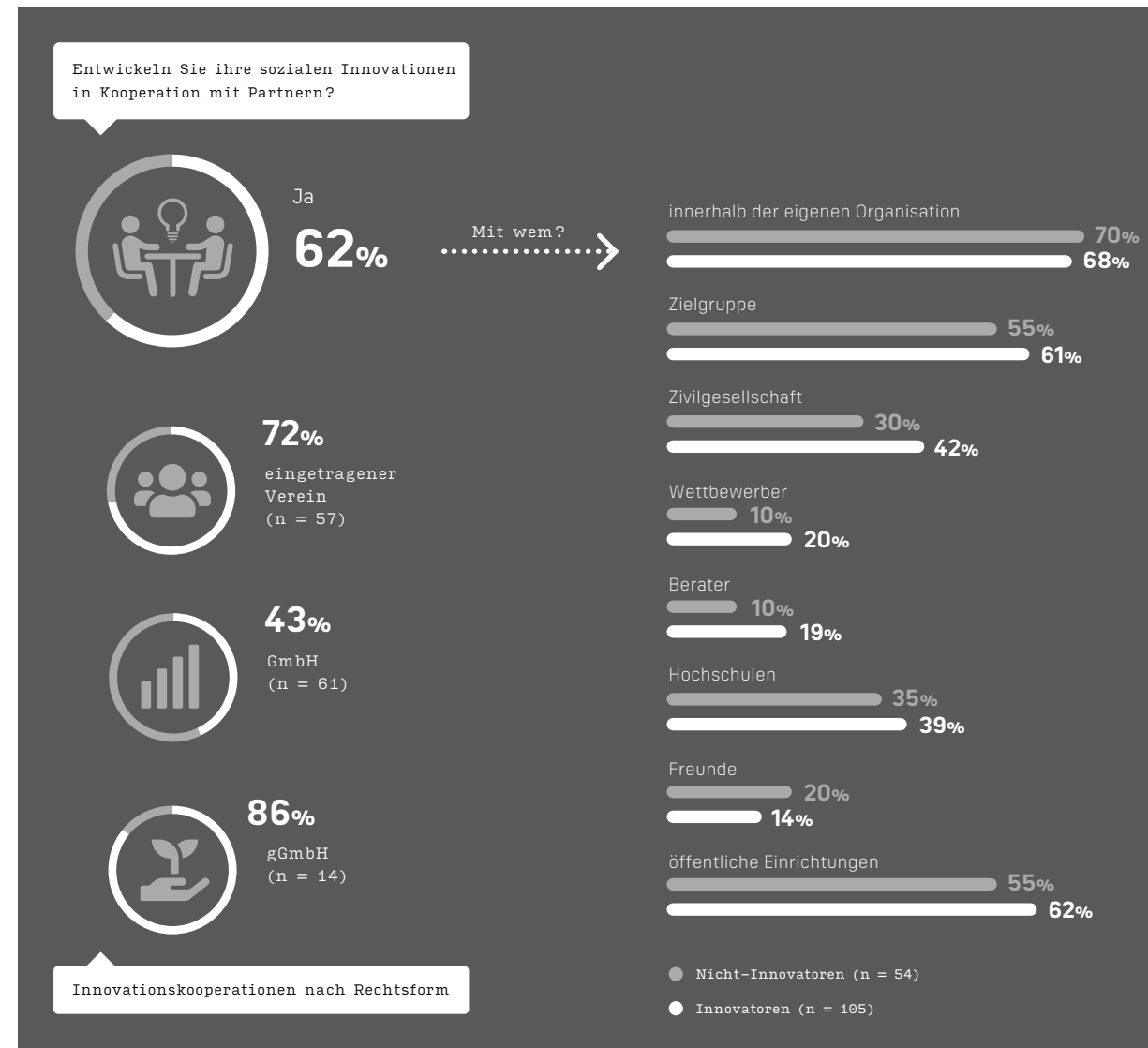
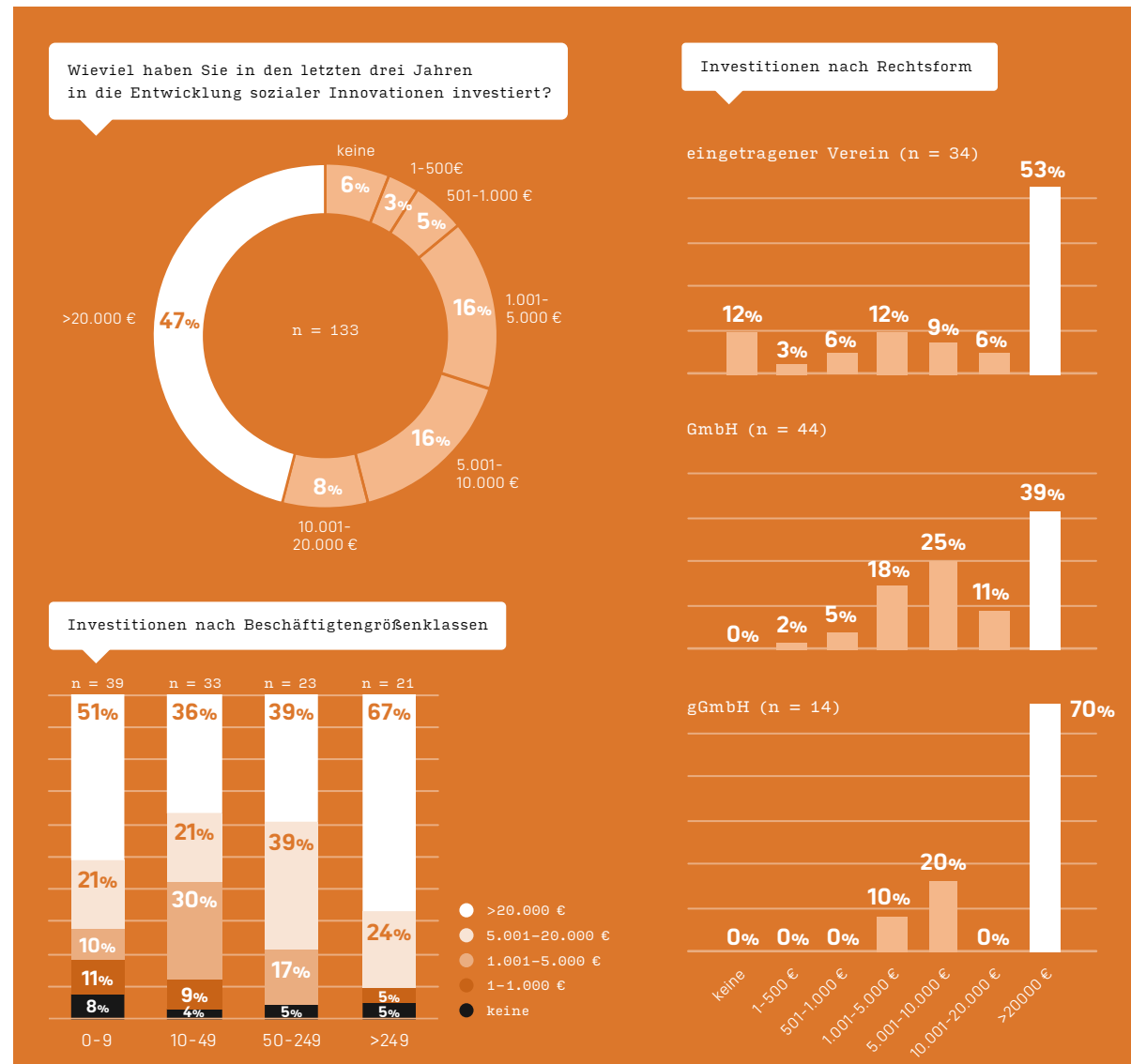


Abb. 11. Investitionen in sozialen Innovationen



Investitionen

Rund 47% der befragten Organisationen haben im Zeitraum 2017 bis 2019 mehr als 20.000 € in soziale Innovationen investiert. Wie der Vergleich nach Beschäftigtengrößenklasse zeigt, sind es insbesondere die großen Organisationen mit mehr als 249 Beschäftigten, die Investitionen in dieser Höhe tätigten. Jedoch investierte auch mehr als die Hälfte der Mikroorganisationen mit bis zu 9 Beschäftigten mehr als 20.000 €, während die kleinen und mittleren Organisationen mit Anteilen von 36 % bzw. 39 % deutlich dahinter zurückbleiben.

Wie nebenstehende Abbildung illustriert investierten gGmbHs und eingetragene Vereine häufiger als GmbHs mehr als 20.000 €. Die überwiegende Mehrheit der als gGmbH firmierenden Organisationen (70 %) investierte mehr als 20.000 €, was aufgrund ihres originären Geschäftszwecks schlüssig erscheint. Zu berücksichtigen ist hierbei, dass die absolute Zahl der gGmbHs sehr klein ist. Der vergleichsweise hohe Investitionsvolumen über 20.000 € liegt, überrascht auf den ersten Blick, relativiert sich allerdings insofern, als dass mehr als 80 % von ihnen angab, u.a. öffentliche (Projekt-)Fördermittel als Instrument zur Finanzierung ihrer sozialen Innovationen zu nutzen. Weder in der Gruppe der GmbHs noch der der gGmbHs finden sich Organisationen, die keine Investitionen getätigt haben.

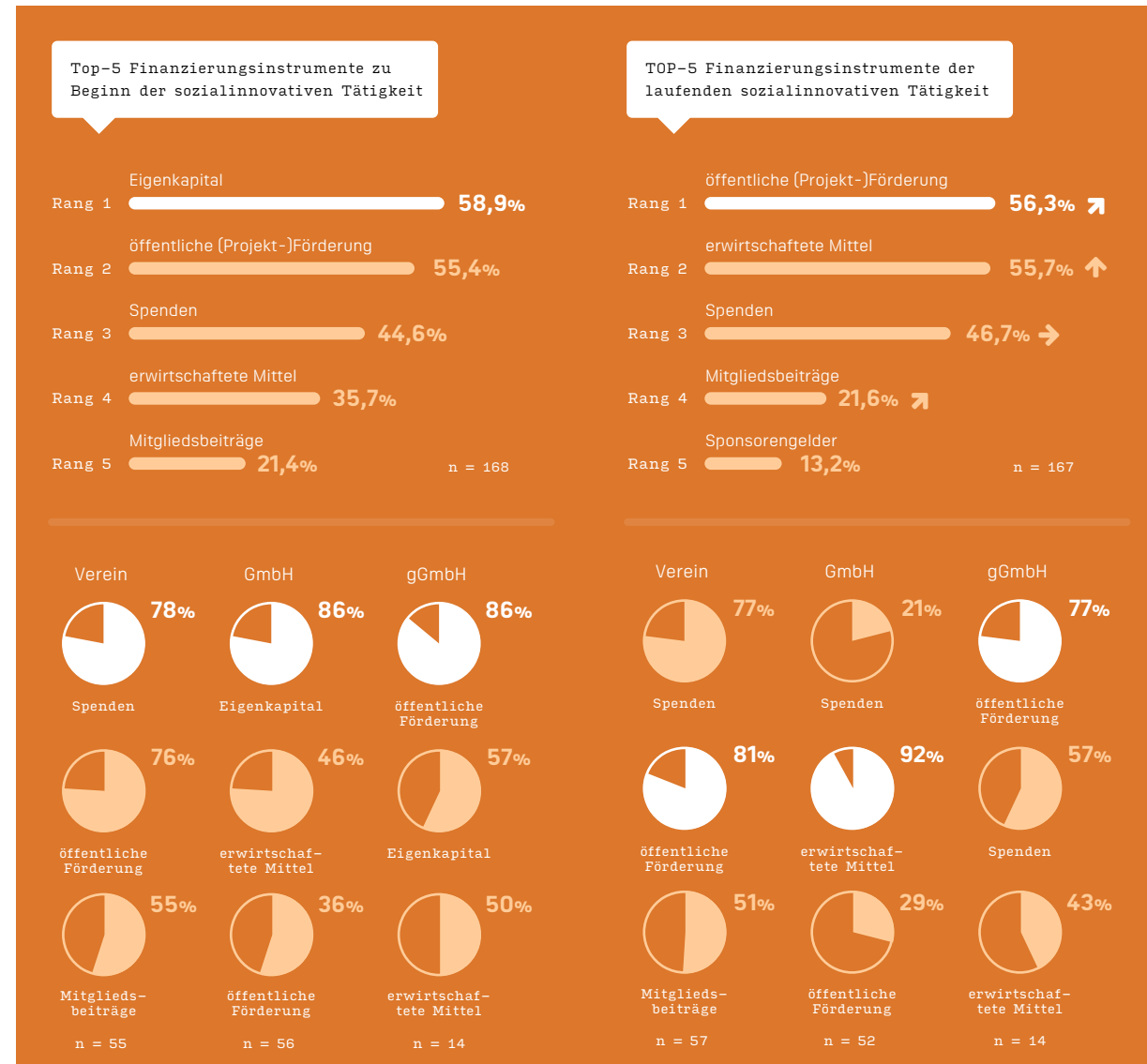
Finanzierungsinstrumente

Die befragten Organisationen nutzen eine Vielzahl unterschiedlicher Quellen zur Finanzierung ihrer sozialinnovativen Tätigkeiten. Neben den Einnahmen aus dem Vertrieb von Produkten und Dienstleistungen zählen hierzu Fördergelder oder Spenden, aber auch Mitgliedsbeiträge. Die Erhebung unterscheidet dabei zwischen der Finanzierung zu Beginn der sozialinnovativen Aktivitäten (Start-Up) und der laufenden Tätigkeit (Wachstum/Verstetigung).

Wie nebenstehende Abbildung illustriert, dominieren in der Anfangsphase der sozialinnovativen Tätigkeit Eigenkapital (59 %) und die öffentliche (Projekt-)Förderung (55 %) als Finanzierungsinstrumente. Es folgen mit einigem Abstand Spenden, erwirtschaftete Mittel und Mitgliedsbeiträge. Klassische Finanzierungsinstrumente wie die Gründungsförderung und Crowdfunding – beide mit Anteilen von 5 % – ebenso wie Venture Capital (1,2 %) spielen für die befragten Organisationen nur eine nachgeordnete Rolle.

Während sich die eingetragenen Vereine in der Anfangsphase primär durch Spenden (78 %), öffentliche Förderung (76 %) und Mitgliedsbeiträge (55 %) finanzieren, sind es bei den GmbHS das Eigenkapital (86 %), erwirtschaftete Mittel (46 %) und zu einem deutlich geringeren Anteil auch öffentliche Fördermittel (36 %).

Abb. 12. Finanzierungsinstrumente

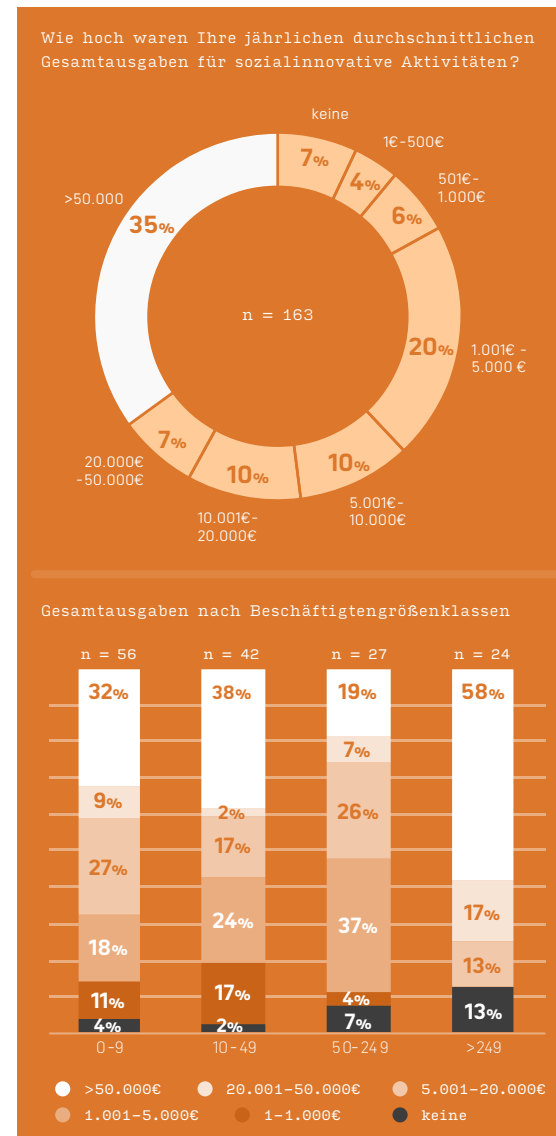


Demgegenüber gaben 86 % gGmbHs an, in der Start-Up-Phase öffentliche Fördermittel als Finanzierungsinstrument genutzt zu haben, gefolgt von Eigenkapital (57%) und erwirtschafteten Mitteln (50 %).

Die laufenden sozialinnovativen Aktivitäten werden jeweils zu rund 56 % aus öffentlichen Fördermitteln und erwirtschafteten Mitteln finanziert. Dabei zeigt sich, dass Letztgenannte im Vergleich zur frühen Phase deutlich zugenommen haben und mit +20,6% von Rang 4 auf Rang 2 der TOP-5 Finanzierungsinstrumenten gestiegen ist. Leicht höhere Anteile zeigen sich für die öffentliche Förderung (+0,9%) und Mitgliedsbeiträge (+0,2%). Der Anteil der Spendengelder hat sich bei unverändertem Rang um 2,1% auf rund 47 % erhöht.

Der Vergleich der Rechtsformen (Abb. 12, unten rechts) illustriert, dass für eingetragene Vereine und gGmbHs die öffentliche Förderung ein gängiges Finanzierungsinstrument darstellt: 81% der Vereine und 77 % der gGmbHs nutzt u.a. diese Finanzierungsform, der es bei den GmbHs lediglich 29 % sind. Wenig überraschend ist es, dass bei den GmbHs die erlösbasierte Finanzierung für die überwiegende Mehrheit (92 %) etablierte Praxis ist.

Abb. 13. Durchschnittliche Gesamtausgaben (2017-2019)



Ausgaben für soziale Innovationen

Im Durchschnitt verausgabten 35 % der Organisationen in den letzten drei Jahren mehr als 50.000 € pro Jahr für soziale Innovationen v. Bei weiteren 21% der Organisationen beliefen sich die durchschnittlichen jährlichen Gesamtausgaben auf 5.001 € bis 20.000 € und bei 20 auf 1.001 € bis 5.000 € (Abb. 13).

Wie nebenstehende Abbildung illustriert, verzeichnen große Organisationen – wie zu erwarten war – im Durchschnitt höhere Ausgaben pro Jahr als kleine bis mittlere Organisationen. Dennoch überrascht es, dass 38 % der kleinen Organisationen und 32 % der Kleinstorganisationen mit bis zu 9 Beschäftigten durchschnittlich mehr als 50.000 € jährlich verausgabten, wohingegen dies nur bei 19 % der mittleren Organisationen (50-249 Beschäftigte) der Fall ist. Die Mehrheit dieser Organisationen verzeichnete jährliche Gesamtausgaben zwischen 1.001 € bis 5.000 € (37%) bzw. 5.001 € und 20.000 € (26%).

Unabhängig von der Organisationsgröße und dem Volumen gilt, dass die durchschnittlichen Gesamtkosten zu einem substantiellen Teil durch Personalkosten begründet sind. So beläuft sich ihr Anteil an den durchschnittlichen jährlichen Gesamtausgaben auf rund 57 %.

Outcome sozialer Innovationsaktivitäten

Formalisierung, Skalierung & Performance

Im Unterschied zum Output sozialer Innovationsaktivitäten als unmittelbares Ergebnis der sozialen Innovationsaktivität (z.B. ein neues Produkt), ergibt sich der Outcome aus der Einführung/Implementierung der sozialen Innovation. Dem Oslo Manual folgend handelt es sich bei Outcomes um beobachtbare Effekte von Innovationen, die sich in unterschiedlichen Bereichen bzw. auf unterschiedlichen Ebenen zeigen können: in der Organisation, für die Zielgruppe(n), im Umfeld, für die Gesellschaft. Dies schließt nicht-intendierte (negative) Effekte ein. Der Outcome ist nicht zu verwechseln mit der langfristigen Wirkung sozialer Innovationen, dem sogenannten "Impact". Dieser bezieht sich eher auf die Makroebene der Gesellschaft bzw. auf systemische Veränderungen und ist nicht Gegenstand der erprobten sozialen Innovationsindikatorik.

Formalisierung sozialer Innovationen

Soziale Innovationen nehmen ihren Ursprung – wie einleitend dargestellt – vielfach in informellen Kontexten jenseits etablierter Strukturen. Die

Formalisierung sozialer Innovationen, d.h. ihre Einbettung in gesellschaftlich anerkannte formale Strukturen, ist insofern ein wichtiger Indikator für den angestrebten Wandel von Institutionen und etablierten Praktiken.

“

58% der sozialinnovativen Organisationen haben ihre Innovationen formalisiert.

Die Frage, ob die entwickelten sozialen Innovationen in formale Strukturen oder gängige Praxis übergegangen seien, bejahten 58 % der sozialinnovativen Organisationen. Hierzu nutzten annähernd zwei Drittel der Organisationen Netzwerke (74 %) und mehr als die Hälfte (54 %) gezielte Kampagnen. Die Formulierung politischer Leitlinien und die Etablierung von Interessensverbänden kommen demgegenüber deutlich seltener zum Einsatz (24 % bzw. 23 %).

Skalierung sozialer Innovationen

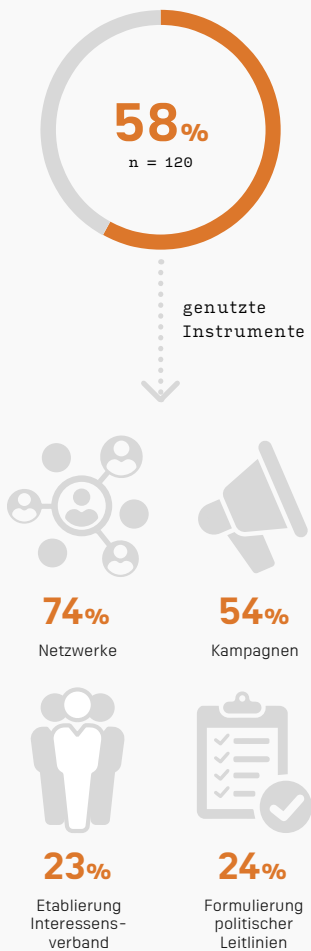
Neben der Formalisierung kann die Skalierung, d.h. die Verbreitung sozialer Innovationen, dazu beitragen den Outcome zu erhöhen. Während gewinnorientierte Unternehmen aufgrund der Aussichten auf steigende Profite per se ein Interesse an der Verbreitung ihrer Innovationen haben, zeigt sich für soziale Innovationen ein anderes Bild. Lediglich etwas mehr als die Hälfte der Organisationen (53 %) ist daran interessiert ihre sozialen Innovationen in die breite Anwendung zu bringen (Abb. 14 rechts).

“

Nur 53% der sozialinnovativen Organisationen sind bestrebt ihre Innovationen zu skalieren.

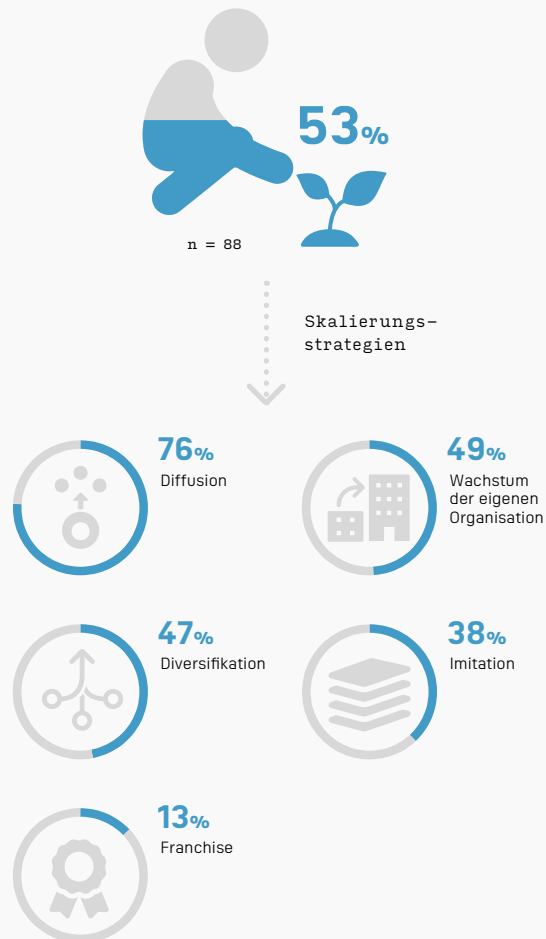
Formalisierung

Ist Ihre soziale Innovation in formale Strukturen oder gängige Praxis übergegangen?



Skalierung

Besteht das Interesse die soziale Innovation zu skalieren?



Dabei gilt es jedoch zu berücksichtigen, dass sich nicht alle sozialen Innovationen gleichermaßen für eine Verbreitung eignen, da sie an den sozialen, kulturellen und/oder räumlichen Kontext ihrer Entstehung gebunden sind.

Mehr als zwei Drittel der Organisationen (76 %), die eine Skalierung der sozialen Innovationen anstreben, setzen dabei auf Diffusionsstrategien, d.h. sie verbreiten die originäre Lösung. Daneben finden Diversifikations- und Wachstumsstrategien Anwendung (47 % bzw. 49 %). Erstere stellen auf die Ausweitung der Zielgruppe durch die Erweiterung oder Modifikation der entwickelten Lösungen ab, während letztere die Vergrößerung und Ausbreitung der eigenen Organisation fokussieren. Die Skalierung mittels Social Franchising, bei dem anderen Akteuren das Recht zur Verbreitung der sozialen Innovation unter Nutzung des gleichen Namens und Logos eingeräumt wird, bildet unter den befragten Organisationen eher die Ausnahme (13 %).

38 % der Organisationen setzten auf die Imitation als Skalierungsmethode. D.h., sie streben an, dass ihre soziale Innovation aufgrund ihres Bekanntheitsgrades (z.B. in den sozialen Medien oder der Presse) von anderen Akteuren eigenständig, also ohne ihr Zutun, kopiert wird. Dem offenen Wissenstransfer, der die Imitatoren in die Lage versetzt die Lösung zu imitieren, kommt dabei ein zentraler Stellenwert für die Verbreitung der sozialen Innovation zu.

Performance

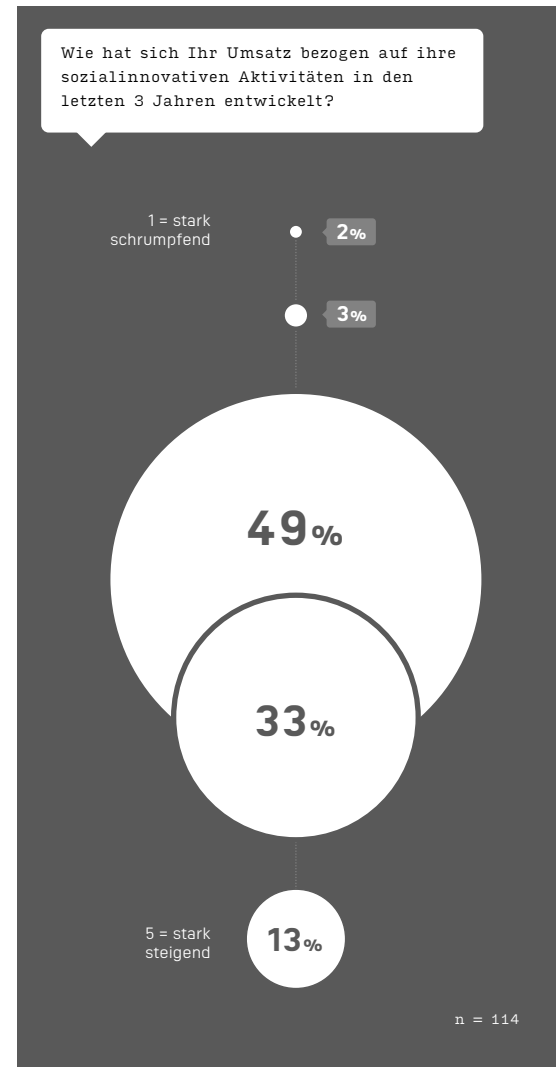
Als weiterer Indikator, der Aufschluss über den potenziellen Outcome liefert, ist die Performance der sozialen Innovationsaktivitäten. Hierzu wurde die Entwicklung des „Umsatzes“ mit sozialinnovativen Aktivitäten in den letzten drei Jahren herangezogen, der ein Indikator für die Verbreitung der sozialen Innovation ist.

Wie nebenstehende Abbildung illustriert, gab annähernd die Hälfte der Organisationen (49%) auf einer Likert-Skala von 1 (= stark schrumpfend) bis 5 (= stark steigend) an, dass sich ihr Umsatz bezogen auf die sozialinnovativen Aktivitäten in den letzten drei Jahren tendenziell nicht verändert hat. In rund einem Drittel der Organisationen ist der Umsatz gestiegen sowie in weiteren 13 % sogar stark. Einen schrumpfenden bzw. stark schrumpfenden Umsatz verzeichneten nur wenige Organisationen (3 % bzw. 2 %).

Gesellschaftliche Verantwortung

Weniger mit Blick auf den potenziellen Outcome, sondern zur Beurteilung der Bedeutung sozialer Innovationen wurde danach gefragt, worin die Befragten die gesellschaftliche Verantwortung ihrer Organisation sehen und wo deren Grenzen liegen. Diese subjektive Einschätzung ist ein wichtiger Indikator in welcher Rolle sich die Organisation im Hinblick auf eine sozial, ökologisch und ökonomisch nachhaltige Entwicklung sieht.

Abb. 15. Umsatzentwicklung (2017-2019)



Im Ergebnis sehen die Vereine ihre gesellschaftliche Verantwortung zumeist in einem konkreten Anliegen (z.B. Ressourcenschonung, Inklusion). Grenzen dieser Verantwortung nachzukommen resultieren zumeist aus dem Mangel an Zeit, Geld oder Mitarbeitenden und sind in einigen Fällen durch das gesellschaftliche Klima bedingt.

Ein Großteil der Unternehmen wiederum sieht seine gesellschaftliche Verantwortung vor allem in der langfristigen Sicherung von Arbeitsplätzen und der Schaffung guter Arbeitsbedingungen u.a. durch faire Gehälter und ein gutes Unternehmensklima. Darüber hinaus besteht bei vielen Unternehmen ein Bewusstsein für ihre Verantwortung zur Verminderung negativer Umweltauswirkungen (z.B. Ressourcenschonung), wohingegen die Prüfung der eigenen Lieferkette auf soziale und ökonomische Nachhaltigkeit nur von einigen wenigen genannt wurde. Die Inklusion von Menschen mit Eintrittsschwierigkeiten in den ersten Arbeitsmarkt (z.B. Geflüchtete, Langzeitarbeitslose) oder Spenden für soziale Projekte bilden weitere Formen ihrer gesellschaftlichen Verantwortung nachzukommen.

In der nachfolgenden Abbildung sind ausgewählte Aussagen der Befragten zur gesellschaftlichen Verantwortung und deren Grenzen zusammengefasst.

Abb. 16: Gesellschaftliche Verantwortung



Das Umfeld

Kooperationen & Unterstützung

Aus der Innovations- und Regionalforschung ist bekannt, dass die Innovativität von Organisationen maßgeblich durch ihr Umfeld beeinflusst wird. Die Kommune/Region fungiert in diesem Kontext als Handlungsrahmen, der innovationsfördernd oder -hemmend wirken kann. Mit Blick auf soziale Innovationen stellt sich diesbezüglich einerseits die Frage, inwiefern ein Bewusstsein für spezifische Problemlagen oder Bedarfe und die Bereitschaft hieran etwas zu ändern besteht sowie die erforderlichen Kompetenzen dies zu tun vorhanden sind. Aspekte, die mit der Indikatorik zu den regionalen Innovationskapazitäten (s. hierzu Mildenberger & Krlev, 2020) erfasst werden. Zu anderen ist damit die Frage der Verfügbarkeit von Kooperationspartnern und Unterstützungsinfrastrukturen – wie sie für technisch-ökonomische Innovationen in vielen Regionen vorhanden sind – verbunden.

Kooperationen

Um einen Eindruck davon zu bekommen, welche Bedeutung das regionale Umfeld hat, wurden die

Organisationen gefragt wie häufig (1 = nie bis 5 = sehr häufig) sie mit wem in welcher räumlichen Reichweite unabhängig von ihren Innovationsaktivitäten kooperieren.

Wie bei den Innovationskooperationen zeigt sich auch hier, dass häufiger innerhalb der eigenen Organisation als mit externen Partnern kooperiert wird (Abb. 17, links). Mit einem Mittelwert von 3,5 erfolgen Kooperationen mit der Zielgruppe im Durchschnitt gelegentlich bis häufig. 58 % der Organisationen gab an, häufig bis sehr häufig mit der Zielgruppe zusammen zu arbeiten und weitere 21 % dies gelegentlich zu tun (Abb. 17, Mitte). Unter den sozialinnovativen Organisationen sind diese Kooperationen leicht stärker ausgeprägt (3,9). Die Zusammenarbeit mit politischen Akteuren der kommunalen Ebene bzw. der Landes- und Bundespolitik bildet dagegen mit Mittelwerten zwischen 2,5 und 1,7 die Ausnahme und erfolgt eher selten. Ein ambivalenteres Bild zeigt sich für die Zusammenarbeit mit informellen Gruppen: 40 % der Organisationen gab an häufig bis sehr häufig mit diesen Gruppen zu kooperieren und

annähernd ebenso viele dies nur selten bzw. nie zu tun. Insgesamt zeigt sich, dass soziale Innovatoren mit allen Akteuren – ausgenommen der Zulieferer – leicht häufiger kooperieren.

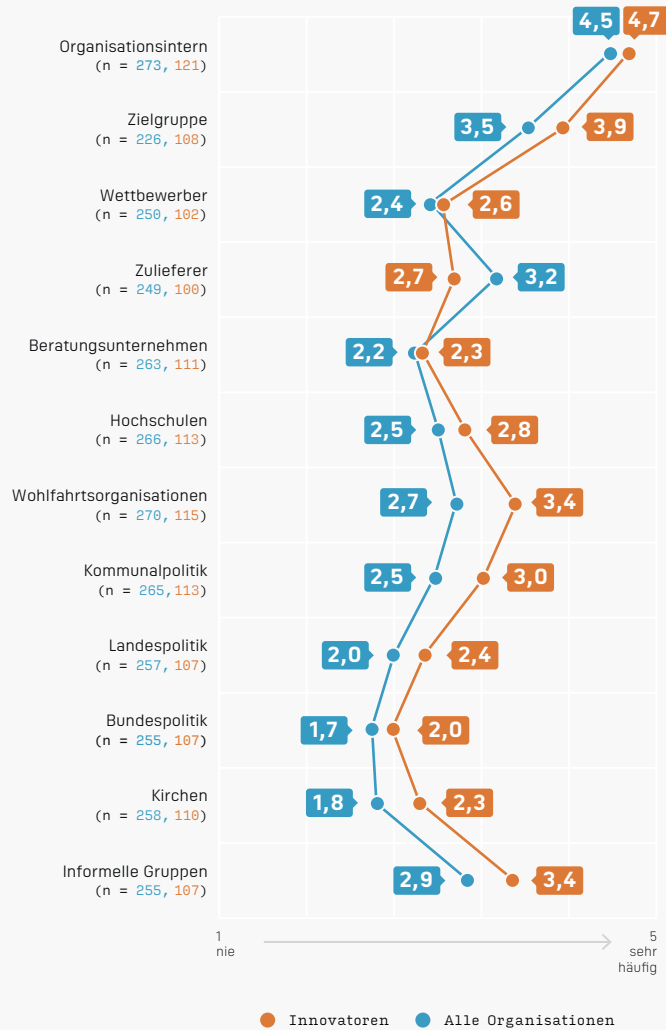


Nur 35% der Organisationen arbeiten mit Hochschulen in der Region zusammen.

Der regionale Kontext erweist sich insbesondere für die Zusammenarbeit mit Kirchen (75 %), Politik (58 %) und Zielgruppen (57 %) als relevant. Dabei gilt es zu berücksichtigen, dass die Kooperationen mit den beiden erstgenannten Gruppen eher die Ausnahme bilden. Weitere 54 % der Befragten gab an, mit informellen Gruppen in der Kommune bzw. Region zusammen zu arbeiten. Die Hälfte der Organisationen kooperiert außerdem mit Wohlfahrtsorganisationen im regionalen Kontext.

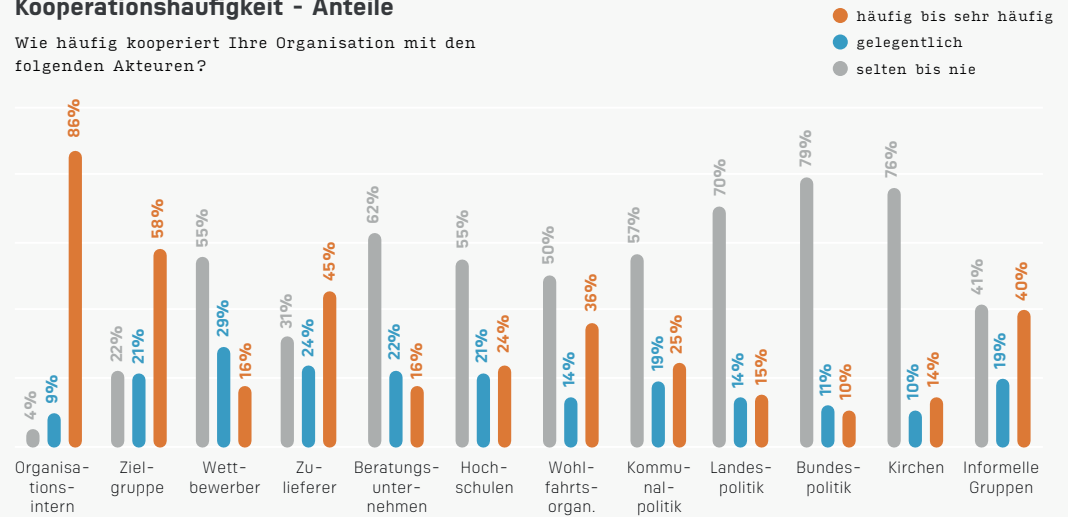
Kooperationshäufigkeit - Mittelwerte

Wie häufig kooperiert Ihre Organisation mit den folgenden Akteuren?



Kooperationshäufigkeit - Anteile

Wie häufig kooperiert Ihre Organisation mit den folgenden Akteuren?



Reichweite der Kooperationen

Wo sind Ihre Kooperationspartner verortet?

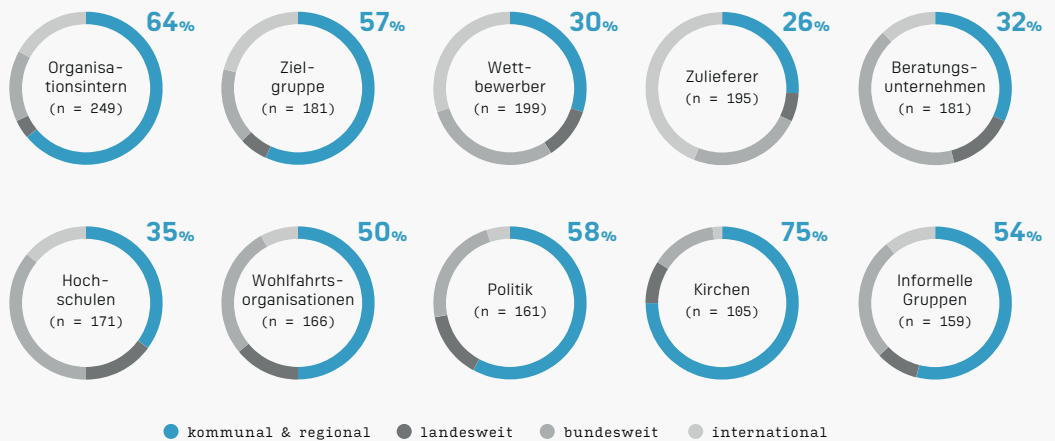
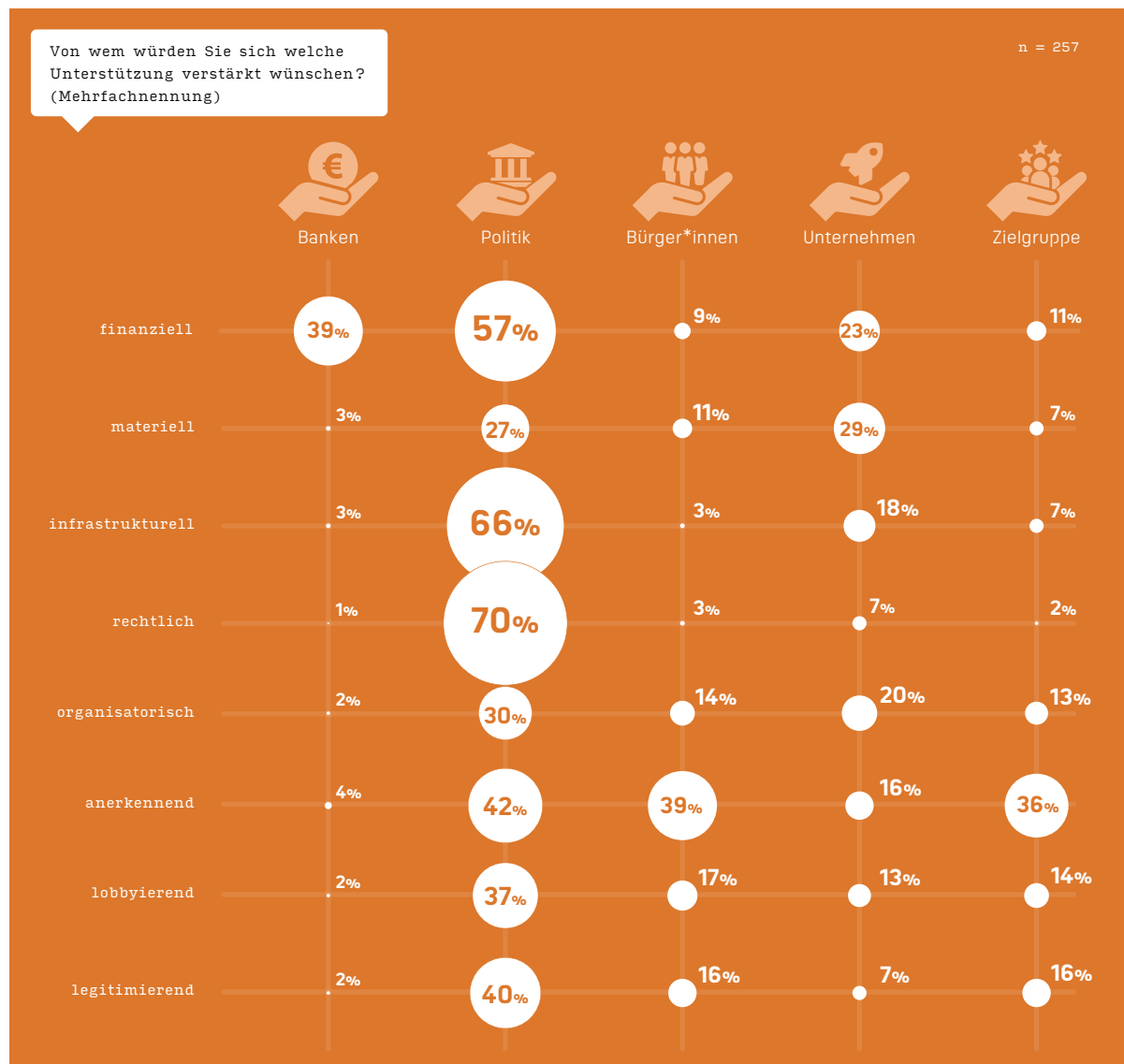


Abb. 17. Kooperationen – Häufigkeit & Reichweite

Abb. 18. Gewünschte Unterstützung



Wunsch nach Unterstützung

Unterschiedliche Akteure können auf vielfältige Weise die sozialinnovativen Aktivitäten von Organisationen unterstützen. Angefangen bei der finanziellen oder materiellen über die infrastrukturelle oder organisatorische Unterstützung bis hin zum Lobbying.

Wie nebenstehende Abbildung illustriert, wünschen sich die befragten Organisationen insbesondere mehr Unterstützung durch die Politik. Dies betrifft gleichermaßen rechtlichen, infrastrukturellen und finanziellen Support. Rund 70 % der 257 Befragten die hierzu Angaben machten wünschen sich eine verstärkte Unterstützung in rechtlicher Hinsicht und Zweidrittel bezüglich der Infrastrukturen für soziale Innovationen. Daneben äußerten 57 % der Organisationen den Wunsch, in stärkerem Ausmaß finanzielle Unterstützung durch die Politik zu erhalten. Aber auch eher indirekte Formen des Supports durch die Politik wurden gewünscht, wie Anerkennung (42 %), Legitimation (40 %) und Lobbying (37 %). Den Wünschen nach mehr Unterstützung in Form von Anerkennung durch die Bürger*innen und die Zielgruppen nannten 39 % bzw. 36 %. Deutlich mehr als ein Drittel der Befragten (39 %) wünscht sich von den Banken mehr finanzielle Unterstützung. Mit Blick auf die Unternehmen sind es in erster Linie die materielle (29 %) und finanzielle Unterstützung (23 %) die gewünscht werden.

Governance

Partizipation & Organisationsstruktur

"Organisationale Governance" verstanden als ein System, in dem Organisationen zur Erreichung ihrer Ziele Entscheidungen treffen und umsetzen, kommt mit Blick auf die Innovativität eine zentrale Bedeutung zu. Eigentumsverhältnisse und die Rechtsform sind ebenso Beispiele für Elemente der organisationalen Governance wie der Umgang mit und die Partizipation von Mitarbeitenden. Dies gilt insbesondere auch für die sozialinnovativen Aktivitäten von Organisationen, die dem latenten Risiko ausgesetzt sind aufgrund ökonomischer Erfordernisse ihre sozialen Ziele zugunsten ökonomischer Ziele zu verschieben.

Partizipation

In diesem Zusammenhang wurden die Organisationen daher gefragt, ob und in welcher Form sie die Mitarbeitenden an Entscheidungsprozessen beteiligen. Konkret waren die Befragungsteilnehmenden aufgefordert auf einer Likert-Skala von 1 (= trifft vollständig nicht zu) bis (5 = trifft vollständig zu) das Beteiligungsniveau einzustufen.

Wie Abbildung 19 (oben links) illustriert, beteiligen sozial-innovative Organisationen ihre Beschäftigten im Mittel zwar häufiger als nicht-innovative Organisationen, der Umfang der Beteiligung ist im Mittel der 328 Organisationen, die hierzu eine Aussage machten, jedoch überraschend niedrig. Mit Mittelwerten von 3,4 findet die Aussage "Mitarbeitende haben Mitspracherechte und entscheiden mit" unter den sozialinnovativen als Organisationen den höchsten Zuspruch, während es bei den nicht-innovativen Organisationen die Aussage "Mitarbeitende bringen ihr Wissen ein, entscheiden aber nicht mit" (3,4) ist.

“

**65% der Organisationen
beteiligen die Mitar-
beitenden an Entschei-
dungsprozessen.**

So räumen rund 54 % der 131 innovativen und 40 % der 197 nicht-innovativen Organisationen ihren Mitarbeitenden Mitspracherechte ein und beteiligen sie an Entscheidungen (s. Abb. 19). Daneben treffen mehr als ein Drittel der Innovatoren und 23 % der Nicht-Innovatoren konsensuale Entscheidungen unter Beteiligung aller Beschäftigten. Zugleich räumen 43 % der sozialinnovativen und 40 % der nicht-innovativen Organisationen den Mitarbeitenden Mitspracherechte ein, ohne diese an den Entscheidungen zu beteiligen. Rund die Hälfte der nicht-innovativen Organisationen (49 %) und 43 % der innovativen Organisationen nutzen lediglich das Wissen der Beschäftigten im Entscheidungsprozess, ohne ihnen Entscheidungsbefugnisse einzuräumen.

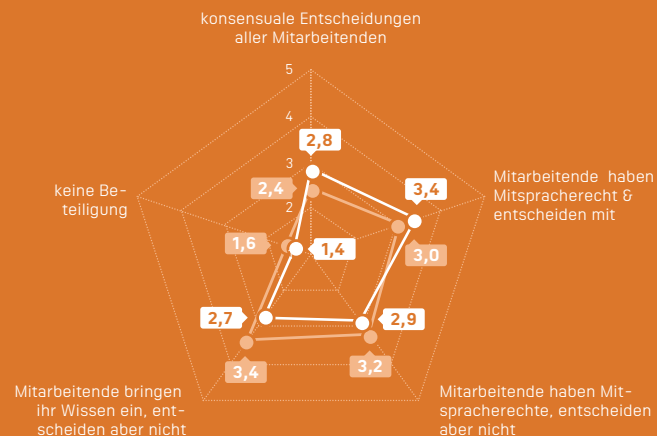
4 % der innovativen und 6 % der nicht-innovativen Organisationen beteiligen ihre Mitarbeitenden gar nicht an Entscheidungsprozessen. Rund 12 % der Befragten machte hierzu keine Aussage.

Partizipation der Mitarbeitenden

Beteiligen Sie Ihre Mitarbeitenden an Entscheidungsprozessen?
(Mittelwerte)

1 = trifft nicht zu
5 = trifft vollständig zu

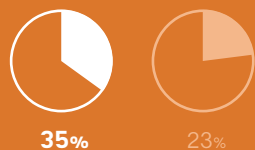
● Innovatoren (n = 131)
● Nicht-Innovatoren (n = 197)



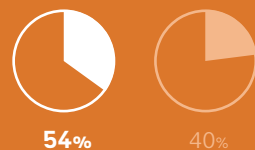
Häufigkeit der Partizipation

Anteil der Organisationen auf die nachfolgenden Aussagen eher bzw. vollständig zutreffen.

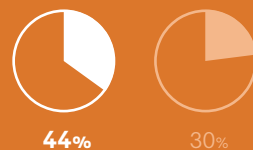
Konsensuale Entscheidungen aller Mitarbeitenden (MA)



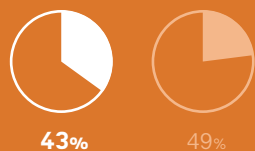
Mitarbeitende haben Mitspracherechte & entscheiden mit



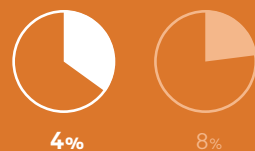
Mitarbeitende haben Mitspracherecht, entscheiden aber nicht mit



Mitarbeitende bringen ihr Wissen ein, entscheiden aber nicht



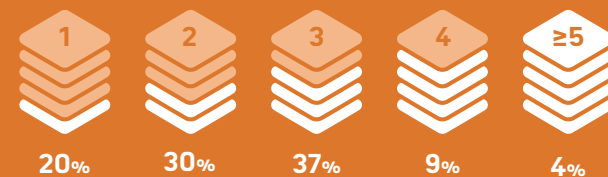
keine Beteiligung



● Innovatoren (n = 131)
● Nicht-Innovatoren (n = 197)

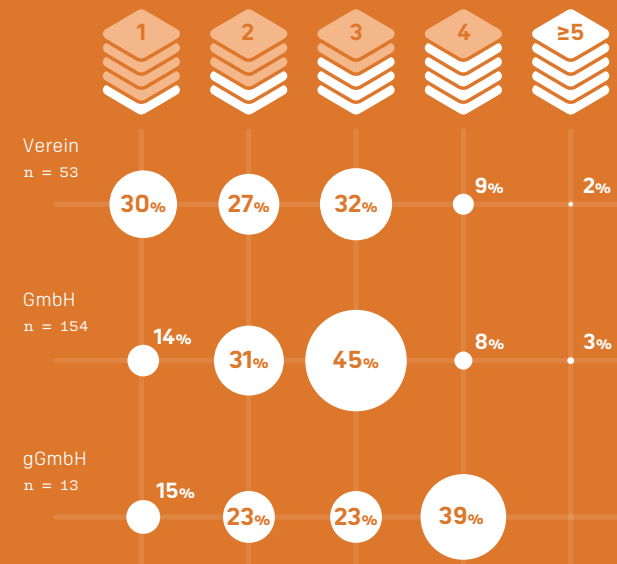
Hierarchieebenen

Wieviele Hierarchieebenen gibt es in Ihrer Organisation?



n = 384

Hierarchieebenen nach Rechtsform



Hierarchie

Hierarchie als Form der Steuerung gilt als ein zentrales Element von Governance, deren Einfluss auf das organisationale Innovationsgeschehen kontrovers diskutiert wird. Einerseits wird flachen Hierarchien eine höhere Transparenz in Bezug auf das organisationale Handeln auch mit Blick auf die sozialinnovativen Aktivitäten der Organisationen zugeschrieben. Als strukturierendes Element bieten sie andererseits Möglichkeiten den Balanceakt zwischen Exploitation und Exploration von Innovationen zu gestalten.

Neben den Formen der Partizipation wurde daher nach der Anzahl der Hierarchieebenen gefragt. Dies vor dem Hintergrund, dass flache Hierarchien eine höhere Transparenz und schneller Entscheidungen in Bezug auf das organisationale Handeln auch mit Blick auf die sozialinnovativen Aktivitäten der Organisationen versprechen.

“

50% der Organisationen verfügen über flache Hierarchien mit bis zu zwei Ebenen.

Wie Abbildung 19 (oben links) illustriert zeichnen sich die befragten Organisationen durch flache

Hierarchien aus. Die Hälfte der Befragten verfügt über maximal zwei Hierarchiestufen. Lediglich 13 % der Organisationen über vier und mehr. Im Mittel liegt die Zahl der Hierarchieebenen bei 2,5.

Wie zu erwarten war, besteht zwischen der Organisationsgröße und -struktur ein signifikanter positiver Zusammenhang derart, dass je größer die Organisation, desto mehr Hierarchieebenen finden sich. Was, wie oben dargestellt, nicht zwingend nachteilig sein muss.

Im Vergleich der Rechtsform zeigt sich, dass eingetragene Vereine gegenüber GmbHs und gGmbHs die flachsten Hierarchien aufweisen (Abb. 19, unten rechts). Rund 57% der Vereine gab an über ein bis zwei Hierarchieebenen zu verfügen. Im Gegensatz dazu zeichnen sich die gGmbHs durch eine deutlich hierarchischere Struktur aus. Dies ist nicht zuletzt durch die rechtlichen Vorgaben dieser Rechtsform begründet. Eine gGmbH hat mindestens zwei Organe – Gesellschafterversammlung und Geschäftsführung – und gegebenenfalls ein drittes fakultatives Organ (Aufsichtsrat/Beirat/Kuratorium). Auch wenn die absolute Zahl der gGmbHs gering ist, erscheint es insofern plausibel, dass 39% der Befragten angab vier Hierarchieebenen etabliert zu haben.

Zwischen Innovatoren und Nicht-Innovatoren zeigen sich keine signifikanten Unterschiede in der Anzahl der etablierten Hierarchien.



Resümee & Ausblick

Reflexion

Die vorangehenden Ausführungen haben einen ersten Einblick in die entwickelte Indikatorik zur Messung der sozialen Innovativität von Organisationen gegeben.

Die Ergebnisse zeigen, dass soziale Innovationen in der Rhein-Ruhr Region keineswegs ein Nischendasein führen. Rund ein Drittel der teilnehmenden Organisationen hat in den letzten 3 Jahren eine oder mehr soziale Innovationen entwickelt. Die Mehrheit von ihnen ist in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft bzw. in den Sektoren Erziehung und Erbringung sonstiger Dienstleistungen tätig. Die sozialinnovativen Organisationen agieren primär als GmbH oder eingetragener Verein, wobei 65 % von ihnen weniger als 50 Mitarbeitende beschäftigt. Im Vergleich zu allen Organisationen zeichnen sich die sozialen Innovatoren durch höhere Anteile von Frauen und Hochschulabsolvent*innen unter den Mitarbeitenden aus.

Neben den dargestellten Ergebnissen zu den sozialinnovativen Aktivitäten der in der Untersuchungsregion ansässigen Organisationen liefert die Erprobung der Indikatorik wertvolle Hinweise

für deren Passgenauigkeit zur Erfassung der organisationalen Innovativität. Hat sich das methodische Vorgehen bewährt? Was hat funktioniert? Wo gibt es Nachbesserungsbedarf?

#1 Soziale Innovativität von Organisationen im Spiegel einer missionsorientierten Innovationspolitik

Mit dem Bedeutungszuwachs der "Missionsorientierung" in der Innovationspolitik wird der Einbezug weiterer Innovationsakteure und partizipativer Prozesse betont. Zugleich rückt damit der Beitrag von Innovationen zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen gegenüber dem "Neuigkeitsgrad" stärker in den Fokus.¹ Beide Aspekte finden in der erprobten Indikatorik zur sozialen Innovativität von Organisationen Berücksichtigung.

Auch wenn die vorliegenden Ergebnisse lediglich einen Ausschnitt des bundesweiten Innovationsgeschehens widerspiegeln können und sich die Indikatorik noch in der Erprobung befindet, so liefert sie doch erste Anhaltspunkte für eine evi-

denzbasierte Gestaltung künftiger Innovationspolitik, die dazu beitragen kann das Potenzial sozialer Innovation zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen effizienter zu nutzen.

#2 Standardisierte Online-Befragung – eine probate Methode der Datenerhebung

Die schriftliche Online-Befragung hat sich als effiziente Methode der Datenerhebung erwiesen, gerade auch vor dem Hintergrund der hohen Anzahl der zu befragenden Organisationen. Ein wesentlicher Vorteil dieser Erhebungsmethode ist ihre Skalierbarkeit. So kann die Reichweite der Befragung von der regionalen auf die nationale oder europäische Ebene ausgeweitet werden. Insbesondere in Kombination mit der Messung der regionalen Innovationskapazitäten ermöglicht dies vergleichende Regionalanalysen durchzuführen.

Wie bei jedem anderen Untersuchungsdesign, das die Beantwortung eines Fragebogens durch eine kompetente Person in der Organisation, dem

Key Informant bzw. Schlüsselinformanten, vor-
sieht, kann es auch hier zu Verzerrungen in den
Daten infolge von Wahrnehmungsunterschieden
oder der gewählten Erhebungsmethode kom-
men.² Diese gilt es mit den entsprechenden sta-
tistischen Verfahren zu überprüfen.

#3 Pluralität sozialer Innovationen und neue Innovationsakteure sichtbar machen

Das zur Messung sozialer Innovativität zugrunde-
gelegte "breite" Organisationsverständnis (siehe
S. 9) hat sich bewährt. So konnte ein Datensatz
mit vielfältigen Informationen zu den sozialinno-
vativen Aktivitäten unterschiedlicher Organisati-
ons- und Rechtsformen aus verschiedenen
Branchen generiert werden. Komplementär zum
DSEM³, der das Sozialunternehmertum in den
Blick nimmt, gibt die Erhebung einen umfassen-
den Einblick in das soziale Innovationsgeschehen
auch "neuer" – bisher nicht in der amtlichen Sta-
tistik erfasster – Akteure. Ebenso zeigen die Er-
gebnisse jedoch, dass nicht alle Organisations-
formen gleichermaßen gut erreicht wurden. Dies
gilt insbesondere für Wohlfahrtsorganisationen,
die tendenziell unterrepräsentiert sind. Eine Ein-
beziehung der Wohlfahrtsverbände in die Be-
kanntmachung der Befragung könnte sich in die-
sem Zusammenhang als sinnvoll erweisen.

Der explizite Bezug zu den Zielen für nachhaltige
Entwicklung (SDG) und das darauf ausgerichtete
Handeln der Organisationen ebenso wie die Frage
nach der gesellschaftlichen Verantwortung und
deren Grenzen können dazu beitragen, jene Or-
ganisationen zu identifizieren, die unabhängig
von bereits realisierten sozialen Innovationen im
Beobachtungszeitraum, in besonderem Maße für
gesellschaftliche Herausforderungen sensibili-
siert sind.

#4 Ansatzpunkte zur Optimierung und Konsolidierung des Indika- torensatzes

Bei der Entwicklung des Fragebogens wurde be-
sonderer Wert auf eine möglichst einfache Fra-
geformulierung gelegt und bewusst auf die Ver-
wendung komplizierter Fachbegriffe verzichtet.
Dies auch vor dem Hintergrund, dass sehr unter-
schiedliche Organisationen mit variierenden Wis-
sensbasen adressiert waren. Wie der Pretest be-
reits gezeigt hatte, waren die Frageformulierun-
gen in weiten Teilen verständlich. Die Kommen-
tierungen der Teilnehmenden am Ende des Fra-
gebogens zeigen jedoch, dass trotz aller Sorgfalt
einige Fragen noch zu "wissenschaftlich" formu-
liert waren. Diese werden im nächsten Schritt
überarbeitet. Daneben bietet das Antwortverhal-
ten der Teilnehmenden gute Ansatzpunkte zur
Konsolidierung des Fragebogens.

Mit Blick auf die Führung durch den Fragebogen,
ist ferner zu überlegen, inwiefern eine weitere
Differenzierung nach Rechtsform bzw. innerhalb
einzelner Rechtsformen (z.B. eingetragener Ver-
ein) sich als sinnvoll erweisen könnte, um die Fra-
geformulierungen noch besser auf den jeweiligen
Organisationstyp zuzuschneiden.

¹ Siehe hierzu u.a. [Hightech Strategie 2025](#) der Bundesre-
gierung sowie den am 26. Mai 2020 durch den Bundes-
tag beschlossenen Antrag der Fraktionen der CDU/CSU
und SPD zu sozialen Innovationen ([Drucksache
19/19493](#)).

² In der Literatur wird auf den "Key Informant Bias" und
den "Common Method Bias" als Quelle möglicher Mess-
fehler verwiesen (s. u.a. Albers et al. (Hrsg.) (2009). Me-
thodik der empirischen Forschung (3. Aufl.). Wiesbaden:
Gabler).

³ Vom SEND e.V. 2018 initiiert, gibt der "Deutsche Social
Entrepreneurship Monitor" (kurz: DSEM) einen Überblick
zum Gründungsgeschehen von Sozialunternehmen in
Deutschland ([https://www.send-ev.de/uplo-
ads/DSEM2019.pdf](https://www.send-ev.de/uplo-
ads/DSEM2019.pdf)).

Szenarien

Ein zentraler Aspekt für die Weiterentwicklung des IndiSI-Rahmenmodells mit den Indikatoren der drei Messebenen und die Implementierung einer kontinuierlichen Messung sozialer Innovationen ist deren Anschlussfähigkeit an die gängige Innovationsforschung und -messung.

Während die klassische Innovationsmessung auf eine lange Historie zurückblicken kann, die gekennzeichnet ist durch kontinuierliche Weiterentwicklung und Anpassung der zugrundeliegenden Messkonzepte, befindet sich die Messung sozialer Innovationen noch in den Anfängen. So besteht in der klassischen Innovationsmessung ein breiter Konsens dahingehend, wie Innovationen gemessen werden können. Die Innovationsmetrik der "vierten Generation" (Milbergs & Vornortas, 2004)¹ nimmt dabei verstärkt Innovationsprozesse, das systemische (multidimensionale) Umfeld und immaterielle Aspekte von Innovationen in den Blick.

Ganz anders gestaltet sich die Situation im Bereich sozialer Innovationen, für die bislang kein anerkanntes Messkonzept existiert und die folglich nicht in der amtlichen Statistik erfasst werden.

Die nachfolgenden Kurzsznarien zeigen alternative Pfade auf dem Weg zur Etablierung einer sozialen Innovationsmessung vergleichbar mit der technisch-ökonomischer Innovationen auf. Diese werden in den kommenden Monaten weiter ausgearbeitet.

Szenario 1

Integration in bestehende Erhebungen

Dieses erste Szenario sieht vor, ausgewählte Indikatoren zur Messung sozialer Innovativität von Organisationen in laufende Erhebungen zu nehmen. So existiert eine Reihe von Innovationserhebungen, an welche die organisationale Messebene des IndiSI-Rahmenmodells thematisch und/oder in Bezug auf den Adressatenkreis anschlussfähig ist. Hierzu zählen u.a. Organisationsbefragungen wie das Mannheimer Innovationspanel (kurz: MIP)², dessen Ergebnisse in den Community Innovation Survey der Europäischen Union einfließen, oder der CC-Survey zur Corporate Citizenship in Deutschland³. Beide Erhebungen könnten um Items bezogen auf soziale Innovativität ergänzt werden. Dies gilt analog für die

Erhebung des Stifterverbands "Zivilgesellschaft in Zahlen" (ZiviZ)⁴, die sich an die organisierte Zivilgesellschaft (u.a. Vereine, Genossenschaften, Stiftungen und gemeinnützige gGmbHs) richtet und das freiwillige Engagement erfasst.

Ein wesentlicher Vorteil dieses Szenarios ist die Einbindung in für Deutschland repräsentative Befragungen, die über eine hohe Reichweite verfügen und allgemein anerkannt sind. Ferner ist die Einbindung in etablierte Erhebungen nur mit geringen zusätzlichen Kosten verbunden.

Der zentrale Nachteil dieses Szenarios ist darin zu sehen, dass sich im Rahmen einer solchen Integration in laufende Erhebungen nur ausgewählte Teilaspekte der sozialinnovativen Aktivitäten von Organisationen abbilden lassen. Das MIP beispielsweise legt ein klar definiertes Unternehmensverständnis zugrunde und erfasst nicht die "neuen", für soziale Innovationen zentralen Akteure wie Wohlfahrtsorganisationen, gemeinnützige Vereine oder Genossenschaften. Zudem werden nur Unternehmen erfasst mit mehr als 5 Beschäftigten. Um die notwendige Breite von Akteuren zu erreichen, erfordert eine Integration

von Indikatoren zur sozialen Innovativität von Organisationen in das MIP eine Ausweitung des Adressatenkreises. Besonders relevant erscheint die Öffnung der Befragung für Organisationen des Gesundheits- und Sozialwesens (Abschnitt Q der WZ 2008) in denen vielfältig soziale Innovationen erfolgen. Sowohl der CC-Survey als auch ZiviZ decken zwar ein breites für soziale Innovationen relevantes Spektrum von Organisationen ab, jedoch ist auch für diese Erhebungen zu erwarten, dass es eher einzelne Indikatoren oder Items sein werden, die integriert werden könnten.

Szenario 2

Eigenständige Erhebung

Die Etablierung einer eigenständigen Erhebung ermöglicht eine umfassende Berücksichtigung der Spezifika sozialer Innovationen. Das Messinstrument ließe sich breit programmieren, um die verschiedenen Innovationsakteure über Rechtsformen und Tätigkeitsfelder hinweg zu betrachten. Ebenso ließen sich die Heterogenität sozialer Innovationsaktivitäten mit ihrem sektorenübergreifenden Charakter und ihrem Bezug zu den SDGs abbilden. Denkbar wäre eine regelmäßige Panelerhebung. Die damit angestrebte Dauerbeobachtung eröffnet die Möglichkeit, frühzeitig neue Phänomene und Akteure zu identifizieren.

Der Mehrwert einer eigenständigen Erhebung ist vor allem darin zu sehen, dass im Zusammenspiel mit den beiden anderen Messebenen des IndiSI-Rahmenmodells Veränderungen der Nachfrageseite (Bedürfnisse, Trends) durch die Resonanzanalyse und die Ermittlung der regionalen Innovationskapazitäten frühzeitig antizipiert und in eine zeitnahe Anpassung von Fördermaßnahmen und Investitionsvorhaben umgesetzt werden könnten. Aufgrund der Komplexität der Innovationsprozesse, der hohen Veränderungsdynamik infolge variierender Problemlagen sowie der bis dato noch ausstehenden Einordnung sozialer Innovationen, wäre eine Panelerhebung in diesem Kontext von besonderer Bedeutung. Sie könnte einen Beitrag zur Flexibilisierung von Fördermaßnahmen leisten und die erforderlichen Reaktionszeiten deutlich verkürzen.

Für ein Panel zu sozialen Innovationen gelten dieselben Vor- und Nachteile wie für andere gängige Panels. Ein Nachteil dieses Szenarios liegt in dem kosten- und zeitintensiven Aufbau eines Panels sowie der begrenzten Flexibilität begründet.



Die weitere Validierung ist eine zentrale Prämisse.

Eine wesentliche Voraussetzung für die Realisierung beider Szenarien ist es, die entwickelte Indikatorik sowie die Erhebungsmethode durch ergänzende Befragungen in weiteren Pilotregionen weiter zu validieren. Basierend auf den gewonnenen Erkenntnissen im Rahmen von IndiSI sollte die Datenerhebung auf weitere (3–5) Regionen ausgeweitet werden, von denen je zwei Regionen vergleichbare strukturelle Merkmale aufweisen sollten. Damit könnte dem Aspekt Rechnung getragen werden, dass sich die soziale Innovationsmessung noch in den Anfängen befindet und nicht auf etablierte und validierte Indikatoren zurückgegriffen werden kann.

- ¹ Milbergs E. & Vonortas, N. (2004). Innovation Metrics: Measurement to Insight. National Innovation Initiative, 21st Century Innovation Working Group. <http://www.innovationmanagement.se/>
- ² http://ftp.zew.de/pub/zew-docs/mip/19/mip_2019.pdf
- ³ https://www.unternehmensengagement.de/wp-content/uploads/2019/02/Stifterverband_und_Bertelsmann_Stiftung_CC-Survey-2018_Erstergebnisse_web.pdf
- ⁴ <https://www.ziviz.info/ziviz-survey>



Anhang

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.	
Merkmale der Organisationen	14
Abb. 2.	
Motive für soziales Engagement	15
Abb. 3.	
Beitrag zu den Zielen für nachhaltige Entwicklung	16
Abb. 4.	
Die drei meistgenannten Ziele nach Rechtsform	17
Abb. 5.	
Ziele der Organisationen	18
Abb. 6.	
Output – eingeführte, abgebrochene & künftige SI	20
Abb. 7.	
Begünstigte und Erlösmodell	21
Abb. 8.	
Beurteilung der eigenen Lösung	22

Abb. 9.	
Innovationsrelevantes Wissen	24
Abb. 10.	
Innovationskooperationen	26
Abb. 11.	
Investitionen in sozialen Innovationen	27
Abb. 12.	
Finanzierungsinstrumente	28
Abb. 13.	
Durchschnittliche Gesamtausgaben (2017–2019)	29
Abb. 14.	
Formalisierung & Skalierung sozialer Innovationen	31
Abb. 15.	
Umsatzentwicklung (2017–2019)	32
Abb. 16:	
Gesellschaftliche Verantwortung	33

Abb. 17.	
Kooperationen – Häufigkeit & Reichweite	35
Abb. 18.	
Gewünschte Unterstützung	36
Abb. 19.	
Governance – Partizipation & Hierarchieebenen	38

Indikatoren

Indikator	Beschreibung	Items
Gemeinnützigkeit		ja/nein
Beitrag zu Nachhaltigkeitszielen	Beitrag zu den Zielen für nachhaltige Entwicklung der UN; gemeinsame Klammer zwischen den Messebenen (Mehrfachauswahl)	17 Ziele für nachhaltige Entwicklung der UN (SDG)
Soziale Tätigkeit	Aktivitäten, die nachhaltige, ökonomische, ökologische oder soziale Ziele verfolgen	ja/nein
B. Soziale Innovation		
Motivation	Gründe für soziale Aktivitäten (Mehrfachauswahl)	soziale Motive, persönliche Betroffenheit, Marktlücke/Staatsversagen, wirtschaftliche Motive
Soziale Innovativität	Neuerung/Verbesserung in den letzten 3 Jahren	Prozesse, Produkte/Dienstleistung, Technologie, Geschäftsmodell, nicht in den letzten 3 Jahren
Einstieg in soziale Innovationsaktivitäten	Jahr in dem mit der Entwicklung sozialer Innovationen begonnen wurde	metrisch
Zielgruppe	Adressanten bzw. Begünstigte der sozialen Innovation	Kinder, Jugendliche, Senioren, Arbeitslose, Frauen, Menschen mit Behinderungen, Geflüchtete/ Asylbewerber, Migrant*innen, LGBTQ+, Wohnungslose, Bewohner eines Stadtteils, Umwelt/Tiere, offen für alle, Sonstige
Anzahl der Begünstigten	Anzahl der Begünstigten, die mit der sozialen Innovation erreicht werden	1-9, 10-24, 25-49, 50-99, 100-199, 200-499, 500-1.000, >1.000
Reichweite	Umkreis in dem Kunden, Nutzer, Begünstigte erreicht werden	Stadtteil, kommunal, regional, landesweit, bundesweit, international
Erlösmodell	Zahlende für die soziale Innovation	Nutzer/Begünstigte, eigene Organisation, ein Dritter (z.B. öffentliche Einrichtung, Spender), SI ist kostenlos
Investitionen	Investitionen in soziale Innovationen in den letzten 3 Jahren	Keine, <100 €, 100-500€, 1001-5.000€

Indikator	Beschreibung	Items
Innovations-kooperationen	Entwicklung der sozialen Innovation in Zusammenarbeit mit Partnern	ja/nein
	Kooperationspartner	Mitglieder der eigenen Organisation, Zielgruppe, Zivilgesellschaft, Wettbewerber, Beratungsunternehmen, Hochschulen, Freunde/Bekannte, öffentliche Einrichtungen
Digitalisierung	Formen der Digitalisierung, die die soziale Innovation nutzt	Internet, Apps, Projektmanagement-Software, 3D-Druck, Roboter, KI, Blockchain, AR/VR, keine
Wissen	Zugang zu innovationsrelevantem Wissen	ja/nein
Wissensquellen	Wissensquellen für die Innovationsaktivitäten und Häufigkeit der Nutzung (Likert-Skala: 1 = nie, 5 = sehr häufig)	Eignes Wissen, Mitarbeitende der eigenen Organisation, Zielgruppe, Wettbewerber, Freunde/ Bekannte, Beratungsunternehmen, Hochschulen, Konferenzen/Messen, soziale Medien
Innovationsbewertung	Beurteilung der sozialen Innovation im Vergleich zu existierenden Lösungen, die dasselbe Problem adressieren (Likert-Skala: 1 = trifft nicht zu, 5 = trifft vollständig zu)	stärker auf die Zielgruppe ausgerichtet, besser für die Zielgruppe erreichbar, besser von der Zielgruppe akzeptiert, anwendungsfreundlicher, kostengünstiger
Anzahl der Innovationen	Anzahl der in den letzten 3 Jahren eingeführten sozialen Innovationen	metrisch
Institutionalisierung	Übergang der sozialen Innovation in formale Strukturen oder gängige Praxis (gesellschaftliche Verankerung)	ja/nein
	Methoden der Institutionalisierung	Etablierung von Interessensverbänden, Berücksichtigung in politische Leitlinien, Kampagnen, Netzwerke/Communities, Sonstige
Abbruch von SI	Begonnene und nicht beendete SI	ja/nein
	Gründe für den Abbruch	Freitext
Geplante Innovationen	Erfasst ob sozialinnovative Aktivitäten geplant sind	ja/nein
	Bereich (Mehrfachauswahl)	17 Ziele für nachhaltige Entwicklung der UN (SDG)
Investitionsbereitschaft	Motivation künftig in soziale Innovationen zu investieren	Gewinnerzielung, Reputationssteigerung, Beitrag für die Gesellschaft, Imitation einer erfolgreichen SI, Fremdfinanzierung, gar nicht, Sonstige

Indikator	Beschreibung	Items
C. Geschäftsmodell & Finanzierung		
Wertorientierung	Strategische Zielsetzung der Organisation	ausschließlich wirtschaftliche Ziele, wirtschaftliche Ziele stehen im Vordergrund, soziale und wirtschaftliche Ziele im Gleichgewicht, soziale Ziele im Vordergrund, ausschließlich soziale Ziele
	Veränderung in der Gewichtung	sozial -> wirtschaftlich, wirtschaftlich -> sozial
Skalierung	Interesse an der Verbreitung der Innovation	ja/nein
	Mechanismen der Verbreitung	Imitation, Diffusion, Franchise, Diversifikation, Wachstum der eigenen Organisation, Sonstiges
Finanzierung	Instrument zur Finanzierung der Implementierung differenziert nach Startup-Phase und aktuell	Öffentliche Förderung, Eigenkapital, (Förder-) Wettbewerbe, Gründungsförderung, Crowdfunding, Mitgliedsbeiträge, erwirtschaftete Mittel, Sponsoringelder, Venture Capital, Verkauf von Anteilen/Aktien, Kredite, Sonstige
Einnahmen	Durchschnittliche Höhe der Einnahmen und Zusammensetzung	Einnahmekategorien, % der Gesamteinnahmen (Mitgliedsbeiträge, erwirtschaftet Mittel, Vermögenserträge, Spenden/Sponsoring, Fördergelder)
Ausgaben	Durchschnittliche Höhe der Ausgaben und Zusammensetzung	Ausgabekategorien, % der Gesamtausgaben (Personalausgaben, Sachausgaben, Sonstige)
Beschäftigtenentwicklung	Entwicklung der Beschäftigtenzahl im Bereich der sozialinnovativen Aktivitäten in den letzten 3 Jahren	5-stufige Likert-Skala von 1 = stark geschrumpft bis 5 = stark gestiegen
Umsatzentwicklung	Entwicklung des Umsatzes mit sozialen Innovationen in den letzten 3 Jahren	5-stufige Likert-Skala von 1 = stark geschrumpft bis 5 = stark gestiegen
Monitoring	Systematisches Monitoring der sozialinnovativen Aktivitäten	ja/nein
D. Personal & Prozesse		
Wissensbasis	Kenntnisstand der Mitarbeitenden (Likert-Skala: 1 = trifft nicht zu, 5 = trifft vollständig zu)	im Tätigkeitsfeld, über organisationale Abläufe, in der technischen Umsetzung, über die Zielgruppe

Indikator	Beschreibung	Items
Partizipation & Governance	Fortentwicklung der Wissensbasis durch Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen nach Häufigkeit	Individuelle Weiterbildung, systematische Weiterbildung für alle Mitarbeitenden (nie, alle 2 Jahre, einmal im Jahr, 2-3 Mal im Jahr, > 3 Mal im Jahr)
	Beteiligung der Mitarbeitenden an strategischen Entscheidungsprozesse	Konsensuale Entscheidungen aller MA; MA haben Mitspracherechte und entscheiden mit; MA haben Mitspracherechte, entscheiden aber nicht; MA bringen ihr Wissen ein, entscheiden aber nicht; keine Beteiligung
	Möglichkeiten die den Mitarbeitenden zur Entwicklung neuer sozialinnovativer Ideen geboten werden	Ideen-Workshops, Orte & Zeit zum kreativen Denken, abteilungsübergreifende Projektteams, Austausch mit externen, (nicht-)monetäre Anreize, keine
	Hierarchieebenen in der Organisation	1, 2, 3, 4, ≥5
E. Umfeld & Netzwerke		
Kooperationsneigung	Häufigkeit der Zusammenarbeit mit Partnern unabhängig von der Innovationstätigkeit (Likert-Skala: 1 = nie, 5 = sehr häufig)	Zielgruppe, Wettbewerber, Zulieferer, Beratungsunternehmen, Hochschulen, gemeinnützige Organisationen/Wohlfahrtsverbände, Kommunal-, Landes-, Bundespolitik, Kirchen, informelle Gruppen/Initiativen
Reichweite der Kooperationen	Räumliche Verortung der Kooperationspartner	Kommunal, regional, landesweit, national, international
Unterstützungsbedarf	Form der Unterstützung und Unterstützer (Mehrfachauswahl)	Finanziell, materiell, infrastrukturell, rechtlich, organisatorisch, anerkennend, lobbyierend, legitimierend; Banken, Politik, Zivilbevölkerung, Unternehmen, Zielgruppe
Innovationsbarrieren	Hürden, welche die sozialinnovativen Aktivitäten behindern	Bürokratie, Finanzierung, mangelnde Akzeptanz, mangelnde Resonanz, fehlende Unterstützungsbedarfe, fehlende (Management-)Kompetenzen, fehlende Marktkenntnisse, Wettbewerb, Fachkräftemangel, rechtliche Barrieren, gesellschaftliches Klima
Gesellschaftliche Verantwortung	Verständnis der Organisation zur eigenen gesellschaftlichen Verantwortung	Freitext

Indikator	Beschreibung	Items
D. Organisationsmerkmale		
Gründungsjahr	Jahr der Gründung der Organisation	numerisch
Rechtsform	Rechtsform unter der die Organisation agiert	
Aktivitätsradius	Räumliche Reichweite der Tätigkeiten der Organisation	Kommunal, regional, landesweit, national, international
Tätigkeitsfeld	Tätigkeiten/Sektoren nach Wirtschaftszweigklassifikation (WZ 2008)	Einfachauswahl
Beschäftigtenzahl	Anzahl der Mitarbeitenden einschließlich Volontär*innen in Vollzeit-äquivalent	metrische Angabe
Frauenquote	Anteil von Frauen an den Beschäftigten einschließlich Volontärinnen	
Qualifikationsniveau	Anteil von Mitarbeitenden mit Hochschulabschluss	

Impressum

Herausgeber

Westfälische Hochschule Gelsenkirchen
Institut Arbeit und Technik
Forschungsschwerpunkt
»Innovation, Raum & Kultur«
Munscheidstr. 14
45886 Gelsenkirchen
E-Mail: terstriep@iat.eu
Web: www.iat.eu

Autor*innen

Dr. Judith Terstriep
Laura-Fee Wloka
Yasin Geme
Juan Sebastián Rico Palacios

IndiSI Projektpartner

Universität Heidelberg
Max-Weber Institut für Soziologie
CSI – Centrum für soziale Investitionen
und Innovationen
Dr. Georg Mildenerberger
Web: www.soz.uni-heidelberg.de

Philipps-Universität Marburg
Fachbereich Geographie
Geographie der Dienstleistung, Kommunikation
und Innovation
Prof. Dr. Simone Strambach
Web: www.uni-marburg.de

Bildnachweis

Alle verwendeten Bilder sind frei nach CCO.

Titelbild	Alexandra David, IAT
S. 5	Maark auf pixabay
S. 9	Pexels auf pixabay
S. 12	AquilaSol auf pixabay
S. 40	Hin Bong Yeun auf Unsplash
S. 44	Maark auf pixabay

