

Diakonie und soziale Innovation

Chancen und Herausforderungen von sozialen Innovationen in der Sozialwirtschaft aus Perspektive des Social Franchising

Ulrike Neubauer

Abstract

Social Franchising Modelle sind in der Sozialwirtschaft bislang selten erforscht und noch weniger in Bezug auf soziale Innovationen. In ihrer Dissertation erforscht die Autorin dieses Neuland und generiert wichtige Erkenntnisse zur branchenübergreifenden Zusammenarbeit unterschiedlicher Akteure aus der Zivilgesellschaft, Sozialwirtschaft und Privatwirtschaft. Grundlegende Informationen für eine gelungene Kooperation werden anhand einer Fallstudie bereitgestellt. Anhand dieser Fallstudie wird beschrieben, auf welche Weise eine soziale Innovation erreicht wurde und welchen Einfluss die Skalierungsmethode Social Franchising bei einer Cross-Industry-Innovation hatte. Darüber hinaus entstand eine Rastermöglichkeit für innovative Lösungsmodelle für Nonprofit-Organisationen von der Entstehung bis zur Skalierung in einem Prozess der sozialen Innovation.

1. Einleitung

Die Gesellschaft befindet sich mit der „Technologisierung und Verwissenschaftlichung“¹ auf dem Weg von der Dienstleistungsgesellschaft hin zur Informations- und Wissensgesellschaft.² Demnach kommt es zu rasanten technologischen, ökologischen, politischen und sozialen Veränderungen.

Gerade im Blick auf die sozialen Herausforderungen in der Gesellschaft sind beispielsweise Änderungen im Umgang mit dem demographischen Wandel, Projekte zur Erreichung von Inklusionszielen und zur Bekämpfung von Armut notwendig. Gleichmaßen wachsen die Herausforderungen mit der Bedrohung durch den Klimawandel und seine Folgen, ebenso die Dynamik von kulturellen und gesellschaftlichen Veränderungen durch Migration und eine sich gleichzeitig entwickelnde kulturelle Vielfalt. Die damit verbundene Integration ist eine

¹ Kübler, Hans-Dieter (2011): Trends gegenwärtiger Gesellschaftsentwicklung. In: Hans-Dieter Kübler (Hg.): Interkulturelle Medienkommunikation: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 24.

² Vgl. Kübler, Hans-Dieter (2011): Trends gegenwärtiger Gesellschaftsentwicklung. In: Hans-Dieter Kübler (Hg.): Interkulturelle Medienkommunikation: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 23–64.

Möglichkeit, sie ist jedoch keine Kompensation für den Fach- und Arbeitskräftemangel insgesamt, welcher durch den Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials aufgrund des demographischen Wandels herrscht. Die Bedarfe liegen demnach nicht nur bei technischen Innovationen, sondern insbesondere bei der Verbindung zu sozialen Innovationen. Somit werden Ideen zur Lösung von materiellen, psychischen, psychischen, kulturellen und geistigen Problemstellungen gesucht. Diese Lösungen sollen sowohl in einem angemessenen Verständnis zur Zivilgesellschaft selbst als auch in Instrumenten und Rechtsregelungen des Sozialstaates sowie in der Umsetzung in Organisationen liegen. Daraus folgt, dass der Staat, der Markt bzw. Organisationen und die Zivilgesellschaft aufgefordert sind, zum einen Antworten auf diese neuen Fragen in einer globalisierten Umgebung zu finden, zum anderen die damit verbundenen Konsequenzen für eine inklusive Gesellschaft, die Integration sowie die Inklusion zu meistern und innovative Lösungsansätze und Dienstleistungsmodelle für die regionale Versorgung zu realisieren.³

Da es Lösungen für diese gesellschaftlichen Problemlagen bedarf, sind Nonprofit-Organisationen mit ihren sozialen Zielsetzungen in der Verantwortung, sich diesen Herausforderungen anzunehmen. Auch können soziale Innovationen in der Sozialwirtschaft entstehen, um neue Wege zur Lösung von gesellschaftlichen Problemlagen zu beschreiten.

Aus diesem Kontext heraus ergeben sich die Forschungsfragen, wie soziale Innovationen entstehen und ob eine innovative Geschäftsidee aus Nonprofit-Organisationen zu einer sozialen Innovation führen und damit zu einer erfolgreichen Geschäftsstrategie werden kann.

Die Fragestellung knüpft an die Studie des ersten nationalen Forschungsverbundes zum Thema „Innovatives soziales Handeln Social Entrepreneurship“⁴ an, mit der eine Lücke im Forschungsstand geschlossen wird. Erstmals wurde die Wirkung von sozial engagierten Unternehmen, den Sozialunternehmern, in dem Zusammenspiel mit dem deutschen Sozialstaat untersucht. Um die Fragen auf ihre Relevanz und ihren Ertrag zu überprüfen, wird in der Dissertation eine empirische Erhebung anhand der Fallstudie „CAP ... der Lebensmittelpunkt“ durchgeführt. Die Fallstudie wurde mithilfe des Innovationsprozesses und Innovationsmanagements analysiert. Diese Analyse trägt dazu bei, den Begriff soziale Innovation besser in den Kontext einer wissenschaftlichen Arbeit einordnen zu können. Zudem wird in der Fallstudie überprüft, in welcher Form das Ergebnis aus der Analyse skaliert werden kann. Daran knüpfen sich weitere spezifische Fragen an, die anhand einer Fallstudie untersucht werden sollen. Wie kommt es zur Inspiration, zur Idee, zum Pilotprojekt, zur nachhaltigen Entwicklung, zur Skalierung und zur möglichen systemischen Veränderung, sodass von einer sozialen Innovation

³ Vgl. Schröer, Andreas (2018): Neue Lösungsansätze für gesellschaftliche Herausforderungen. Förderung sozialer Innovationen in Organisationen der Sozialen Arbeit. In: Sozial Extra 42 (1), S. 18–22.

⁴ Vgl. Stiftung Mercator (2010): Stiftung Mercator gründet ersten nationalen Forscherverbund zum Thema „Social Entrepreneurship“.

gesprachen werden kann und diese durch eine Cross-Industry-Innovation⁵ zu erreichen ist? Kann die Methode Cross-Industry-Innovation mit der Skalierungsform Social Franchising eine erfolgreiche Methode in der Sozialwirtschaft sein?

Wie lassen sich die Begriffe Social Franchising und Cross-Industry-Innovation im Zusammenhang mit sozialen Innovationen wissenschaftlich einordnen?

2. Vorgehensweise

Die Dissertation ist in die Teile der Theorieentwicklung und der Fallstudie gegliedert. Diese zusammenführend wird danach ein Resümee gezogen, in dem eine Annäherung an die Definition von sozialen Innovationen dargelegt wird. Der erste Teil folgt nach der Einleitung in die Theorieentwicklung und durchläuft verschiedene Schwerpunkte einer sozialen Innovation. Es umspannt den Rahmen der historischen Entwicklung und Betrachtung zu den einzelnen Forschungsständen. Hierbei wird der Prozessablauf einer sozialen Innovation genauer betrachtet. Die Autoren Robin Murray, Julie und Geoff Mulgan haben sich in ihrer Ausarbeitung intensiv mit den Wegen zur Gestaltung, Entwicklung und zum Wachstum der sozialen Innovation beschäftigt.⁶

Diese Ergebnisse legen den Grundstein für den hier angewandten Prozessablauf und werden ebenso in den empirischen Teil übernommen. Ein weiteres Kapitel befasst sich mit dem sozialen Unternehmertum, arbeitet die Potentiale sowie die Widerstände einer sozialen Innovation heraus und zeigt die verschiedenen Möglichkeiten für einen Skalierungsansatz. Das nächste Kapitel flankiert die Wirkungsorientierung, da gerade bei Innovationen viele Einflüsse von innen und außen auf Organisationen einströmen und deshalb einzuordnen sind. Das folgende Kapitel zeigt die Verbindung zwischen der Theorieentwicklung und der empirischen Untersuchung. Der empirische Teil beginnt mit der Konzeption und dem Aufbau der Untersuchung. Der Schwerpunkt liegt auf der Fallstudie und steht mit den vorangegangenen Kapiteln in Verbindung. Zunächst gilt es, die gesellschaftliche Problemstellung zum Zeitpunkt der Inspiration und Idee zu verstehen und entsprechend dem zeitlichen Umfeld aufzuzeigen. In diesem Zusammenhang gilt es, das Verständnis für und von sozialer Innovation aus Sicht der Stakeholder, insbesondere der Ideen- und Entwicklungsgeber darzulegen. Des Weiteren soll mittels Empirie das heutige Verhältnis des zu untersuchenden Falls analysiert werden. In diesem Verhältnis stehen sich Nonprofit-Organisationen und Forprofit-Organisationen gegenüber. Darüber hinaus erfolgt abschließend eine Bewertung aus Sicht der Nonprofit-Organisationen, insbesondere

⁵ Vgl. Gassmann, Oliver; Zeschky, Marco; Wolff, Timo; Stahl, Martin (2010): Crossing the Industry-Line: Breakthrough Innovation through Cross-Industry Alliances with „Non-Suppliers“. In: Long Range Planning 43 (5–6), S. 639–654.

⁶ Murray, Robin; Caulier-Grice, Julie; Mulgan, Geoff (Hg.) (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), S. 11.

dahingehend, welchen Einfluss das Social Franchising in der sozialen Innovation hatte und wie es wirkte. Es folgt abschließend eine Bewertung dieser Skalierungsmethode im Zusammenhang mit der Tauglichkeit und deren Umsetzung. Am Schluss finden die Rekapitulation, die Schlussbetrachtung und der Ausblick, auch im Hinblick auf die weiteren Forschungsbedarfe, statt.

Trotz intensiver wissenschaftlicher Diskurse und der wachsenden Bedeutung des Forschungsfelds konnte sich noch kein allgemeines Begriffsverständnis für soziale Innovation durchsetzen.⁷ Allgemein beschreibt der Begriff der sozialen Innovation „[...] soziale Neuerungen in Gruppen, Organisationen oder der Gesellschaft insgesamt, die neue Lösungen für soziale Probleme und Herausforderungen zum Ziel haben“.⁸ Aus dem Ökumenischen Kompendium ist diese eine kurze und prägnante Ausführung des Begriffs soziale Innovation mit dem Ziel des sozialen Wandels.⁹

Soziale Innovationsprozesse und die zugrundeliegenden Ressourcen, Fähigkeiten und Einschränkungen sind stark mit den Akteuren der verschiedenen Sektoren verbunden, dazu gehören insbesondere die Politik, der Markt, die Zivilgesellschaft und die Wissenschaft. Dies bedeutet z. B. eine neue Rolle von Politik und Regierung bei der Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen und Unterstützungsstrukturen.

Um langfristig die Forschung auf dieses Gebiet ausweiten zu können, bedarf es einer weiteren Verstetigung des Definitionsbereichs.

Die in der Arbeit zu untersuchende Fallstudie bietet daher eine Chance, den Begriff, den Definitionsansatz und den Ablauf einer sozialen Innovation besser zu verstehen. Damit lassen sich gesellschaftliche Ausgangs- und Problemlage gut diagnostizieren, um inspirative Ideen zu entwickeln.

Für die Fallstudie wurde der Prozess einer sozialen Innovation visualisiert und in der nachfolgenden Abbildung strukturiert.

⁷ Vgl. Eurich, Johannes (2018): Innovationen im Bereich des Sozial- und Gesundheitswesens. In: Johannes Eurich/Markus Glatz-Schmallegger/Anne Parpan-Blaser (Hg.): Gestaltung von Innovationen in Organisationen des Sozialwesens. Rahmenbedingungen – Konzepte – Praxisbezüge. Wiesbaden: VS Springer, S. 7-29, S. 8ff.

⁸ Vgl. Schöttler, Roland (2021). In: Gerhard K. Schäfer und Andreas Lob-Hüdepohl (Hg.): Ökumenisches Kompendium Caritas und Diakonie. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 493.

⁹ Vgl. Schöttler, Roland (2021). In: Gerhard K. Schäfer und Andreas Lob-Hüdepohl (Hg.): Ökumenisches Kompendium Caritas und Diakonie. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 493.

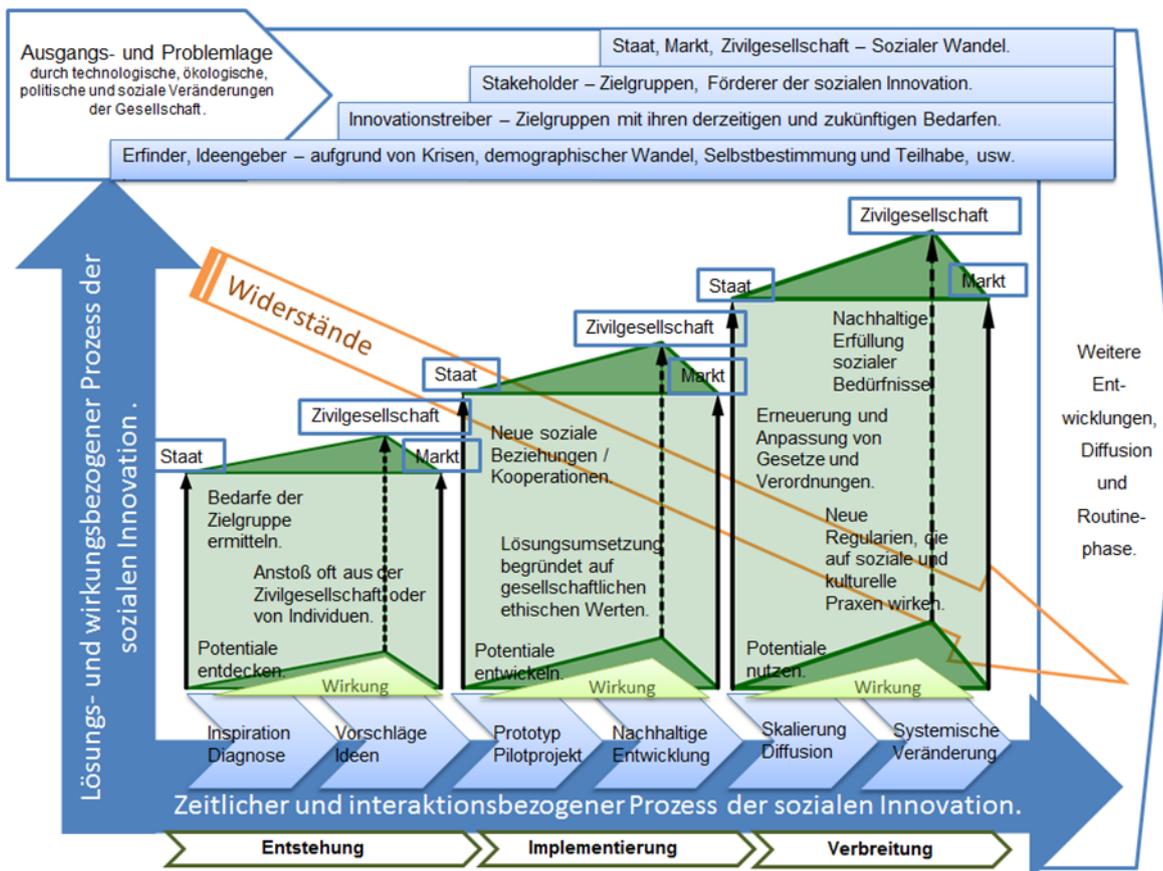


Abbildung xx: Aspekte der Definition von sozialer Innovation¹⁰.

Die Abbildung präsentiert den Versuch, die Zusammenhänge zwischen einem Innovationsprozess, dessen Teilprozessen sowie seinen räumlichen und zeitlichen Entwicklungen bezogen auf die Definition einer sozialen Innovation zu visualisieren. Der obere Bereich zeigt den Ausgangspunkt und die gesellschaftliche Problemlage inklusive einer Auswahl der beteiligten Akteure einer sozialen Innovation. Der Blickwinkel richtet sich sowohl auf den Prozess selbst als auch auf die Definitionsaspekte und die betroffenen Gremien oder Individuen im Zusammenhang mit den möglichen Veränderungen für den Staat, den Markt und die Zivilgesellschaft. Der Definitionskern steckt in den jeweiligen Prozessentwicklungsschritten und wird in den grünen dreidimensionalen Dreiecken dargestellt. Diese werden durch einen zeitlichen und interaktionsbezogenen Prozess begleitet. Jener beginnt in den dargestellten Phasen bei der Entstehung und endet bei der Verbreitung der sozialen Innovation. Diese Prozesse sind lösungs- und wirkungsorientiert mit ihren eigenen Potentialen, und zwar in jeder Phase inklusive des Einflusses auf den Staat, den Markt und die Zivilgesellschaft. Nach der Skalierung, Diffusion und der systemischen Veränderung wird eine soziale Innovation erst erkennbar sein. Dieser gesamte

¹⁰ Die Abbildung steht im gesellschaftlichen und politischen sowie den organisatorischen, finanziellen und fachlichen Kontext. Quelle: Neubauer, 2022, 170.

Entwicklungsprozess endet nicht in der letzten Phase des Innovationsprozesses, sondern kann in eine weitere Diffusion, in eine Weiterentwicklung, in eine Routinephase oder in Mischformen münden.

Die Abbildung stellt eine Hilfestellung für nachfolgenden Forschungsfall dar.

3. Ergebnisse

Die Zielsetzung ist die Untersuchung der Entstehungs- und Implementierungsphase einer sozialen Innovation. Unter der Berücksichtigung der in der Abbildung dargestellten Mindestanforderungen wurde die Fallstudie „CAP ... der Lebensmittelpunkt“¹¹ zur Untersuchung ausgewählt. Die CAP-Märkte werden in der Regel von örtlichen Integrationsunternehmen oder Werkstätten nach der Skalierungsform Social Franchising betrieben. Neben dem Verständnis von sozialer Innovation und dem damit verbundenen Prozessablauf stehen drei Betrachtungsebenen im Fokus des Forschungsfalles. Dies sind die existierenden Dokumente bzw. Publikationen, die Interviews und die Online-Umfrage.¹²

Die Interviews wurden als offene Interviews mit den einzelnen Innovationstreibern, CAP-Marktbetreibern und dem Ideengeber geführt. Die Ergebnisse sind ein Teil der qualitativen Analyse. Es folgen zwei Online-Umfragen. Die erste bezieht sich auf die Betreiber von CAP-Märkten in ganz Deutschland. Als zweite Umfrage gab es die Möglichkeit, anhand der CAP-Markt-Adressen die Quartiere der Gemeinden in Deutschland anzusprechen. Somit wurden 54 CAP-Betreiber und 88 Gemeinden aus ganz Deutschland ermittelt und angeschrieben. Bei den Betreibern handelt es sich um Nonprofit-Organisationen, die als Franchisenehmer auch mehrere CAP-Märkte betreiben. Diese Ergebnisse der Online-Umfrage sind ein Teil der quantitativen Kriterien in dieser Auswertung.

Die Fallstudie konnte mit den dargestellten Kriterien einer sozialen Innovation untersucht werden.

Die Ergebnisse beziehen sich:

- auf die Ausgangs- und Problemlage in der Fallstudie,
- die Definitionen und die Definitionsverbindungen zum Innovationsprozess und zu den Wirkungsansätzen,
- auf den Prozess der sozialen Innovation,
- auf die Kooperation und der Skalierungsform zwischen den Akteuren.

¹¹ Vgl. Block, Werner; Heckmann, Thomas (2022): „CAP... der Lebensmittelpunkt“. Mehr als 100 CAP-Märkte Deutschlandweit. Hg. v. gdw süd Genossenschaft der Werkstätten für behinderte Menschen Süd eG. Stuttgart. Online verfügbar unter <https://www.cap-markt.de/ueber-uns>, zuletzt geprüft am 01.06.2022.

Anhand der Fallstudie und der Rasterung der vier Kriterien können die Fragestellungen und die Anforderung analysiert und ausgewertet werden.

Ein Ziel der Untersuchung fokussierte auf den gesellschaftlichen und sozialen Aspekten. Das integrative Projekt „CAP ... der Lebensmittelpunkt“ wurde zum Modell und erfüllte als Lösung den Nachfragezweck und das Bedürfnis der Zivilgesellschaft und der Gemeinden vor Ort. Die Ergebnisse aus den Dokumenten, den Interviews, den Online-Umfragen konnten den Prozess einer sozialen Innovation in der Fallstudie von der Entstehung bis zur ersten Phase der Verbreitung analysieren. Die Ergebnisse in der Fallstudie zeigen ein neues Modell mit behinderten und nichtbehinderten Menschen im Lebensmitteleinzelhandel, welches in Gemeinden und Quartieren implementiert und skaliert werden konnte. Somit wurden die Inklusion und Hybridisierung des Modellprojektes deutlich. Die für dieses Modell notwendigen Standardisierungen für die Gruppe behinderter Menschen wurden von der zentralen Stelle des Franchisegebers und den zuständigen Integrationsämtern weiterentwickelt und in konzeptioneller Weise professionalisiert. Die Phasen des Pilotprojektes „CAP ... der Lebensmittelpunkt“ sind identisch mit dem Prozess einer sozialen Innovation und konnten über die Dauer von 20 Jahren nachvollzogen werden. Der erste CAP-Markt wurde 1999 in Herrenberg gegründet, bis heute gibt es über 130 CAP-Märkte, die zu einer festen Größe in der Inklusionsgeschichte behinderter Menschen in den ersten Arbeitsmarkt geworden sind. Etwa 650 Menschen mit Behinderung arbeiten zusammen mit ca. 550 weiteren Mitarbeitenden. Die Einnahmen werden aus dem lokalen Lebensmittelhandel generiert.

Bei der Verbreitung wurde die Fallstudie bis zur Skalierung durchgeführt, die Systemisierung kann nur in Ansätzen ausgearbeitet werden. Die Begründung liegt darin, dass die Untersuchung der systemischen Veränderung einer anderen Ausrichtung der Forschungsarbeit bedarf und auf einen größeren Forscherkreis ausgerichtet sein muss, um aus dem Blickwinkel der Meta-Ebene zu forschen, dies war in dieser Forschungsarbeit nicht möglich. Die Definitionsverbindung zur Wirkung von sozialer Innovation und Sozialunternehmen wurde auch bei den Online-Umfragen bei den Betreibern und den Gemeinden deutlich und in Teilen auch bei den qualitativen Interviews ausgewertet. Beide Umfragen ergaben im Ausmaß der Selbsteinschätzung ein gelungenes Modellprojekt für die jeweilige Zielsetzung, ebenso die positive Rückspiegelung aus den Gemeinden. Die Wahrnehmung des Inklusionsprojektes ist zwar gegeben, jedoch nicht ausschlaggebend für die Stakeholder. Die beeindruckenden Werte lagen in der Nachhaltigkeit der Anerkennung der CAP-Märkte, während die Ansätze der Wirkungsmessung nur in einzelnen Fällen stattfinden. Durch die Fallstudie entstand eine Rastermöglichkeit für innovative Lösungsmodelle für Nonprofit-Organisationen von der Entstehung bis zur Skalierung.

Die Resultate zeigen, wie das Potential des Pilotprojektes „CAP ... der Lebensmittelpunkt“ entdeckt, entwickelt und umgesetzt wurde. Der Anstoß kam vom Ideengeber, der aus seiner

Entwicklung und Erfahrung heraus bereit für das neue Modell im Lebensmitteleinzelhandel war. Die Bedarfe zu erkennen und Potentiale von behinderten Menschen weiterzuentwickeln, war ein Lösungsansatz, der mit Mut und Wertvorstellungen verbunden war. Dadurch entstanden nicht nur wirtschaftliche Verbindungen, sondern auch neue soziale Beziehungen sowie Kooperationen, die in die Skalierungsform Social Franchise mündeten. Durch die rechtlichen Veränderungen, wie beispielsweise die Novellierung des Schwerbehindertengesetzes, die Entwicklungen des Bundesteilhabegesetzes, die Basisgrundlage aus dem SGB IX und weitere konnten neue Regularien auf die soziale sowie kulturelle Praxis wirken und damit auf den gesamten Zeitraum der zuvor betrachteten Fallstudie.

4. Ausblick

Für weiterführende Forschungsarbeiten beinhaltet die vorliegende Arbeit bereits einen wesentlichen Aspekt. Soziale Innovationen können von Sozialunternehmen und Nonprofit-Organisationen (NPO) initiiert werden. Die Konzentration alleine auf NPOs aus dem Feld der diakonischen oder anderen Strukturen der Wohlfahrt kann in zukünftigen Studien durch Vergleiche mit Kooperationen unter Beteiligung von Unternehmen des Marktes (Forprofit-Organisationen) in anderen Handlungsfeldern ergänzt werden. So lassen sich Gemeinsamkeiten und Unterschiede empirisch analysieren und auswerten. Der Bezug zu weiteren Organisationspezifika und zur institutionellen Umgebung wird so hergestellt. Die Forschungsmöglichkeiten bezüglich einer sozialen Innovation in den nächsten Jahren sind nötig, um gesellschaftliche Probleme lösen und einen sozialen Wandel herbeiführen zu können. Im Fokus kann beispielsweise der Umgang mit unserer Umwelt und unseren Ressourcen liegen. Dies kann aus Sicht der Nonprofit-Organisationen die Umsetzung von Modellprojekten sein: wie z. B. eines für energetische Maßnahmen, welches gemeinsam mit den Gemeinden und Haushalten umgesetzt werden könnte. Gerade in diesem Bereich lassen sich ebenfalls Arbeitsplätze für bestimmte Zielgruppen organisieren.

Literatur

- Block, Werner/Heckmann, Thomas: „CAP...der Lebensmittelpunkt“. Mehr als 100 CAP-Märkte Deutschlandweit. Hg. V. gdw. Süd Genossenschaft der Werkstätten für behinderte Menschen Süd eG. Stuttgart. Online verfügbar unter <https://www.cap-markt.de/ueber-uns>, zuletzt geprüft am 01.06.2022.
- Eurich, Johannes: Innovationen im Bereich des Sozial- und Gesundheitswesens. In: Johannes Eurich/Markus Glatz-Schmallegger/Anne Parpan-Blaser (Hg.): Gestaltung von

Innovationen in Organisationen des Sozialwesens. Rahmenbedingungen – Konzepte – Praxisbezüge. Wiesbaden 2018: VS Springer, S. 7-29.

Gassmann, Oliver/Zeschky, Marco/Wolff, Timo/Stahl, Martin: Crossing the Industry-Line: Breakthrough Innovation through Cross-Industry Alliances with “Non-Suppliers”, in: Long Range Planning 43 (5-6), 2010, S. 639-654.

Kübler, Hans-Dieter: Trends gegenwärtiger Gesellschaftsentwicklung, in: Ders. (Hg.): Interkulturelle Medienkommunikation. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2011.

Murray, Robin/Caulier-Grice, Julie/Mulgan, Geoff (Hg.): 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 social innovation), 2010.

Schöttler, Roland, in: Gerhard K. Schäfer und Andreas Lob-Hüdepohl (Hg.): Ökumenisches Kompendium Caritas und Diakonie. Göttingen, 2021, S. 492-500.

Schröer, Andreas: Neue Lösungsansätze für gesellschaftliche Herausforderungen. Förderung sozialer Innovationen in Organisationen der Sozialen Arbeit, in: Sozial Extra 42 (1), 2018, S. 18-22.

Stiftung Mercator: Stiftung Mercator gründet ersten nationalen Forscherverbund zum Thema „Social Entrepreneurship“, 2010.