

# **Das unternehmerische Selbstverständnis in der Diakonie vor dem Hintergrund europäischer Entwicklungen**

## Überlegungen zum Sozialunternehmertum und sozialen Innovationen<sup>1</sup>

*Johannes Eurich*

Die Transformation des Sozialstaats hin zu einem breiteren Welfare-Mix scheint auch in Deutschland in den kommenden Jahren auf der Tagesordnung zu stehen bzw. politisch gewollt zu sein. Auch wenn wir in der Diakonie seit den 1920er Jahren mehr und mehr im Gegenüber und damit in der Fokussierung auf die wohlfahrtsstaatlichen Organe gewachsen und analog zur Staatsbürokratie Strukturen aufgebaut haben, so sind wir doch von den historischen Wurzeln der modernen Diakonie im 19. Jahrhundert her ganz anders gestartet. Nicht die staatliche Refinanzierung, sondern unternehmerische Initiative, Gründergeist, Pioniertaten, Innovationen bestimmten damals die Entwicklung der Diakonie. Besonders nach dem 2. Weltkrieg gab es dagegen Zeiten, in denen Dienste kräftig ausgebaut wurden, wenn und insofern der Sozialstaat neue Handlungsfelder durch die Gesetzgebung erschloss – wie etwa in den 1960er Jahren oder auch - etwas anders gelagert - nach der Wiedervereinigung. Der sozialrechtliche Rahmen mit seinen Refinanzierungsbedingungen sozialer Dienstleistungen wurde so dominant, dass es auch unter der seit den 1990er Jahren einsetzenden Ökonomisierung des sozialen Sektors sehr viel schwieriger geworden ist, heute - unter der Voraussetzung staatlicher Refinanzierung diakonischer Dienstleistungen bei gleichzeitiger Bedingung der cost-efficiency-Logik – unternehmerisch im Sinne sozialer Innovationen und marktbasierter Lösungen tätig zu werden. Mein erster Punkt wird daher den kritischen Einwand aufnehmen, durch soziales Unternehmertum und die damit verbundene Hoffnung auf soziale Innovationen würde nur eine weitere Neo-Liberalisierung vorangetrieben. Hier versuche ich aufzuzeigen, dass dies ein wichtiger Einwand ist, aber dies weder durch sozialunternehmerische Tätigkeiten intendiert noch zwangsläufig so sein bzw. kommen muss. Vielmehr zeigt die diakonische Geschichte, dass zur Bewältigung der sozialen und gesellschaftlichen Herausforderungen unterschiedliche Weisen der Bearbeitung sozialer Probleme vorgeherrscht haben. Die behutsame Wandlung bestehender Arrangements ist daher ein normaler Vorgang, der im zweiten Punkt unter Aufnahme gegenwärtiger europäischer Impulse entfaltet werden soll. In einer gewissen Spannung stehen dazu entsprechende politische Vorgaben aus Brüssel, die vor allem social investment forcieren. Abschließend möchte ich im dritten Punkt auf die Praxis zu sprechen

---

<sup>1</sup> Vortrag auf dem Fachtag von Diakonie Deutschland zu „Diakonische Unternehmen und der europäische ‚Sozialmarkt‘: Werte – Wirkung – Wettbewerb“ am 21.9.15 in Berlin. Der Vortragsstil wurde beibehalten.

kommen und anhand der Ergebnisse der InnoServ-Studie<sup>2</sup> zeigen, welche Entwicklungen sich auf Praxisebene abzeichnen.

## 1. Unternehmerisches Selbstverständnis der Diakonie gestern und heute

Soziale Herausforderungen prägen die Arbeit der Freien Wohlfahrtspflege seit ihrer Entstehung. Als Mitte des 19. Jahrhunderts die Industrialisierung zu einem immensen sozialen und gesellschaftlichen Umbruch führte, war die Verelendung großer Bevölkerungskreise die Folge. Pauperismus, soziale Entwurzelung, Wegbruch traditioneller Arbeits- bzw. Knechtschaftsverhältnisse und die drastische Zunahme von Tagelöhner-Verhältnissen, Alkoholismus, Gewalt, Unterernährung und häufiger Kindstod, Hungersnöte usw. führten zu revolutionären Aufbrüchen. Im Jahr 1848 fand ja nicht nur der Kirchentag mit der berühmten Stegreifrede Johann Hinrich Wicherns statt, was dann im Januar 1849 zur Gründung des Central-Ausschuss für die Innere Mission führte, sondern 1848 wurde auch das Kommunistische Manifest von Marx und Engels veröffentlicht ebenso wie in der Paulskirche der Weg in die erste Demokratie im Deutschen Reich geebnet werden sollte.

Wie reagierte die Kirche auf die schon damals sogenannte „soziale Frage“? Ich kann das hier nicht im Einzelnen nachzeichnen, aber die Kirchenleitungen taten sich mit den Umwälzungen schwer. Dem Vorbild einzelner Christen durch die Jahrhunderte hindurch folgend, gründeten viele Christenmenschen (vielfach aus dem Adel oder gehobenem Bürgertum, oftmals unter Beteiligung oder auf Initiative von Pfarrern) jenseits kirchlicher Strukturen Hilfsinitiativen, Rettungshäuser, Vereine usw. Als Wichern den Central-Ausschuss für die Innere Mission ins Leben rief, war die Anzahl dieser Initiativen in den deutschen Ländern auf über 10.000 angewachsen, die unabhängig von einander und wenn überhaupt nur lose miteinander verbunden agierten. Es war oftmals privater Besitz, also private Mittel, die eingebracht oder als Spenden eingeworben wurden. Wie innovativ die Menschen aus dem kirchlichen Umfeld damals vorgingen, soll exemplarisch kurz angerissen werden:

- (1) Der Verein war eine junge Rechtsform des Allgemeinen Preußischen Landrechts von 1794, die erst mit der Industrialisierung weite Verbreitung gefunden hat. Zwar gab es vorher erste standesübergreifende Zusammenschlüsse während der Aufklärung wie den Berliner Montagsclub, ein Geselligkeitsclub zur Pflege von Kultur und Bildung, oder dann die bürgerlichen Lesegesellschaften. Aber die starren ständischen Korporationen konnten erst mit den bereits genannten sozialen Entwicklungen infolge der Industrialisierung aufgebrochen und standesübergreifend in Vereinen zu neuen sozialen Zwecken formiert werden.

---

<sup>2</sup> Vgl. InnoServ, in: [www.inno-serv.eu](http://www.inno-serv.eu) (Zugriff am 01.08.2015).

- (2) Wilhelm Raiffeisen ist als Wegbereiter der Genossenschaftsidee in Deutschland in die Geschichtsbücher eingegangen. Oftmals wird nicht erwähnt, dass er dies aus christlichen Ideen heraus getan hat. Während des Hungerwinters 1846/47 gründete er den Weyerbuscher „Brodverein“, eine Initiative zur gemeinschaftlichen Selbstversorgung mit Lebensmitteln auf Grundlage des christlichen Menschenbildes, „das er mit der Idee eines solidarischen wirtschaftlichen Handelns verband“<sup>3</sup>. Ziel war die Überwindung von Armut durch eine neue Formation gemeinsamen Handelns, die später als Genossenschaft eine neue Rechtsform für den gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb fand.
- (3) Gustav Werner gründete als Pfarrer der Württembergischen Kirche Maschinenfabriken sowie eine Papierfabrik, um armen Menschen Ausbildung und Einkommen zu ermöglichen.
- (4) Friedrich von Bodelschwingh übernahm 1872 die Ev. Heil- und Pflegeanstalt für Epileptische in Bielefeld. Er ist bekannt dafür, dass er dezentrale Strukturen förderte und dadurch die von ihm in Bethel umbenannte Anstalt zum lange Zeit größten diakonischen Werk ausbaute. Weniger bekannt ist, dass er 1875 in Bielefeld die erste deutsche Bausparkasse gründete. Deren Name, Bausparkasse für Jedermann, zeigt die soziale Zielsetzung an. Ein weiteres kreatives Konzept war die Sammlungs-idee, um sowohl Spenden zu sammeln als auch bedürftigen Menschen Arbeit zu geben, so z.B. die heute noch existierende Brockensammlung (Altkleidersammlung) oder Briefmarkensammelstelle in Bethel.

Weitere Initiativen könnten genannt werden, bspw. die Fliebers mit den Diakonissen-Mutterhäusern, oder – zeitlich etwas früher - Johann Friedrich Oberlin im Elsaß, der als einer der Väter des Kindergartens gilt. Oberlin gründete ebenso mehrere Industriebetriebe, eine Leih- und Kreditanstalt, landwirtschaftliche Vereine, in denen er moderne Saat- und Anbaumethoden einführte.

Von diesen vielen Initiativen vor über 150 Jahren können Impulse für heutige Herausforderungen gewonnen werden, auch wenn die Ausgangslage in einem ausgebauten Wohlfahrtsstaat eine andere ist und niemand soziale Verhältnisse wie zurzeit der Industrialisierung im 19. Jahrhundert anstrebt. Gleichwohl zeigen diese Initiativen zum einen, dass Umbrüche in der Gesellschaft neue Antworten erfordern, die damals in der Entwicklung neuer rechtlicher und wirtschaftlicher Formen wie Vereinen und Genossenschaften gefunden wurden und sich durchgesetzt haben.<sup>4</sup> Andere Ideen wie christliche Fabriken scheiterten. Und nur nebenbei: der Rückgriff auf die Gründerfiguren dient nicht zu ihrer Heroisierung. Wir

---

<sup>3</sup> Rausch, Stefanie, Gemeinwesendiakonie als strategische Orientierung kirchlicher Träger. Neue Perspektiven für kirchliche Gemeinden und Wohlfahrtsverbände auf der Stadtteilebene. Wiesbaden, 2015, 36.

<sup>4</sup> Der Unterschied zwischen einer neuen Idee und einer Innovation besteht nach gängiger Auffassung darin, dass soziale Innovationen über den Aspekt des Neuen hinausgehend auch gesellschaftlich diffundieren, in die soziale Praxis eingehen und diese verändern.

wissen im Rückblick sehr wohl um ihre Schwächen, etwa die Positionierung gegen die als gottlos bezeichnete Arbeiterbewegung und im Zusammenhang damit auch das mangelnde Engagement für sozialpolitische Strukturen, die die Wurzel des Übels adressierten. Stets ist die gesamte Situation in den Blick zu nehmen, müssen gesellschaftliche Ursachen und Folgen mitbedacht werden. So ist auch heute bei der Weiterentwicklung sozialer Dienste oder der Förderung sozialen Unternehmertums strickt darauf zu achten, dass die Position der marginalisierten und sozial benachteiligten Menschen gestärkt wird. Der Hinweis auf die Gründerfiguren der Diakonie, die so hochgradig innovativ in ihrer geschichtlichen Situation wirkten, darf nicht dazu missbraucht werden, heute – in einer Situation des etablierten Wohlfahrtsstaats - die ausgebaute soziale Sicherung zurückzufahren. Mit anderen Worten: soziales Unternehmertum darf nicht zu einer Verschlankung der sozialen Sicherung führen oder zu einer Reform, die vor allem den mit finanziellen Mitteln ausgestatteten Bürgerinnen und Bürgern nützt. Vielmehr bietet sozialunternehmerisches Handeln die Möglichkeit, im Rahmen der Transformation des Wohlfahrtsstaates die Balance zwischen marktlichen Effizianzforderungen und der Entwicklung neuartiger Dienstleistungen zu finden, um auch die Menschen zu berücksichtigen, die in einer fragmentierten und an den Rändern viele Nischen aufweisende Gesellschaft aufgrund ihrer besonderen Lebenssituationen nicht angemessen versorgt oder am gesellschaftlichen Leben wie an Marktprozessen nur bedingt oder nicht mehr teilnehmen können. Denn soziale Innovationen gehen im Besonderen von den Bedürfnissen der betroffenen Menschen aus und werden vor allem in Nischenbereichen – etwa hinsichtlich neuer Notlagen oder veränderter Bedürfnisse - entwickelt. Das sind zwei wesentliche Funktionen sozialer Innovationen auch in einem ausgebauten Wohlfahrtsstaat. Beispiele dazu sollen unter Punkt 3 aufgegriffen werden. Damit komme ich zu meinem 2. Punkt:

## 2. Social investment, social entrepreneurship, social innovation als Antworten auf europäischer Ebene

Die eine europäische Sozialpolitik gibt es nicht, weil diese nach wie vor Sache nationalstaatlicher Souveränität ist. Jedoch sind soziale Dienstleistungen zugleich zentrales Merkmal wie Steuerungsinstrument eines jeden Wohlfahrtssystems. „Für die europäische Sozialpolitik wird es eine der bedeutendsten Fragen ihrer Zukunftsstrategie sein, wie soziale Dienstleistungen den Bedürfnissen der Empfängergruppen in einer besseren und gleichzeitig effektiveren und effizienteren Weise entsprechen können. Denn es gibt eine Reihe von Gründen, aus denen heutige Gesellschaften vor der Herausforderung stehen, ihre sozialen Dienstleistungen neu zu organisieren, damit sie den veränderten Bedarfen und Bedingungen

gerecht werden können.“<sup>5</sup> Hierzu zählen übergreifende Treiber in der Entwicklung der unterschiedlichen Wohlfahrtsstaaten Europas:<sup>6</sup>

- Komplexe Veränderungen der sozialen Normen hinsichtlich Geschlecht, Familie, Ethnie und Kultur mit erhöhten sozialen Erwartungen (sozialer Wandel)
- höhere Lebenserwartung aufgrund fortschreitender medizinischer Forschung und verbesserter Gesundheitsvorsorge, die aber auch eine Erweiterung des Pflegebedarfs erfordert
- demografischer Wandel: geringere Kohortengrößen nachwachsender Generationen und damit Fragen der Finanzierbarkeit sozialer Sicherungssysteme
- Reduzierung von Investitionen in soziale Dienstleistungen aufgrund der Krise in den europäischen Wirtschaften
- neue Modelle von Zivilgesellschaft in Europa, da soziale Grenzen immer durchlässiger werden und Beispiele aus internationalen Kontexten übernommen werden
- ein Mentalitätenwechsel bei den Empfängern von Dienstleistungen (weg vom Objekt-Aspekt der Empfänger hin zum Menschenrechtsaspekt)
- neue Informationstechnologien und die Möglichkeiten von Kommunikation und Daten- und Wissensmanagement
- Migration innerhalb und europäischer Länder und zwischen europäischen Ländern

Diese Treiber des gesellschaftlichen Wandels zeigen nicht nur an, dass die einzelnen Wohlfahrtsstaaten vor großen Herausforderungen stehen. Sie zeigen auch, dass man zu kurz greift, wenn man die eigentliche Ursache des Wandels vor allem in der fortschreitenden Ökonomisierung sozialer Dienste sieht. Vielmehr muss man tiefer, nämlich bei dem Verständnis des gesellschaftlichen Wandels selbst und seiner Treiber ansetzen. Die Ökonomisierung sozialer Dienste stellt nur einen Antwortversuch in der Bewältigung der Herausforderungen der sozialen Sicherung dar.

Nun ist folgende Beobachtung interessant: Den staatlichen Schulden in den europäischen Ländern stehen in den meisten Ländern in wesentlich größerem Umfang private Vermögen gegenüber. Das Handelsblatt schreibt unter Berufung

auf eine Studie von Credit Suisse: „Das weltweite Vermögen privater Haushalte ist nach einer Untersuchung der Schweizer Großbank Credit Suisse auf den höchsten Stand aller Zeiten gestiegen. Laut dem am Dienstag veröffentlichten ‚Global Wealth Report 2014‘ des Instituts erreichte auch das Durchschnittsvermögen mit 56.000 US-Dollar (44.180 Euro) pro Erwachsenen ein Allzeithoch. Der Anstieg um 3450 Dollar im Vergleich zum Vorjahr sei

---

<sup>5</sup> Andreas Langer/Johannes Eurich, „Innovative Soziale Dienstleistungen in Europa“, in: Bernadette Wüthrich/Jeremias Amstutz/Agnes Fritze (Hg.), Soziale Versorgung zukunftsfähig gestalten. Wiesbaden, 2015, 93.

<sup>6</sup> Vgl. zur folgenden Listung ebd.

zudem der höchste Zuwachs seit der Finanzkrise. Insgesamt wuchs das Vermögen zwischen Mitte 2013 und Mitte 2014 der Analyse zufolge um 8,3 Prozent auf 263 Billionen US-Dollar (208 Billionen Euro).<sup>7</sup> Bezogen auf Deutschland berichtete der Fernsehsender N-TV am 18.9.2012: „Der private Reichtum in Deutschland wird nach Informationen der "Süddeutschen Zeitung" immer größer, das Vermögen des Staates hingegen kleiner.“<sup>8</sup> In dem Bericht wird in Vorbereitung des Vierten Armuts- und Reichtumsbericht der Bundesregierung das Arbeitsministerium mit folgender Aussage zitiert: "Während das Nettovermögen des deutschen Staates zwischen Anfang 1992 und Anfang 2012 um über 800 Milliarden Euro zurückging, hat sich das Nettovermögen der privaten Haushalte von knapp 4,6 auf rund 10 Billionen Euro mehr als verdoppelt." Der Rückgang der Vermögenswerte der öffentlichen Haushalte ist folglich bereits seit zwei Jahrzehnten zu beobachten. Dabei rangiert Deutschland im Blick auf die durchschnittliche Höhe privatem Vermögen noch unter dem EU-Durchschnitt. Nimmt man diese Beobachtung mit den steigenden Herausforderungen sozialer Sicherung, die anhand der Treiber aufgezeigt wurden, zusammen, wird verständlich, weshalb man auf europäischer Ebene in Brüssel daran denkt, privates Kapital für soziale Zwecke zu mobilisieren. Anders ausgedrückt: die sozialen Bedarfe steigen und können aller Voraussicht nach nicht durch das wachsende Steueraufkommen aufgefangen werden. Zudem scheut die Politik Steuererhöhungen und schließt eine weitere Verschuldung aus. Wenn der Staat ärmer wird und das private Vermögen immer weiter wächst, dann könnte eine politisch verfolgte Strategie sein, das private Vermögen für die Finanzierung sozialer Herausforderungen einzusetzen. Das bedingt aber, dass im Wohlfahrtsbereich Voraussetzungen dafür geschaffen werden, dass private Investoren Geld zur Verfügung stellen. Welche Wege werden dazu in Brüssel angedacht?

Katharina Wegner, die das EKD-Büro in Brüssel leitet, berichtet Folgendes: „Auf Initiative der britischen Regierung haben die G7, (ein informelles Forum der Staats- und Regierungschefs von Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Italien, Japan, den USA und Kanada,) 2013 beschlossen, sich mit den Möglichkeiten des ‚Social Impact Investment‘ zu beschäftigen. Sie verstehen unter ‚Sozialem Investment‘ die Zurverfügungstellung von privatem zurückzahlbarem Kapital für soziale Organisationen mit dem Ziel, deren Wirksamkeit zu erhöhen. (‘Social investment is repayable capital for social organisations to increase their impact.’) Die G7 haben zu diesem Thema eine Taskforce von Regierungsvertretern und Vertretern des sozialen und privaten Sektors (im Wesentlichen Finanzorganisationen) und der EU gebildet, mit nationalen Beratergruppen in acht Ländern (Australien kam noch hinzu) und

---

<sup>7</sup> Handelsblatt, Weltweites Privatvermögen so hoch wie nie. Studie der Credit Suisse, 2014, in: <http://www.handelsblatt.com/finanzen/vorsorge/altersvorsorge-sparen/studie-der-credit-suisse-weltweites-privatvermoegen-so-hoch-wie-nie/10836644.html> (Zugriff am 28.7.15).

<sup>8</sup> N-TV: Staat wird immer ärmer. Privatvermögen stark gestiegen, 2012, in: <http://www.n-tv.de/wirtschaft/Privatvermoegen-stark-gestiegen-article7245306.html> (Zugriff am 28.07.15).

mit Arbeitsgruppen zu verschiedenen Themen. Die nationalen Beratergruppen haben 2014 Berichte über das Umfeld für ‚Social Impact Investment‘ in ihren Ländern veröffentlicht.

Auch die EU befasst sich seit der Veröffentlichung der Initiative Soziales Unternehmertum im Oktober 2011 mit diesen Fragen. Hintergrund sind die Einsparungen bei den nationalen Haushalten der EU-Mitgliedstaaten im Gefolge der Krise, denen insbesondere öffentliche Ausgaben für Gesundheit und Soziales zum Opfer gefallen sind. Es geht um die Frage, wie in Zukunft mehr privates Geld für soziale Zwecke nutzbar gemacht werden kann. Nach der Neukonstitution der EU-Kommission 2014 ist bislang noch völlig offen, wie und wo in der EU-Kommission diese Initiative weitergeführt wird. Für die Übergangszeit hatte der Europäische Wirtschafts- und Sozialausschuss (EWSA) die Federführung übernommen.<sup>9</sup>

Bei einem Treffen europäischer NPOs und ihrer Verbände in Brüssel im Februar 2015, an dem auch Heather Roy von Eurodiaconia und Vertreter der Bundesarbeitsgemeinschaft Freie Wohlfahrtspflege teilnahmen, wurde diese Entwicklungen besprochen. Wegener berichtet: „Weitgehende Einigkeit bestand bei den Teilnehmenden darüber, dass ‚Social Impact Investment‘ nur als eine Ergänzung zur grundsätzlich öffentlichen Finanzierung der Systeme des sozialen Schutzes zu sehen ist. Die nationalen Besonderheiten sind dabei zu berücksichtigen. In Deutschland sind die Wohlfahrtsverbände und ihre Mitglieder bislang eher schlecht aufgestellt, diese Finanzierungsformen zu nutzen.“<sup>10</sup>

Eine Strategie ist folglich, das Unternehmertum im sozialen Sektor zu stärken. Nun wird unter Social Entrepreneurship Unterschiedliches verstanden: Norbert Kunz vom Social Impact Lab hat darauf hingewiesen, dass die Diakonie dies seit 150 Jahren tue.<sup>11</sup> Er stellt damit den Bezug zu den historischen Ursprüngen her, die ich unter Punkt 1 dargestellt habe. Andere Vertreter wie Adalbert Evers<sup>12</sup> sagen, genau darum gehe es nicht, sondern um eine Belebung und Stärkung zivilgesellschaftlicher Initiativen und wirtschaftlicher Initiativen, die genau jenseits der etablierten Strukturen des Wohlfahrtsstaates agieren und das Potenzial haben, Bewegung in die versäulten Pfadabhängigkeiten desselben zu bringen. Wahrscheinlich haben beide etwas Recht, denn diakonische Anstalten, Einrichtungen (heute: Dienstleister) haben einen enormen Wandel absolviert und agieren längst als sozialwirtschaftliche Unternehmen. Freilich hauptsächlich innerhalb der sozialrechtlich refinanzierten Pfade und damit in der Regel nicht sehr innovativ in der Dienstleistungsentwicklung. Daher ist es nicht überraschend, dass sich parallel zur etablierten Wohlfahrtspflege in den Nischen eine lebhaftere Szene der social

---

<sup>9</sup> European Economic and Social Committee, Social Impact Investment, 2014, in: <https://dm.eesc.europa.eu/EESCDocumentSearch/Pages/opinionsresults.aspx?k=%28adoptiondate:2014/09/01..2014/09/30%29%28rapporteur:ROBERT%29%28documentlanguage:EN%29> (Zugriff am: 01.08.15).

<sup>10</sup> Ebd.

<sup>11</sup> Vgl. Norbert Kunz, Soziales Unternehmertum in Europa, in: Diakonie unternehmen 11/2014, 1, S. 12-14.

<sup>12</sup> Vgl. Adalbert Evers/Jean-Louis Laville, Social services by Social enterprises. On the possible contributions of hybrid organizations and a civil society, in: Dies. (Hg.), The Third Sector in Europe (Globalization and Welfare), Cheltenham/Northampton 2004.

innovators tummelt, die barcamps veranstaltet, über pitches co-working spaces auslobt, social innovation laboratories startet usw. In den meisten größeren deutschen Städten gibt es inzwischen entsprechende Aktivitäten. Trotzdem gilt, dass es solche Innovatoren auch innerhalb der freien Wohlfahrtsverbände gibt oder die Social Start-ups nach wenigen Jahren von diesen aufgenommen werden.

Warum konzentrieren sich politische Akteure auf das Sozialunternehmertum?

Aufgemacht wird eine einfache Gleichung, welche folgende Logik zur Weiterentwicklung des sozialen Sektors beinhaltet:

Sozialunternehmertum = soziale Innovation = effektivere und effizientere öffentliche Dienstleistungen und mehr Problemlösungskompetenzen. Sozialunternehmern wird mehr innovatives Potenzial zugetraut als den etablierten Dienstleistungserbringern. Eine Antwort ist also, dass mit Sozialunternehmertum die Erwartung verbunden wird, durch neue, innovative

Wege der Dienstleistungserbringung die Bedürfnisse der Bürgerinnen und Bürger besser befriedigen zu können wie folgende Definition von sozialen Innovationen besagt: Social innovations are „new responses to pressing social demands, by means which affect the process of social interactions. Social innovations are characterized by the production of a social return and the creation of new social relationships or partnerships which involve the end users and thereby make policies more effective.“<sup>13</sup> Diskutiert werden muss, was besser bedeutet. Die dabei zugrunde gelegte normative Basis muss zur Diskussion gestellt werden. Forschungsergebnisse zeigen an, dass die Bewertung je nach Akteursperspektive unterschiedlich ausfällt, wobei Policy Makers vor allem auf cost-efficiency achten während z.B. Nutzerinnen andere Kriterien wie etwa Mitbestimmung beim Design der Dienstleistung (co-creation als nächsten Entwicklungsschritt nach co-production) anlegen.<sup>14</sup>

Gleichwohl schreitet die Entwicklung auf europäischer Ebene voran. Kieron Boyle, in der britischen Regierung für den internationalen G7 Prozess „Social Impact Investment“ insgesamt zuständig, machte zwar auch auf die Grenzen des Konzeptes des „Social Impact Investment“ aufmerksam: Nicht alle sozialen Probleme könnten so gelöst werden; es handele sich um ein Instrument eines Werkzeugkastens. Jedoch lautet seine Schlussfolgerung: Die Regierungen müssten dafür die Rahmenbedingungen schaffen, dass soziale Organisationen von öffentlich finanzierten zu finanziell selbstständigen Organisationen würden.<sup>15</sup> Diese Forderung finden wir immer wieder in den politischen Empfehlungen: Mit Social Impact Bonds ist auch die

<sup>13</sup> Inno-Grips 2010, 2 zitiert nach Andreas Langer/Johannes Eurich, „Innovative Soziale Dienstleistungen in Europa“, in: Bernadette Wüthrich/Jeremias Amstutz/Agnes Fritze (Hg.), Soziale Versorgung zukunftsfähig gestalten. Wiesbaden 2015, 90.

<sup>14</sup> Vgl. Hanne M. Dahl/Johannes Eurich/Georg et al. Mildenerger: Promoting Innovation in Social Services. An Agenda for Future Research and Development. Heidelberg 2014.

<sup>15</sup> Social Impact Task Force. Impact Investment: The Invisible Heart of Markets. Harnessing the power of entrepreneurship, innovation and capital for public good, 2014, in: <http://www.socialimpactinvestment.org/reports/Impact%20Investment%20Report%20FINAL%5B3%5D.pdf> (Zugriff am 01.08.15).

Erwartung verknüpft, staatlich refinanzierte soziale Dienstleistungen zunehmend über marktförmige Finanzierung zu organisieren und den Welfare-mix weiter in Richtung wachsender Bedeutung des Marktes zu verschieben. So gehören dann doch zu den Ergebnissen des Treffens für alle G7 Staaten acht Empfehlungen; u.a. sich als soziale Organisationen messbare Ziele zu setzen, als Investoren Risiko, Return und Wirkung zu prüfen, und für die Regierungen, die rechtliche Rahmenbedingungen für Social Impact Bonds und andere Formen von wirkungsorientiertem sozialen Investment zu fördern. Die Organisationen des sozialen Sektors brauchten Fortbildung, um die neuen Finanzierungsquellen nutzbar zu machen. „Social Impact Investment“ müsse auch weltweit in den Ländern des Südens gefördert werden.

Man wird einige kritische Rückfragen zu dem skizzierten Programm auf internationaler Ebene stellen müssen, und dies vor dem Hintergrund, dass in Brüssel eigentlich nur in der Alternative zwischen Markt oder öffentlichen Diensten gedacht wird:<sup>16</sup>

- (1) Die Besonderheit der freien Wohlfahrtspflege (im internationalen Kontext: der solidarischen Ökonomie) wird nicht angemessen berücksichtigt: diakonische Organisationen engagieren sich auch für solche sozialen Bedürfnisse, die weder durch den Markt noch durch den öffentlichen Sektor ausreichend beantwortet werden, und tun dies in einer Struktur, die die Partizipation der unterschiedlichen Akteure (Nutzer, Beschäftigte, Freiwillige etc.) ermöglicht.<sup>17</sup> Bei den neuen Programmen ist weiterhin zu beanstanden, dass die Messung der sozialen Wirkung, die über Social Investment packages erzielt werden soll, nicht neutral ist. Denn es besteht die Gefahr, dass kurzfristige Resultate privilegiert werden und quantitative und wirtschaftliche Indikatoren den Vorrang erhalten, zum Nachteil der Qualität, die für soziale Dienste so wichtig, häufig aber schwer zu messen sei.
- (2) Die Kernfrage beim „Social Impact Investment“ ist, wie man die sozialpolitischen Aktivitäten in die Logik finanzieller Rentabilität einordnen kann, ohne dass sie ihr Ziel der Herstellung des sozialen Zusammenhaltes verlieren.
- (3) Unter dem Druck der Investoren kann die Qualität sozialer Dienstleistungen in Frage gestellt werden, weil ihre Forderung nach „Return“ in einen Gegensatz zu den materiellen und menschlichen sozialen Bedürfnissen tritt. Es kann zu einer „Dreiteilung“ von Sozialleistungen kommen:
  - Diejenigen, die durch ihre Nutzer direkt bezahlt werden können, weil diese über die dafür nötigen finanziellen Ressourcen verfügen;
  - diejenigen, die für eine Finanzierung durch private Investoren attraktiv seien, weil sie rentabel sind, und schließlich

---

<sup>16</sup> Vgl. zum Folgenden den Bericht von K. Wegener (s. Anm. 8).

<sup>17</sup> Typischerweise geschieht dies oftmals zunächst durch Initiativen, die von der Basis aus gestartet werden und einen hohen Anteil an freiwilligem Engagement beinhalten, jedoch nehmen auch diakonische Organisationen daran Teil oder die Basis-Initiativen werden von einer diak. Organisation übernommen und verstetigt.

- diejenigen, die entweder weiter durch die öffentliche Hand finanziert werden oder verschwinden werden mit schwerwiegenden Folgen für die Ärmsten der Gesellschaft und für eine Verstärkung sozialer und territorialer Ungleichheiten.

Wie sieht die Situation in Deutschland aus?

In Deutschland, so das Mitglied der deutschen Beratergruppe Social Impact Investment in Brüssel, Michael Sommer vom Deutschen Caritasverband, sind die sozialen Dienste grundsätzlich auskömmlich finanziert. Man ist sich einig gewesen, dass „Social Impact Investment“ nicht die öffentliche Finanzierung dieser Dienste ersetzen könne. Es gebe aber Nischen, etwa im Bereich Innovationen, und insbesondere auf lokaler Ebene seien Kooperationen zwischen der Wirtschaft, den Kommunen und den Wohlfahrtsverbänden wünschenswert. Dies sei allerdings für die traditionelle Wohlfahrtspflege eine Herausforderung: sich so zu organisieren, dass sie private Investitionen nutzen können. Mit Social Impact Bonds gibt es in Deutschland bisher kaum Erfahrungen. Zudem haben wir in Deutschland ein stabiles System sozialer Sicherung. Dieses wird nicht über Nacht zu einer angelsächsischen Variante abgespecker öffentlicher Daseinsvorsorge umgebaut werden. Die neuen Formen sozialen Unternehmertums haben im europäischen Ausland eine viel größere Bedeutung als in Deutschland. Können wir uns damit entspannt zurücklehnen?

Entscheidend ist die Richtung, in die die Entwicklung vorangetrieben wird. Hier ist die Diskussion mit den politisch Verantwortlichen zu führen, damit die sozialen Dienstleistungen so weiterentwickelt werden, dass sie nicht nur dem zahlungskräftigen Kunden nützen, sondern zu sozial ausgewogenen Versorgungsangeboten führen. Wir benötigen ebenso eine Stärkung zivilgesellschaftlicher Ansätze, nicht nur ökonomisches Effizienz-Denken, wie es sich in der cost-efficiency-Logik zeigt, das ist zu wenig. Wir benötigen genauso einen Schwerpunkt auf Gerechtigkeitsfragen, auf einer solidarischen Gesellschaft, nicht nur auf der Gewinnung neuen privaten Kapitals für soziale Zwecke.

Folgende Entwicklung scheint sich abzuzeichnen: Der welfare mix wird bunter. Neben der Konkurrenz sozialer Dienstleister untereinander werden mehr und mehr neue Ideen von Sozialunternehmern vor allem in Nischenbereichen treten, ohne dass diese die Freie Wohlfahrtspflege oder die Diakonie ersetzen würden. Wir erwarten ja einen steigenden Bedarf an sozialen Diensten. Aber: die eingangs aufgezeigten Veränderungen weisen daraufhin, dass neue Formen sozialer Dienstleistungserbringung entstehen und zwangsläufig entstehen müssen, und zwar sowohl innerhalb der Wohlfahrtsverbände, als auch neben diesen. Dabei ist ein wesentlicher Aspekt die Skalierbarkeit: wenn ein neues Modell einen cost-efficiency-Vorsprung verheißt, könnte es großflächig eingeführt werden.

Auf mögliche Konsequenzen für die soziale Sicherung wurde bereits hingewiesen. Ich möchte weitere Aspekte in drei Fragen für die Diakonie zusammenfassen:

- (1) Wenn diese Veränderungen kommen, was bedeutet dies für die betroffenen Menschen? Steht die Befriedigung ihrer Bedürfnisse im Mittelpunkt? Gibt es mehr Selbstbestimmung der Kunden, eine höhere Teilhabe von gesellschaftlich an den Rand gedrängten Menschen? In sozioethischer Perspektive ist dabei ein wesentlicher Aspekt, ob Gerechtigkeitskriterien beim Einsatz privaten Kapitals für soziale Zwecke zugrunde gelegt werden. Gerade die Frage der sozial benachteiligten Menschen muss dabei beobachtet werden. Ebenso die Frage, was dies für die Mitarbeitenden der Diakonie und für die Entwicklung des Lohnniveaus heißt.
- (2) Was bedeutet es für zivilgesellschaftliches Engagement, wenn privates Kapital mobilisiert wird? Kann die Gemeinnützigkeit weiter bestehen, wenn großes Investment-Kapital in den Sozialmarkt einfließt? Welche neuen Mischformen sind im Entstehen? Wie entwickelt sich freiwilliges Engagement, welche Auswirkungen hat dies auf gesellschaftliche Solidarität, die nicht auf ökonomischer Logik, sondern auf Mitmenschlichkeit beruht?
- (3) Was bedeuten diese Veränderungen für den Bezug der Diakonie zur Kirche? Wären diakonische Unternehmen, die sich für eine privatgewerbliche Lösung entscheiden, weiterhin Teil des Diakonischen Landesverbands und damit der Kirche?

Das sind Fragen, die wir gemeinsam diskutieren sollten. Ich komme damit zum letzten Punkt, den Entwicklungen in der Praxis.

### 3. Entwicklungen in der Praxis

„Was haben die folgenden, neuen Milliardenmärkte außer zweistelligen jährlichen Wachstumsraten gemeinsam? Online-Bildung, grüne, dezentrale Energie, Carsharing, Fair Trade, Slow Food und Plattformen für Privatübernachtungen. Verfolgt man ihre Wachstumskurven ganz an den Anfang zurück, zur auslösenden Innovation, erlebt man eine Überraschung. Dort finden sich keine kommerziellen Wettbewerber oder spezialisierten Forschungsinstitute, sondern Social Entrepreneurs - eine bunte Truppe von Weltverbesserern wie Jimmy Wales, Ursula Sladek, Paul Rice, Carlo Petrini oder Casey Fenton, die ihre Organisationen nicht primär mit dem Ziel gegründet haben, daraus Kapital zu schlagen, sondern weil sie ein gesellschaftliches Problem lösen wollten.“<sup>18</sup> So Felix Oldenburg. Er fährt fort: „Für die Sozialunternehmer selbst sind die Marktaussichten ihrer Innovationen ein zweischneidiges Schwert. Denn wenn Milliardenmärkte mit hohen zweistelligen Wachstumsraten locken, kommen auch viele Spieler an den Tisch, denen die ursprünglichen sozialen Motive egal sind. Airbnb und Uber sind zwei prominente Beispiele für Unternehmen, die aus sozialen Pioniertaten aggressive kommerzielle Modelle entwickelt haben. Echte

---

<sup>18</sup> Oldenburg, Felix: Idealismus als Businesssturbo, in: Harvard Business Manager, <http://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/ashoka-studie-ueber-sozialunternehmer-a-1041187.html> (Zugriff am 30.07.15).

Sozialunternehmer hingegen verlieren den eigentlichen Zweck ihrer Gründung nicht aus den Augen: Über die Hälfte der Sozialunternehmer in der Studie berichtete zehn Jahre nach Beginn ihrer Förderung von politischen Erfolgen bei Themen wie Menschenrechte, Transparenz, aber auch in der Bildung und Gesundheit. Kein Wunder, dass viele Städte, Regionen und Länder bald in einem Wettbewerb miteinander stehen, wenn es um die Unterstützung (und Ansiedlung) von Sozialunternehmen geht.“<sup>19</sup>

Soweit die euphorisch anmutende Beschreibung von Felix Oldenburg, der das fast schon von berufswegen als Geschäftsführer von Ashoka Deutschland so vertreten muss. Trotzdem kann man festhalten: die eingangs beschriebenen Veränderungen „erfordern weitere und kontinuierliche Innovationen im Bereich der sozialen Dienstleistungen. Neue Wege, wie Dienstleistungen organisiert, finanziert und wie sie erbracht werden können, sind gefragt, damit sie weiterhin ein Kernbestandteil in der sozialen und ökonomischen Ordnung sich verändernder Gesellschaften bleiben können.“<sup>20</sup>

Welche Beispiele und Entwicklungen sind in der Praxis zu beobachten? Hintergrund für die folgenden Überlegungen bildet das EU-Forschungsprojekt „Innoserv – Social platform on innovative social services“, das von 2012-2014 gemeinsam mit 11 Partner-Instituten aus 9 Ländern am Diakoniewissenschaftlichen Institut der Universität Heidelberg in Kooperation mit der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg durchgeführt wurde. Das Projekt sammelte über 150 innovative Beispiele aus Europa und analysierte und verfilmte 20 Beispiele.<sup>21</sup> Zentral war dabei das Konzept sozialer Innovation, weil eine neue Idee und deren Erprobung bzw. Realisierung in der Praxis (durch Entrepreneur\*innen oder Intrapreneur\*innen) für die weitere Entwicklung sozialer Dienstleistungen entscheidend ist. Einige Befunde sollen im Folgenden dargestellt werden:<sup>22</sup>

Innovation in Sozialen Dienstleistungen wird vor allem als Reaktion konzeptioniert. Als Reaktion bestimmter Akteure, die mit der Dienstleistung im Rahmen gesellschaftlicher Treiber auf bestimmte Herausforderungen in der Dienstleistungserstellung reagieren oder die Schwächen des jeweiligen Policy-Bereiches ausgleichen wollen.

Weil soziale Innovationen auf soziale Veränderungen und Herausforderungen und die daraus entstehenden Notwendigkeiten und Bedarfe reagieren, ist es entscheidend, die zentralen gesellschaftlichen Veränderungen als *Treiber von Innovationen* zu verstehen. Zu ihnen gehören ganz unterschiedliche Entwicklungen, die eingangs erwähnt wurden. Hier kann man anknüpfen an die Situation im 19. Jahrhundert, in der die diakonischen Gründungsfiguren auch neue Wege

---

<sup>19</sup> Ebd.

<sup>20</sup> Andreas Langer/Johannes Eurich, „Innovative Soziale Dienstleistungen in Europa“, in: Bernadette Wüthrich/Jeremias Amstutz/Agnes Fritze (Hg.), Soziale Versorgung zukunftsfähig gestalten. Wiesbaden, 2015, 93.

<sup>21</sup> Innoserv, in: [www.inno-serv.eu](http://www.inno-serv.eu) (Zugriff am 01.08.15).

<sup>22</sup> Vgl. hierzu ausführlicher: Hanne M. Dahl/Johannes Eurich/Georg et al. Mildenerger, Promoting Innovation in Social Services. An Agenda for Future Research and Development. Heidelberg 2014.

gesucht und beschränkt haben. Es zeichnet sich heute ab, dass Treiber, Herausforderungen oder spezifische Rahmenbedingungen kaum mit einer besonderen Art der Innovation korrespondieren, aber trotzdem eine entscheidende Rahmenbedingung für Innovationen darstellen. Wichtiger scheinen jedoch die ‚Motoren‘ der Innovation im Prozess zu sein.<sup>23</sup> Beim Innoserv-Projekt haben wir einige typische Elemente bei der Entwicklung von Innovation in sozialen Diensten identifiziert und dann versucht, sogenannte Innovationscluster zu beschreiben.

Folgende Elemente waren wesentlich für die Entstehung sozialer Innovationen in den untersuchten Fallstudien:

- (1) Agenten des Wandels: oftmals Professionelle in den Wohlfahrtsorganisationen oder/und die betroffenen Menschen selbst bzw. ihre Selbstvertretungsorganisationen. Es sind – zumindest in Deutschland - überwiegend nicht die hippen Business people, die mit einem MBA in der Tasche gerade von der Uni kommen und nun eine soziale Idee haben und den sozialen Bereich aufmischen. Warum? Weil die Professionellen und die Nutzer die Dienste und deren Umfeld am besten kennen und oftmals selbst viele Ideen haben, wie Dienstleistungen weiterentwickelt werden könnten. Diese sogenannten Intrapreneurs waren bei Innoserv häufiger und viel bedeutsamer als die Entrepreneurs. Die wenigen empirischen Untersuchungen, die es bislang hierzu gibt, sprechen von bis zu 50% Intrapreneurship im Blick auf soziale Innovationen. Trotzdem bleiben die Sozialunternehmer eine bedeutende Triebkraft der Entwicklung, denn neue Ideen können oftmals einfacher in neuen Start-ups ausgetestet werden, als wenn administrative Hürden in etablierten Organisationen zu nehmen sind. Im Gegenzug haben die klassischen Wohlfahrtsorganisationen eine finanzielle Basis, die das mühsame Einsammeln von Geldern für eine neue Idee sozialer Innovation umgehen kann.
- (2) Sektorenübergreifende Ansätze: Innovationen wurden vor allem an den Sektoren- oder Handlungsfeld-Grenzen gefunden, indem diese überschritten und mit anderen Elementen aus anderen Handlungsfeldern kombiniert wurden. Hinderlich sind oft die hohen Pfadabhängigkeiten der Sozialsysteme und der darin eingebundenen Akteure.
- (3) Übergreifende Expertise der professionellen Fachkräfte: Professionelles Wissen verteilt sich und verbindet sich mit sektorenübergreifender Expertise. Es wird nicht mehr berufsbild-spezifisch eingebracht, sondern wandelt sich zu feldübergreifender Expertise. Dies hat Konsequenzen für Aus- und Weiterbildung von Fachkräften.
- (4) Neue Wege der Finanzierung und Organisationsgestaltung wie etwa crowd funding, risk capital, co-financing, time bank models usw. werden angewandt.

---

<sup>23</sup> Crcic, Jasmina / Güntner, Simon / Langer, Andreas (2013): Theoretically Informed Case Studies. Final report on empirical analysis of 20 selected and visualized case studies, in: [http://www.innoserv.eu/project\\_outputs2](http://www.innoserv.eu/project_outputs2).

- (5) Neue Formen der Governance, also Steuerung des Wohlfahrtssektors werden notwendig. Es muss eine fehlerfreundliche Kultur etabliert werden, Risiken müssen anders verteilt und abgesichert werden, neue Verantwortlichkeiten identifiziert, neue Steuerungsmodelle eingeführt, Transferierbarkeit erleichtert werden etc.

Diese Elemente haben wir dann bei innovativen Ansätzen auf unterschiedliche Weise miteinander verbunden gefunden und versucht, drei sogenannte Innovationscluster daraus abzuleiten:

- (1) Cluster I: nonprofit-public Alliance: Gemeinnütziger Bereich und öffentlicher Bereich gehen zusammen neue Wege, um Innovationen zu ermöglichen, z.B. durch Anschubfinanzierung der öffentlichen Hand, Bereitstellung von Fördermöglichkeiten etc.
- (2) Professionals-Advocacy-Alliance: Professionelle Fachkräfte und Advocacy-Gruppen kooperieren, z.B. entwickeln Betroffenen-Gruppen und Fachkräfte gemeinsam Veränderungen. Keine öffentliche Finanzierung, sondern unterschiedliche Geldquellen werden akquiriert, vielfach unter Einschluss freiwilligen Engagements. Durch Verbindung von Betroffenen und Professionellen wird ein eigenes Expertentum herausgebildet, das anders ist als der Blick über den Zaun, wenn Fachkräfte sich für andere Gebiete interessieren.
- (3) Public initiatives: öffentliche Initiativen, z.B. Veränderungen der Rahmenbedingungen, die Innovationen hervorrufen, wie z.B. personal Budget, UN-Behindertenrechtskonvention, Pflegebedürftige, Prekäre Lebensbedingungen etc.

Diese Cluster könnten Hinweise darauf geben, welche Ausgangskonstellationen sich für das Entstehen sozialer Innovationen eignen und daher in der Gestaltung der Rahmenbedingungen berücksichtigt werden könnten. Innovationen können jedoch auch ungewollte Nebenfolgen zeitigen. Zwar gilt: „Die positiven Effekte von Innovationen bei sozialen Dienstleistungen sind also zahlreich. Daneben sind auch die unbeabsichtigten (Neben)Folgen von Innovationen zu beachten. Um sie zu minimieren, ist die Identifikation von Kriterien hilfreich, die für eine gelungene Umsetzung entscheidend sind. Schwierigkeiten können auftreten in folgenden Bereichen:

- bei den Mitarbeitenden: Die Mitarbeitenden sind es, die neue Konzepte, organisationale Strukturen, neue Arbeitsabläufe und den Einsatz neuer Technologien tragen müssen. Deswegen ist es entscheidend, dafür zu sorgen, dass die Mitarbeitenden mit Fortbildungs- und Schulungsangeboten einerseits eine gute Einführung in die neuen Prozesse erhalten, ihnen andererseits auch die Scheu vor den neuen Abläufen oder auch die Sorge, ihnen nicht gewachsen zu sein, zu nehmen. Die Erfahrung bei der Einführung neuer Assistenzmodelle hat gezeigt, dass teilweise auch Befürchtungen auf Seite der Mitarbeitenden zu Verzögerungen geführt hat. Durch neue Zuständigkeiten, durch stärkere Zusammenarbeit mit anderen Einrichtungen können sich auch Veränderungen für die

Arbeitsverhältnisse ergeben. Hier gilt es besonders sensibel vorzugehen, um einerseits die Motivation der Mitarbeitenden zu erhalten und um andererseits auch deren Sicherheitsbedürfnis zu entsprechen. Arbeitsverhältnisse, die sowohl den neuen Anforderungen, wie den Bedürfnissen der Mitarbeitenden gerecht werden, sind gefragt.

- auf der organisationalen Ebene: Die neuen Herausforderungen an soziale Dienstleistungen stellen hohe Ansprüche an das Change-Management. Eine Vielzahl von Prozessen muss neu eingerichtet oder zumindest neu geregelt werden. Und durch die stärkere Verzahnung mit verschiedenen und bisher nebeneinander her laufenden Dienstleistungen ist eine sensible systemische Berücksichtigung und Einbeziehung aller Akteure vonnöten, die den Abbau von Widerständen zur Aufgabe hat.
- bei den betroffenen Menschen: Selbstbestimmung und Teilhabe zu gewährleisten bzw. zu erhöhen, ist eines der zentralen Ziele von Innovationen in sozialen Dienstleistungen. Doch beides geht auch mit mehr Verantwortung einher. Deswegen ist es besonders wichtig, darauf zu achten, dass Überforderung oder das Gefühl des Versagens bei der Implementierung neuer Ansätze vermieden werden. Dies bedeutet, dass betroffene Menschen auf die neuen Aufgaben gründlich vorbereitet werden und auch Mechanismen etabliert werden müssen, wie mögliche Überforderungen im Einzelfall aufgefangen werden können.
- auf der Ebene der Einrichtung: Hier ist es zentral für das Gelingen eines neuen Ansatzes, sowohl gegenüber den Angehörigen, wie auch gegenüber den unterschiedlichen Einrichtungen eventuell auch noch aus ganz unterschiedlicher Trägerschaft, die Vorteile der Innovation klar zu kommunizieren, das Change-Management transparent zu gestalten und möglichst viele Akteure und Stakeholder zu einem möglichst frühen Zeitpunkt einzubinden. Werden die möglichen negativen Folgen frühzeitig bei der Entwicklung von Innovationen berücksichtigt (entsprechende Verfahren sind aus der Technik-Folgen-Abschätzung bekannt), können sie zumindest teilweise vermieden werden. Bestimmte Folgen werden erst nach der Diffusion einer Innovation sichtbar werden.“<sup>24</sup>

Daher ist notwendig, die sich abzeichnenden Prozesse in der Weiterentwicklung des sozialen Dienstleistungs-Sektors aufmerksam zu verfolgen und entsprechend mitzugestalten. Soziale Innovationen bringen die Erwartung mit sich, bestimmte Aspekte sozialer Dienstleistungen besser als bislang gestalten zu können – und dies auch noch günstiger für die öffentliche Hand, u.a. weil sie als Sozialunternehmer Marktlösungen bedienen. Soziale Innovationen erfolgen jedoch auch innerhalb der etablierten Wohlfahrtsverbände. Die weitere Begleitung und Erforschung innovativer Dienstleistungen ist eine wichtige Voraussetzung, um deren positive Effekte zu heben und gleichzeitig negativen Folgen entgegen wirken zu können.

---

<sup>24</sup> Andreas Langer/Johannes Eurich, „Innovation in sozialen Dienstleistungen: Aktuelle Herausforderungen und neue Strategien am Beispiel des Innoserv-Projekts“, in: Volker Brinkmann (Hg.), Sozialunternehmertum. Baltmannsweiler 2014, 75-87.