

Working Papers of the
Chair for Innovation Research and Technology Management
(BWL IX), TU Chemnitz

**Eine Fallstudie zum Innovationssystem
für soziale Innovationen in Sachsen**

Anja Herrmann-Fankhänel

Working Paper
13-02
23. Juni 2022

Corresponding Author:
Anja Herrmann-Fankhänel
Technische Universität Chemnitz
Professur BWL IX
Thüringer Weg 7
09126 Chemnitz
Germany
heranj@hrz.tu-chemnitz.de



Inhaltsverzeichnis

ABBILDUNGEN	III
TABELLEN	IV
ABSTRACT	1
1 EINLEITUNG	2
2 THEORETISCHE RAHMENSETZUNG	4
2.1 SOZIALE INNOVATIONEN	4
2.2 INNOVATIONSSYSTEM	5
2.3 INNOVATIONSPROZESS	7
2.4 FAZIT	9
3 METHODIK	11
3.1 ANALYSERAHMEN DER FALLSTUDIE	11
3.2 EXPERTENINTERVIEWS UND SAMPLE	11
3.3 INTERVIEWLEITFRAGEN	12
4 ERGEBNISSE	14
4.1 WELCHE GESELLSCHAFTLICHEN PROBLEME GIBT ES AKTUELL?	14
4.1.1 PERSPEKTIVEN DER SOZIALEN TÄTIGKEITSFELDER IN SACHSEN	14
4.1.2 GESELLSCHAFTLICHE PROBLEME: PERSPEKTIVE ARBEITSMARKT	15
4.1.3 GENERELLE GESELLSCHAFTLICHE HERAUSFORDERUNGEN	17
4.2 WIE GESTALTET SICH DER INNOVATIONSRAHMEN FÜR DEREN BEARBEITUNG?	18
4.2.1 RECHTLICHES UND POLITISCHES	18
4.2.1.1 Landesrahmenvereinbarung:	18
4.2.1.2 Rechtformen und Soziale Innovationen	18
4.2.2 INFRASTRUKTUR	19
4.2.2.1 Sachsen als Strong Innovator	19
4.2.2.2 Innovationsnetzwerke in Sachsen	19
4.2.3 SOZIO-KULTURELLE PERSPEKTIVE	22
4.2.3.1 Soziale Innovationen	22
4.2.3.2 Einschätzung zu Charakteristika der Sozialwirtschaft und Sozialunternehmertum ..	23
4.3 WER KANN AKTUELL WIE FÜR SOZIALE INNOVATIONEN AKTIV WERDEN?	25
4.3.1 SOZIALWIRTSCHAFT	25
4.3.1.1 Aufgabenfelder und Organisationen	25
4.3.2 SITUATION DER SOZIALWIRTSCHAFT IN SACHSEN	26



4.3.2.1	Personalrelevante Sachverhalte zur Sozialwirtschaft	28
4.3.2.2	Organisationsentwicklung in der Sozialwirtschaft	29
4.3.2.3	Förderentwicklung und Finanzierung in der Sozialwirtschaft.....	30
4.3.3	SOZIALUNTERNEHMERTUM.....	32
4.3.3.1	Ergebnisse aus dem Social Entrepreneurship Monitor 2020 spezifisch für Sachsen	32
4.3.3.2	Ergebnisse zu Social Entrepreneurship in Sachsen vom Impact Hub Dresden	40
4.3.3.3	Probleme und Herausforderungen des Sozialunternehmertums	41
4.4	WIE GESTALTET SICH AKTUELL DER INNOVATIONSINPUT FÜR SOZIALE INNOVATIONEN AUS SICHT DER AKTEURE?	42
4.4.1	FINANZIELLE FÖRDERUNG IN SACHSEN – BESTEHENDE FÖRDERMÖGLICHKEITEN (FRAGE 4) 42	
4.4.2	NETZWERKE FÜR SOZIALE INNOVATIONEN IN SACHSEN (SIEHE INNOVATIONSRAHMEN) (FRAGE 5).....	42
4.4.3	FORSCHUNG SOZIALE INNOVATIONEN IN SACHSEN (FRAGE 6).....	42
4.4.4	BILDUNG SOZIALE INNOVATIONEN IN SACHSEN (FRAGE 7)	43
4.5	FUNKTIONALE PERSPEKTIVEN IM INNOVATIONSSYSTEM.....	45
4.5.1	ZIELSTELLUNG UND INHALTE	45
4.5.2	EINSCHÄTZUNG DER KOOPERATIONEN MIT POLITISCHEN INSTANZEN (FRAGEN 8)	45
4.5.3	EINSCHÄTZUNG DER GESELLSCHAFTLICHEN INTERAKTION (FRAGEN 9 & 12)	47
4.5.4	EINSCHÄTZUNG DER KOOPERATION MIT DER WISSENSCHAFT (FRAGE 6 & 13)	48
4.5.5	EINSCHÄTZUNG ZU WEITEREN KOOPERATIONSPARTNERN	49
4.5.5.1	Kooperationen mit KMUs in Sachsen (Frage 11).....	49
4.5.5.2	Kooperationen zwischen Sozialunternehmertum und Sozialwirtschaft (Frage 17)...	50
4.5.6	EINSCHÄTZUNG DER FINANZIELLEN FÖRDERUNG IN SACHSEN (FRAGE 13)	50
4.6	INNOVATIONSPROZESS	54
4.6.1	PERSPEKTIVEN AUF DEN INNOVATIONSPROZESS	54
4.6.2	WIRKUNGMESSUNG IN DER SOZIALWIRTSCHAFT	54
4.6.3	INNOVATIONEN IN DER SOZIALWIRTSCHAFT	56
4.6.4	INNOVATION UND WIRKUNGMESSUNG IM SOZIALUNTERNEHMERTUM.....	59
5	<u>FAZIT.....</u>	<u>61</u>
5.1	SOZIALE INNOVATIONEN.....	61
5.2	SOZIALUNTERNEHMERTUM.....	62
5.3	SOZIALWIRTSCHAFT.....	62
5.4	FAZIT ZU INNOVATIONEN UND WIRKUNGMESSUNG	63
	<u>LITERATUR.....</u>	<u>V</u>



Abbildungen

<i>Abbildung 1: Innovationssystem nach Warnke et al, 2016</i>	6
<i>Abbildung 2: Prozess sozialer Innovationen (Morais-da-Silva et al., 2021)</i>	8
<i>Abbildung 3: Analyseraster für die Erfassung des Innovationssystems für Soziale Innovationen und deren Leistungsträger in Sachsen</i>	10
<i>Abbildung 4: Erst- und Zweitstimmen zur Bundestagswahl 2021 (Quelle: Freie Presse 20.09.21)</i>	15
<i>Abbildung 5: Gender Pay Gap Deutschland 2017 (Quelle Statista)</i>	16
<i>Abbildung 6: European Regional Innovation Scorecard 2021 (ec.europa.eu)</i>	20
<i>Abbildung 7: Tätigkeitsfelder der BAGFW 2018 (Pflegermarkt, 2018)</i>	25
<i>Abbildung 8: Rechtsformen der Social Entrepreneure in Sachsen 2020</i>	33
<i>Abbildung 9: Stellenwert des finanziellen Gewinns</i>	34
<i>Abbildung 10: Stellenwert des sozialen Mehrwertes</i>	34
<i>Abbildung 11: Tätigkeitsfelder des Social Entrepreneurships in Sachsen 2020</i>	35
<i>Abbildung 12: Zielgruppen des Social Entrepreneurships in Sachsen 2020</i>	36
<i>Abbildung 13: Einschätzung der Phase der Organisationsentwicklung der Social Enterprises in Sachsen 2020</i>	37
<i>Abbildung 14: Finanzierungsmöglichkeit der Social Enterprises in Sachsen 2020</i>	38
<i>Abbildung 15: Hürden für Social Entrepreneurship in Sachsen 2020</i>	39
<i>Abbildung 16: Größten Herausforderungen des Social Entrepreneurships bzw. der Gründungsinteressierte in Sachsen</i>	40
<i>Abbildung 17: Phasen des Innovationsprozesses in der Sozialwirtschaft in Sachsen inkl. der unterschiedlichen Optionen pro Phase</i>	58
<i>Abbildung 18: Evaluation und Wirkungsmessung in Sozialunternehmertum</i>	60



Tabellen

<i>Tabelle 1: Verteilung der Experteninterviews</i>	12
<i>Tabelle 2: Leitfragen mit Zuordnung zu Themenbereichen der Vorarbeit</i>	13
<i>Tabelle 3: Gesellschaftliche Probleme mit Innovationsbedarf in Sachsen aus Sicht der Expertinnen und Experten (Zusammenfassung aus den Interviews)</i>	16
<i>Tabelle 4: Sichtweise auf Soziale Innovationen aus den Interviews</i>	22
<i>Tabelle 5: Kennzeichen der Sozialwirtschaft</i>	23
<i>Tabelle 6: Kennzeichen des Sozialunternehmertums</i>	24
<i>Tabelle 7: Einschätzung der Expertinnen und Experten zu den Herausforderungen der Sozialwirtschaft für die eigene Arbeit</i>	27
<i>Tabelle 8: Vergleich Social Entrepreneurship Deutschland und Sachsen 2020</i>	32
<i>Tabelle 9: Einschätzung der Herausforderungen des Sozialunternehmertums für die eigene Arbeit</i>	41
<i>Tabelle 10: Überblick über Lehrveranstaltungen in Studiengängen mit möglichem Bezug zu sozialen Innovationen</i>	44
<i>Tabelle 11: Interaktion mit politischen Institutionen</i>	45
<i>Tabelle 12: Einschätzung zur Einbettung sozialer Innovationen in Sachsen</i>	48
<i>Tabelle 13: Einschätzung der Kooperationen mit KMUs in Sachsen in den Interviews</i>	49
<i>Tabelle 14: Einschätzung der Kooperationsmöglichkeiten zwischen Sozialunternehmertum und Sozialwirtschaft</i>	50
<i>Tabelle 15: Einschätzungen zum finanziellen Input aus Sicht der Sozialwirtschaft</i>	52
<i>Tabelle 16: Einschätzungen zum finanziellen Input aus Sicht des Sozialunternehmertums</i>	53
<i>Tabelle 17: Einschätzung der Evaluation und Wirkungsmessung in der Sozialwirtschaft</i>	55
<i>Tabelle 18: Innovationen in der Sozialwirtschaft</i>	56



Abstract

Soziale Innovationen werden als wichtiges Instrument für eine nachhaltige Transformation erachtet. Soziale Innovationen, wie auch andere Innovationsarten, entstehen in einem Innovationssystem, welches deren aktuellen Stand erklärt und zukünftige Entwicklung beeinflusst. Das Innovationssystem erfasst dabei die Akteure und deren Verbindungen, den politischen, wirtschaftlichen, rechtlichen und soziokulturellen Rahmen sowie eingebrachte Ressourcen wie Finanzen, Bildung, Forschung und Interessensvertretung. Da sich diese Faktoren regional, bundes- und europaweit sowie global unterscheiden können, sind Betrachtungen sinnvoll, die ein konkretes Gebiet wie z. B. ein Bundesland in den Fokus nehmen.

In diesem Working Paper wird das Innovationssystem in Sachsen untersucht, um herauszufinden, wie sich das aktuelle Innovationssystem aus der Perspektive von sozialen Innovationen erfassen und darstellen lässt. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass vor allem zwei Akteursgruppen, die Sozialwirtschaft und das Sozialunternehmertum, maßgebliche Gestalter sozialer Innovationen in Sachsen sein können. Allerdings sind die aktuellen Gegebenheiten des Innovationssystems, z. B. politische Förderung oder Finanzmittelressourcen, für soziale Innovationen als unterschiedlich für beide Akteursgruppen einzuschätzen. Außerdem ist bei beiden Akteursgruppen eine Vorstellung zu gemeinsamer Bearbeitung sozialer Herausforderung kaum vorhanden bzw. von Vorurteilen und Angst um Ressourcen geprägt.

Im Rahmen dieses Working Papers, nach der Aufarbeitung der aktuellen Situation beider Akteursgruppen und der Einbettung im Innovationssystem, wird das Potenzial für kooperative Bearbeitung gesellschaftlicher Problemlagen in Sachsen dargestellt. Außerdem werden primäre Problemlagen des Innovationssystems aus der Sicht der Expertinnen und Experten zur Umsetzung sozialer Innovationen in Sachsen beschrieben. Die Ergebnisse dieser Arbeit basieren dabei auf einer Sekundärdatenanalyse sowie acht Experteninterviews mit Vertreterinnen und Vertretern der Sozialwirtschaft und des Sozialunternehmertums. Aus wissenschaftlicher Perspektive wird ein Beitrag zum Verständnis von Innovationsprozessen in der Sozialwirtschaft oder dem dritten Sektor geleistet. Außerdem wird ein Analyseraster zur Erfassung gesellschaftlicher Problemlagen und den etablierten und fehlenden sozialen Praktiken aufgestellt und genutzt. Dieses Analyseraster erfasst gleichermaßen die primären Akteursgruppen sozialer Innovationen, die sich wiederum im Rahmen der Möglichkeiten des aktuellen Innovationssystems der Bearbeitung zuwenden.



1 Einleitung

Soziale Innovationen nehmen einen immer wichtigeren Stellenwert vor dem Hintergrund einer nachhaltigen Entwicklung ein (United Nations, 2015). Dies bezieht sich auf das Lösen sozialer Herausforderungen in einer Gesellschaft, denn das wird als eine von drei wesentlichen Säulen (Ökonomie, Soziales, Ökologie) der nachhaltigen Transformation verstanden (Elkington, 1994). Dabei sind lokale Perspektiven zur Umsetzung und Bearbeitung von Problemlagen von besonderer Bedeutung (Mytelka, 2000).

In Sachsen sind soziale Innovation als wichtiger Bestandteil der Sächsischen Innovationsstrategie benannt (Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr, 2020). Dies bettet sich auch in die bundesweite Strategie der Innovationsförderung ein, die ebenfalls auf die Wichtigkeit sozialer Innovation eingeht. Nichtsdestotrotz kann festgehalten werden, dass vor allem die Förderung von technologischen Innovationen, vor allem im Sächsischen Kontext, vorrangig adressiert werden (Wirtschaftsförderung Sachsen GmbH, 2021).

In der Wissenschaft werden (soziale) Innovation heute oftmals aus einer systemischen Perspektive betrachtet und in ihrem Innovationssystem gedacht (Lundvall et al., 2002). Dazu gehört einerseits die Erfassung der Akteurinnen und Akteure inkl. deren Verbindungen (Hekkert et al., 2007). Andererseits werden verschiedene Ebenen der Rahmenbedingungen eruiert, z. B. systemisch eingesetzte Ressourcen, rechtliche Vorgaben und die gesellschaftliche Wahrnehmung (Warnke et al., 2016). Daraus leitet sich ab, dass mit einer systemischen Perspektive auf die Thematik der sozialen Innovationen in Sachsen, die Vielfalt der Leistungsträgerinnen und Leistungsträger sowie Rahmenbedingungen und Interaktionsbeziehungen deutlich gemacht werden können.

In Zusammenhang mit sozialen Innovation wird oftmals Social Entrepreneurship, oder auch Sozialunternehmertum, als wichtiger Leistungsträger benannt (Mair et al., 2012). Als per se innovative Gründungen und Unternehmen gestalten sie aktiv gesellschaftlichen Wandel (Portales, 2019). Traditionellere Leistungsträger sozialer Arbeit sind hingegen die Wohlfahrtsorganisationen bzw. der Dritte Sektor (Westall, 2007). Ihnen wird auch nachgesagt, weniger innovativ zu sein und sich am Status Quo zu orientieren, aber gleichermaßen die lokalen, gesellschaftlichen Herausforderungen genau zu kennen (Beckmann, 2012). Vor diesem Hintergrund spielen diese beiden Akteursgruppen, also Sozialunternehmertum und Sozialwirtschaft, eine zentrale Rolle in dieser Arbeit. Vor dem praktischen Erfordernis für soziale Innovationen und auf Basis der systemischen Perspektive aus der Wissenschaft folgt die Arbeit der Forschungsfrage:

Wie gestaltet sich das aktuelle Innovationssystem für soziale Innovationen und deren Leistungsträger in der Sozialwirtschaft und des Sozialunternehmertums in Sachsen?



Zur Bearbeitung der Fragestellung wird zuerst ein Analysesystem aus den wissenschaftlichen Erkenntnissen heraus erarbeitet, welches zwei Perspektiven in den Fokus nimmt:

- (1) Welche gesellschaftlichen Probleme und welche sozialen Praktiken zu deren Bearbeitung gibt es aktuell und wo gibt es Lücken in Sachsen?
- (2) Wer kann aktuell wie für soziale Innovationen aktiv werden und warum und wo sehen die Akteure aktuell Handlungsbedarf für die Umsetzung sozialer Innovationen?

Um die aktuelle Situation in Sachen mit Hilfe des Analyserasters zu erfassen, wurden verschiedene Daten und Methoden der Datenerhebung angewandt.^{1 2} Einerseits wurde auf vorliegende Daten aus z. B. dem Sozialbericht aus 2016 oder der SEND-Studie zurück gegriffen (Impact Dresden GmbH, 2020). Andererseits wurden Daten im Rahmen von Experteninterviews erhoben und ausgewertet (Helfferrich, 2014). In einem Interviewleitfaden wurden Rahmenbedingungen, Bedarfslagen, Handlungsschwerpunkte, Kooperationsmöglichkeiten, Innovationsprozesse sowie Finanzen und relevante Akteure und Akteurinnen für soziale Innovationen in Sachsen thematisiert. Die Interviews wurden softwaregestützt mittels qualitativer Inhaltsanalyse ausgewertet (Mayring, 2014). Insgesamt fanden acht Interviews mit Trägern der Sozialwirtschaft und des Sozialunternehmertums statt. Diese sind in den Bereichen Jugendarbeit, Raumentwicklung, Flüchtlingsarbeit, Verbandstätigkeit sowie Finanzierung tätig.

Vor dem Hintergrund des Analyserasters ist der anschließende Text nach dessen Bereichen gegliedert. Zu Beginn wird die Situation in Sachsen beschrieben, welche gesellschaftlichen Herausforderungen bestehen und in welche generellen Rahmenbedingungen sich diese einbetten. Im zweiten Teil wird die Perspektive der Leistungsträger, also der Sozialwirtschaft und des Sozialunternehmertums in Sachsen, eingenommen. Hier geht es um deren Sichtweisen und Einschätzung der einzelnen Bestandteil des Innovationssystems, also mögliche Kooperationspartner, Finanzgeber, Bildung und Wissenschaft sowie der Reflexion der Thematik (soziale) Innovation. Dabei werden sowohl organisationsinterne also auch umweltbezogene Betrachtungen vorgenommen und sondiert, wie soziale Innovationsprozesse stattfinden.

An dieser Stelle erfolgt der Hinweis, dass der erste Erkenntnisbereich zu den sozialen Problemlagen und den Angeboten für deren Bearbeitung, weniger im Fokus steht. Viel mehr forciert diese Arbeit die innovations-bezogenen Aspekte der Sozialwirtschaft und des Sozialunternehmertums im Innovationssystem in Sachsen bzgl. der Charakteristika, Möglichkeiten, Grenzen

¹ Das vorliegende Working Paper basiert auf einem Projekt, das im Auftrag des Sächsischen Staatsministeriums für Soziales und Gesellschaftlichen Zusammenhalt durchgeführt wurde; finanziert mit Steuermitteln auf Grundlage des von den Abgeordneten des Sächsischen Landtags beschlossenen Haushaltes.

² Das Projekt „Sozial.Innovativ.Sächsisch“ im Auftrag des Sächsischen Staatsministeriums für Soziales und Gesellschaftlichen Zusammenhalt wurde in Zusammenarbeit mit der VDI/VDE Innovation + Technik GmbH und dem Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland e.V. (SEND) durchgeführt.



und Herausforderungen bei der Umsetzung sozialer Innovation. Damit erfolgt auch auf der wissenschaftlichen Ebene ein Beitrag zur Innovationsforschung. Prozesse von sozialen Innovationen sowie der Innovationssysteme als Ausdruck der Interaktionen ihrer Leistungsträger und deren Einbettung in übergeordnete Rahmenbedingungen werden beschrieben, wie sie sich aus der Sicht der Sozialwirtschaft und des Sozialunternehmertums darstellen.

2 Theoretische Rahmensetzung

2.1 Soziale Innovationen

Eine **Innovation** ist der Prozess und das Ergebnis einer, aus einer bestimmten Sichtweise, neuen oder veränderten Kombination von Zwecken und Mitteln. Die konstitutiven Merkmale der Innovation bestehen in der von einem Bewertungssubjekt wahrnehmbaren Unterschiedlichkeit und in der qualitativen Neuartigkeit des betreffenden Objektes gegenüber einem vorangegangenen Zustand eines spezifischen Vergleichskontextes. Die Neuartigkeit besteht darin, dass Zwecke und Mittel in einer bisher für den spezifischen Vergleichskontext und das jeweilige Bewertungssubjekt nicht bekannten Form verknüpft werden. Diese Verknüpfung muss in dem jeweiligen Vergleichskontext aufgetreten und damit über die reine Erfindung hinaus umgesetzt und verbreitet worden sein. Innovation ist schließlich ein iterativer, interaktiver, multiakteurischer, rückgekoppelter, kontextabhängiger, intrinsisch unsicherer und pfadabhängiger Prozess, in dem schwerpunktartig bestimmte Aktivitäten im Zeitablauf zu verknüpfen sind. (Hüsig, 2014)

Soziale Innovationen sind neue Zwecke im Sinne der Verbesserung für die Gesellschaft bzw. Lösungen für gesellschaftliche Probleme, die auch in der Gesellschaft ankommen und Anwendung finden. Das heißt auf der normativen Dimension: Was ist besser für wen? Neue Mittel meint die „Neuheit“ sozialer Praktiken im Vergleich zu herkömmlichen Praktiken einer Gesellschaft. Auf der inhaltlichen bzw. objektbezogenen Dimension meint das: Was ist neu an der Innovation? (Breßler et al., 2017)

Im Rahmen sozialer Innovationen gibt es außerdem das Konzept von „**catalytic innovation**“. Es adressiert die Problemlösung sozialer Herausforderung für Betroffene, die bisher unterversorgt sind. Eine zweite Möglichkeit ist, dass zu komplexe Lösungen die Betroffenen nicht erreichen, weil sie viel mehr bieten als nötig. Neue Lösungen dafür sind Produkte und Dienstleistungen von neuen Akteuren, die einfacher und kostengünstiger sind. Für bestehende Akteure sind diese Lösungen nicht attraktiv, weil sie unprofitabel sind und nicht dazu beitragen den Status Quo ihrer Organisation zu unterstützen. Daher bringen sie diese Veränderungen nicht selbst für die Betroffenen gesellschaftlicher Probleme hervor. Es bedarf neuer Akteure, die disruptiv im Markt wirken. (Christensen et al., 2006)

Zusammenfassend kann festgehalten werden: „**Eine soziale Innovation ist eine von bestimmten Akteuren bzw. Akteurskonstellationen ausgehende intentionale, zielgerichtete Neu-**



Kombination bzw. Neukonfiguration sozialer Praktiken in bestimmten Handlungsfeldern bzw. sozialen Kontexten, mit dem Ziel, Probleme oder Bedürfnisse besser zu lösen bzw. zu befriedigen, als dies auf der Grundlage etablierter Praktiken möglich ist.“ (Howaldt & Schwarz, 2010, S. 54)

2.2 Innovationssystem

(Soziale) Innovationen und deren Akteure begegnen sich in einem System, das sich auf die Entwicklung, Einführung und Durchsetzung von Innovationen auswirkt, also dem Innovationssystem. Die systemische Sichtweise greift auf, dass nicht einzelne Organisationen in Isolation Neuerungen hervorbringen, sondern Zusammenarbeit und Wechselwirkungen bestehen (Lundvall et al., 2002). Bei nationalen Innovationssystemen (NIS) stehen die Akteure vor dem Hintergrund einer nationalen Zusammengehörigkeit miteinander in Beziehung (Lundvall et al., 2002). Regionale Innovationssysteme (RIS) haben einen begrenzten regionalen Raum bspw. ein Bundesland. Dabei ist von Bedeutung, dass sich die Akteure im RIS in ein nationalen und globalen Rahmenkonstrukt einfügen (Mytelka, 2000).

In Verbindung mit sozialen Innovationen werden oft lokale Perspektiven für das Innovationssysteme gewählt (Franz & Kaletka, 2018). Da soziale Innovationen oft aus der Zivilgesellschaft kommen, unabhängig davon, wo sie dann umgesetzt werden, ist ein lokaler Problem- und Lösungsbezug von Bedeutung (Domanski & Kaletka, 2018). Zu unterscheiden sind dabei noch grundsätzlich urbane oder ländliche Rahmenbedingungen für soziale Innovationen (Schubert, 2018; Wörlen & Hallensleben, 2018). Auch wenn damit einhergeht, dass sich soziale Innovationen an sehr bestimmten Orten entwickeln und ggf. durchsetzen (Kontextabhängigkeit), ist es sinnvoll das Innovationssystem größer zu verstehen, z. B. auf Bundeslandebene. Gründe dafür sind z. B. das bundeslandweite statistische Erfassen von Daten sowie die strategische Entwicklungsperspektive eines Bundeslandes. Hier sitzt ein großes Potenzial besonders förderliche Rahmenbedingungen zu schaffen, um sozialen Herausforderungen erfolgreich zu begegnen (Füg, 2015).

Eine Veranschaulichung und Strukturierung bieten Warnke *et al.* (2016):

(1) Innovationsnachfrage und -angebot (grün):

gesellschaftliche, öffentliche und unternehmerische Akteure

(2) Innovationsinput (blau):

Forschung, Bildung, Mediatoren, Kapitalgeber

(3) Innovationsrahmen (orange):

Infrastruktur, Institutionen, Soziokultureller Kontext und Regularien und Gesetze

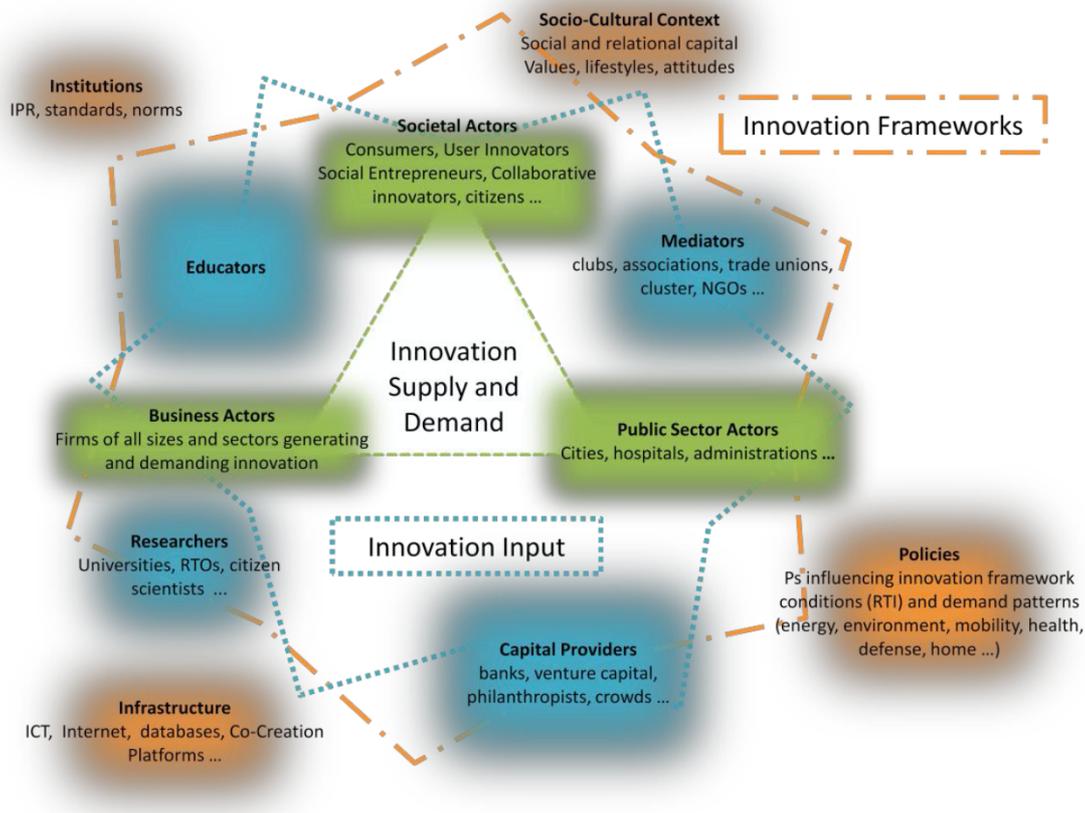


Abbildung 1: Innovationssystem nach Warnke et al, 2016

Aus Sicht sozialer Innovationen lassen sich im Bereich von Innovationsangebot und Innovationsnachfrage (grün) Wohlfahrtsverbände bzw. der Dritte Sektor sowie staatliche Einrichtungen als Akteure benennen (Beck & Kropp, 2012). Außerdem gibt es unternehmerische Akteure, die soziale Innovationen in deren Netzwerken mitverantworten (Biritz et al., 2019). Schließlich sind vor allem gesellschaftliche Akteure wie Vereine und gesellschaftliche Initiativen von Bedeutung (Böhme et al., 2017), denen auch eine relative neue Form von Unternehmertum zugeordnet wird, das Sozialunternehmertum. Diesem sowie Sozialgründungen wird ein großer Stellenwert im Bereich sozialer Innovationen zugeschrieben (Tracey & Stott, 2017).

Zur Erfassung funktioneller Perspektiven, um die Verbindungen dieser Akteure zu erfassen, können folgende Fragen aufgeworfen werden (Hekkert et al., 2007):

- (1) Wie funktioniert unternehmerisches Handeln in diesem System?
- (2) Wie erfolgt Wissensentwicklung für Innovationen?
- (3) Wie erfolgt Wissensdiffusion und Austausch?
- (4) Wie werden Innovationsoptionen selektiert?
- (5) Wie entwickelt sich ein Markt für eine konkrete Innovation?



- (6) Wie werden Ressourcen in diesem System in unterschiedlichen Innovationsprozessphasen mobilisiert?
- (7) Wie wird Legitimität geschaffen und wo sind Innovationsbarrieren und -promotoren sowie Gatekeeper?

Daraus lässt sich zusammenfassend feststellen: Während die genannten Akteursgruppen auch als „die Macher“ von sozialen Innovationen bezeichnet werden können, ist deren Art und Weise sowie deren Erfolg bzgl. der Konzeption, Einführung und Verankerung sozialer Innovationen maßgeblich vom Innovationsinput (blau) sowie dem Innovationsrahmen (orange) abhängig. Also ist es wichtig über die Akteure und deren Interaktionen hinaus auch Fragen nach Geldflüssen, Bildung, Forschung und Lobbyismus sowie dem soziokulturellem, politischen, infrastrukturellen und institutionellem Rahmen zu stellen. Das richtet sich einmal lokal aus (Franz & Kaletka, 2018) und bettet sich internationale Belange wie Nachhaltigkeit ein (Mytelka, 2000).

2.3 Innovationsprozess

Grundsätzlich durchlaufen Innovationen, also Ideen für Lösungen bis zur Etablierung am Markt einen Prozess, den Innovationsprozess (Hauschildt & Salomo, 2011). In Bezug auf soziale Innovationen wird dieser Prozess gesondert beforscht und verstanden. Während klassischer Weise Innovationen die Phasen wie Ideengenerierung, -entwicklung, -implementierung und -verwertung beinhalten, so wird der Innovationsprozess sozialer Innovationen komplexer eingeschätzt.

Der Prozess der sozialen Innovation besteht aus fünf Phasen bewegt sich zwischen der Mikro-, Meso- und Makroebene der Organisation. Außerdem stützt sich der soziale Innovationsprozess auf die Beteiligung verschiedener Partner in einem nicht sequentiellen Prozess mit der Möglichkeit, von einer Phase zur nächsten zurückzukehren, und wird im Laufe der Zeit kontinuierlich bewertet (Morais-da-Silva et al., 2021).

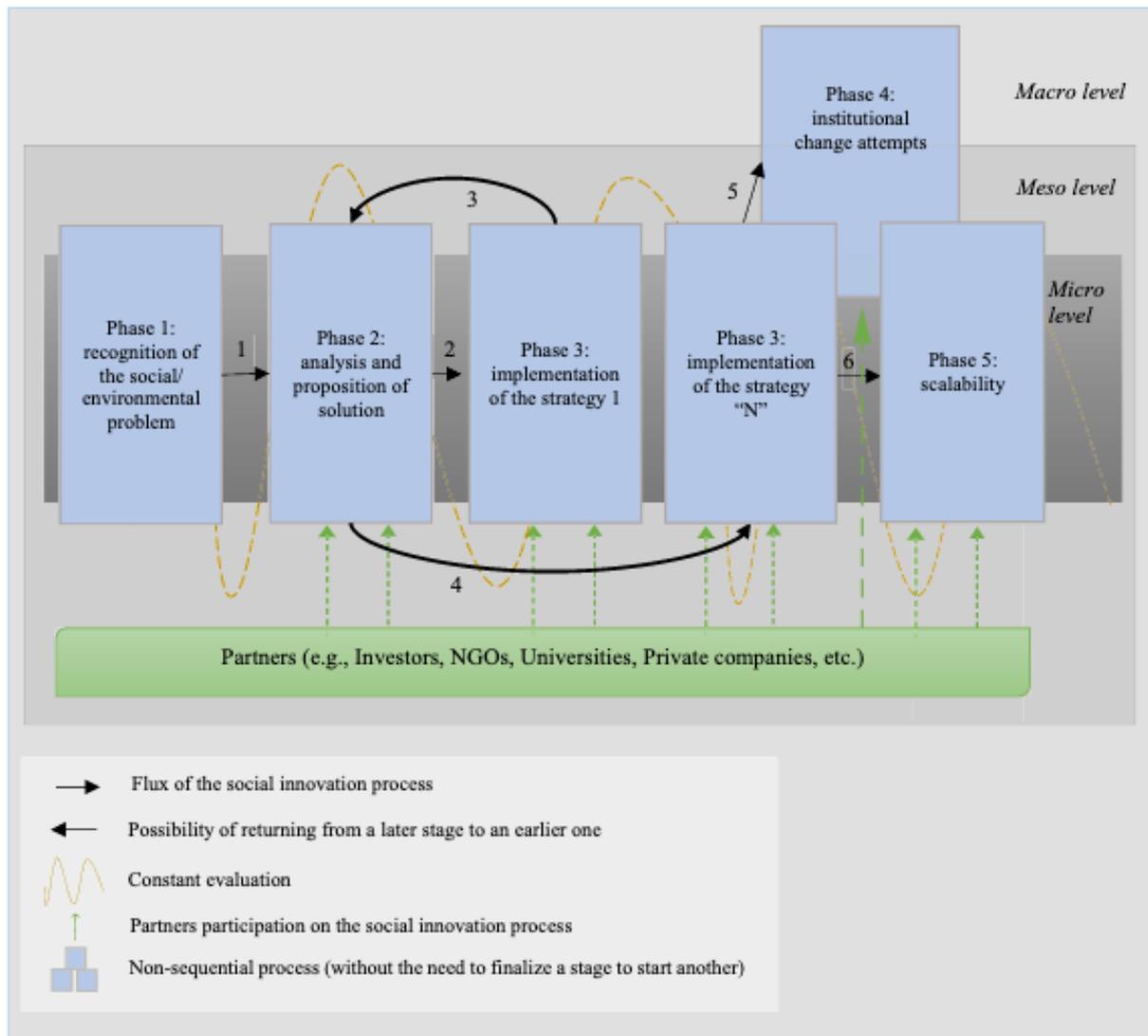


Abbildung 2: Prozess sozialer Innovationen (Morais-da-Silva et al., 2021)

Auch hier wird der komplexe Charakter sozialer Innovationen deutlich. Die Bearbeitung sozialer Probleme kann nur mit Partnern absolviert werden. Die Feststellung einer gesellschaftlichen Herausforderung kann zwar noch „allein“ erfolgen, aber ab Phase 2, der Analyse und der Aufarbeitung von Lösungsideen, wird Interaktion und Evaluation im Innovationssystem zur Voraussetzung.



2.4 Fazit

Orientiert am Innovationssystem ergeben sich daher folgende Eckpunkte aus der Literatur, die für eine Analyse relevant sind und in

Abbildung 3 in einem Analyserahmen in Verbindung gebracht werden:

- Um von sozialen Innovationen zu sprechen, bedarf es einer gesellschaftlichen Bedarfslage. Diese wird im oberen Teil unter der Rubrik visualisiert: Welche gesellschaftlichen Probleme gibt es?
- Als Basis für die Lösung dieser gesellschaftlichen Probleme gibt es die Möglichkeit bestehende Praktiken zu verbessern oder neue Praktiken zu entwickeln. Hier kann das Innovationspotenzial abgeleitet werden. Um das zu erfassen, lassen sich Stärken und Grenzen bestehender Angebote untersuchen bzw. die Fragen stellen, welche Ideen es für nicht adressierte Bedarfslagen und nicht erreichte Zielgruppen gibt oder welche Gründe es gibt, warum keine sozialen Praktiken für ein bestimmtes Problem etabliert sind.
- Darüber hinaus sind generelle Rahmenbedingungen (Politik, Institutionen, Infrastruktur und Soziokultur) von Bedeutung, die zu aktuellen Sachlage sozialer Praktiken für gesellschaftliche Problemlagen beitragen. Wie gestaltet sich der Innovationsrahmen für deren Bearbeitung?
- Im Folgeschritt wird sich der Frage gewidmet, wer das Innovationspotenzial aufgreifen könnte (unterer Teil der Grafik). Angebot und Nachfrage von sozialen Innovationen kommen von Wohlfahrtsträgern, Zivilgesellschaft und Sozialunternehmertum sowie Unternehmen (Tabelle unterer Teil der Grafik). Da klassische Unternehmen in dieser Untersuchung weniger im Fokus stehen, sind diese in kursiv vermerkt.
- Innovationsinput für soziale Innovationen meint Bildung, Forschung, Finanzen und Lobbyarbeit. Diese können nach den Leistungsträgern unterschieden werden, falls diese sie verschieden erleben oder einschätzen.
- Im Innovationsrahmen (Inhaltlich bereits im oberen Teil der Rahmenbedingungen erfasst) sind alle Leistungsträger durch Interaktionen und Wechselwirkungen miteinander verbunden (funktionale Perspektive des Innovationssystems).
- Jeder Leistungsträger durchläuft komplexe Innovationsprozesse, welche sich durch Partnerintegration und dauerhafte Evaluation kennzeichnet.
- Als Rahmung des Innovationssystems für soziale Innovationen eignet sich ein regionaler Fokus inkl. der Bundeslandbetrachtung,
- wobei soziale Innovationen kontextspezifisch sind und gleichermaßen auch eine globale Einordnung in Maßen erforderlich ist.

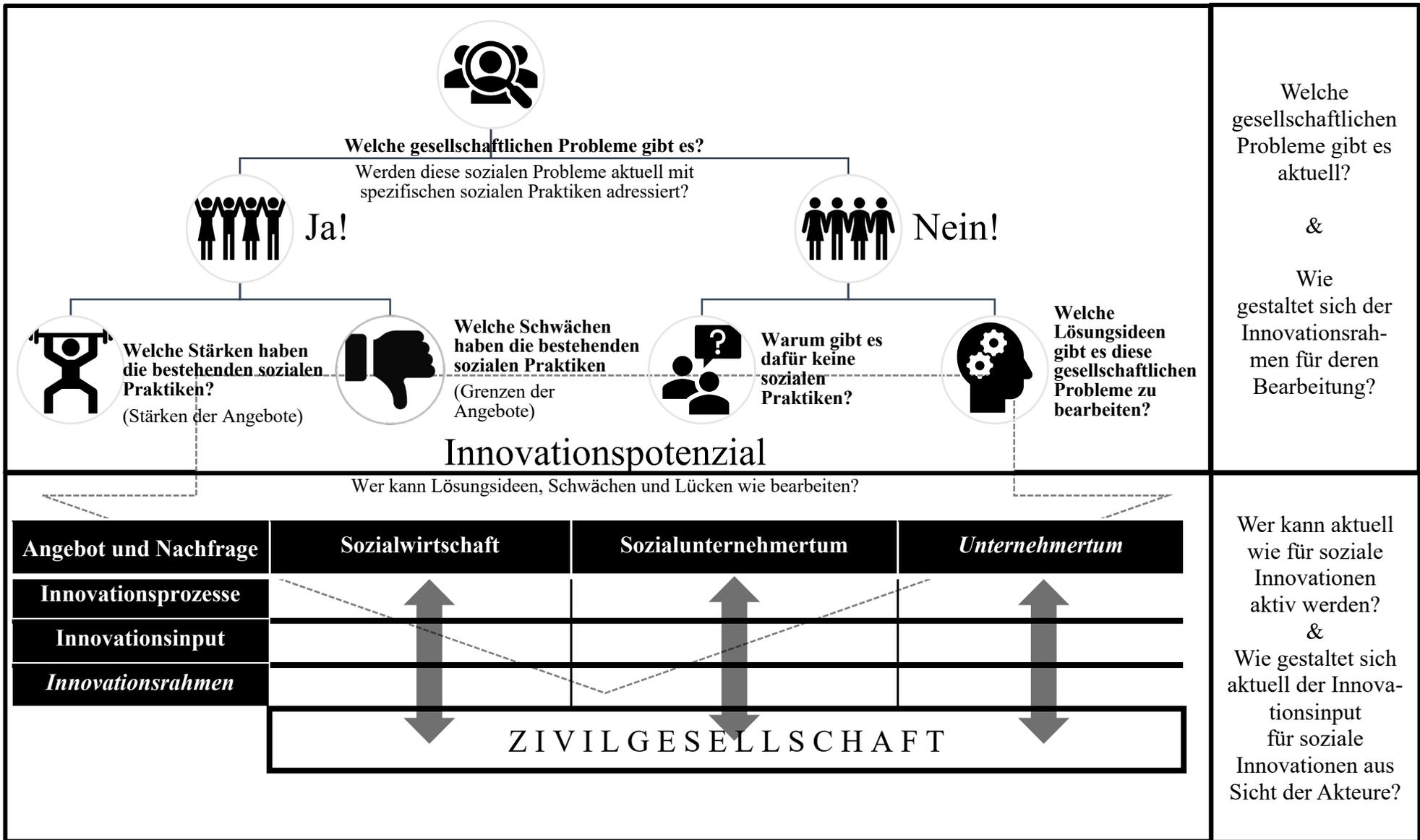


Abbildung 3: Analyseraster für die Erfassung des Innovationssystems für Soziale Innovationen und deren Leistungsträger in Sachsen



3 Methodik

3.1 Analyserahmen der Fallstudie

Im Rahmen einer Fallstudie kommen verschiedene Methoden zum Einsatz (Yin, 2013). In einer ersten Instanz wurden theoretische Perspektiven zu sozialen Innovationen und deren Akteure im Innovationssystem in den Fokus genommen. (Vgl. 2)

3.2 Experteninterviews und Sample

Die Experteninterviews fanden leitfadengestützt statt (Helfferich, 2014), wurden digital aufgezeichnet und transkribiert. Deren Auswertung erfolgte als qualitative Inhaltsanalyse mit deduktiven Kategorien, die sich aus der Literatur und dem Leitfaden herleiteten sowie induktiven Kategorien, die sich im Rahmen der Auswertung zeigten (Mayring, 2014). Als Unterstützung wurde die Software MaxQDA verwendet.

Zielstellung der Interviews war es, aus der Perspektive der Akteure (Innovationsangebot und Innovationsnachfrage), insb. des Sozialunternehmertum und Sozialwirtschaft, verschiedene Aspekte des Innovationssystems zu beleuchten und im Fall von Sachsen zu beschreiben. Darüber hinaus sollten inhaltliche Lücken geschlossen werden, die nach der Sekundärdatenanalyse noch bestanden.

Insgesamt wurden acht Interviews durchgeführt. Die Auswahl der Interviewpartnerinnen und -partner erfolgte als „critical case sampling“ um mithilfe einer kleinen Anzahl vielseitige Informationen mit größtmöglichen Wissensgehalt zu sammeln (Patton, 2014). Außerdem handelt es sich um ein geschichtetes Sample wobei vorab Gruppen definiert wurden, die sich nicht überlappen (Robinson, 2014). In diesem Fall sind das zwei Bereiche der Vorabdefinition: Sozialunternehmertum und Sozialwirtschaft sowie die Bereiche der sozialen Arbeit (Vgl. Tabelle 1).



Tabelle 1: Verteilung der Experteninterviews

Hauptakteure und Anzahl Interviews	Pflege	Jugendhilfe	Familienhilfe	Flüchtlingshilfe	Ländliches Wohnen	Mehrfachnennung
Sozialwirtschaft (4)						
Verband/Netzwerk						1
Lokaler Träger	1	1	1			
Sozialunternehmertum (4)						
Verband/Netzwerk						2
Lokales Unternehmen				1	1	

3.3 Interviewleitfragen

Aus der vorherigen Literaturarbeit ergaben sich verschiedene Teilaspekte, um das Innovationssystem für soziale Innovationen zu verstehen. Im Analyseraster bilden sie den unteren Teil der Grafik unter der Überschrift: *Wer kann aktuell wie für soziale Innovationen aktiv werden? Wo sehen die Akteure aktuell Handlungsbedarf für die Umsetzung sozialer Innovationen?*

Tabelle 2 zeigt nun die Fragebereiche auf, die in den Interviews mit den Expertinnen und Experten thematisiert worden sind. Diese schlossen sich in unterschiedlicher Reihenfolge an eine kurze Einleitung zum Thema und eine gegenseitige Vorstellung der Interviewpartner an. Die Formulierungen wurden im Gespräch angepasst, sodass der Inhalt gleich war, aber zum Wording des Interviews passte.

Die Fragen lassen sich nach den unterschiedlichen Erkenntnisebenen strukturieren. Es konnten noch inhaltliche Lücken aus der Sekundäranalyse und zum Innovationsinput geschlossen werden (Fragen 1-7). Im Fokus standen allerdings die Themen der funktionellen Perspektive auf das Innovationssystem, also wie die Akteure und Akteurinnen miteinander und der Politik, Gesellschaft, Wissenschaft und Wirtschaft verknüpft sind (Fragen 8-14). Als vierten relevanten Erkenntnisbereich dienten die Interviews der Ergründung des Innovationsprozesses sozialer Innovationen (Fragen 15-22).



Tabelle 2: Leitfragen mit Zuordnung zu Themenbereichen der Vorarbeit

Themenbereiche aus der Literaturarbeit und Lücken aus der Sekundäranalyse	Leitfragen für die Interviews
Ergänzung zur Sekundäranalyse	<ol style="list-style-type: none">1) Welche gesellschaftlichen Probleme löst Sozialwirtschaft/Sozialunternehmertum und welche nicht?2) Welche Stärken und Schwächen weist die Sozialwirtschaft/Sozialunternehmertum im Bereich soziale Innovationen und Bearbeitung gesellschaftlicher Probleme auf?3) Welche Zielgruppen erreichen Sie und welche nicht?
Innovationsinput	<ol style="list-style-type: none">4) Wie gestaltete sich die finanzielle Situation für die Sozialwirtschaft/Sozialunternehmertum?5) <i>Welche Netzwerke gibt es für die Sozialwirtschaft/Sozialunternehmertum in Sachsen und nutzen Sie diese? → Schon in Analyse integriert</i>6) Wie stellen Sie sich die Kooperation mit der Wissenschaft vor?7) Wie gestaltet sich die Thematik der Bildung für die Sozialwirtschaft?
Funktionelle Perspektiven	<ol style="list-style-type: none">8) Wie beurteilen Sie die politischen Rahmenbedingungen für die Sozialwirtschaft/Sozialunternehmertum in Sachsen?9) Welches gesellschaftliche Feedback zur Arbeit der Sozialwirtschaft/Sozialunternehmertum gibt es und warum?10) Welche Herausforderungen bestehen bei der Sammlung, Verfügbarmachung, Weiterentwicklung, Diffusion und Transfer von Wissen zu sozialen Innovationen in Sachsen? Wie lassen sich diese überwinden?11) Welche weiteren Akteure brauchen wir für eine inklusive Kooperation im Innovationssystem für soziale Innovationen in Sachsen und welche Rollen werden diese einnehmen?12) Welche gesellschaftlichen Hürden gibt es für die Umsetzung sozialer Innovationen bzw. welche Aufgaben bringt die sächsische Gesellschaft mit, die soziale Innovationen erfordern? Wie können diese adressiert werden?13) Mit welchen Instrumenten lassen sich die finanziellen Herausforderungen der Sozialwirtschaft und des Sozialunternehmertums lösen?14) Wie schätzen sie die aktuelle Lage der Kooperationen zwischen Sozialunternehmen und Sozialwirtschaft ein?
Innovationsprozess	<ol style="list-style-type: none">15) Was sind soziale Innovationen?16) Wie werden Sie auf soziale Probleme aufmerksam?17) Was passiert mit Ideen, die eine Verbesserung eines sozialen Problems im Arbeitsalltag darstellen würden?18) Unter welchen Bedingungen werden Konzepte erstellt?19) Wie werden die Konzepte erprobt?20) Unter welchen Umständen finden die Konzepte dauerhaft Anwendung?21) Evaluieren Sie Ihre Arbeit? Wenn ja wie und mit welchen Kriterien?22) Wann ist Ihre Arbeit aus Ihrer Sicht erfolgreich?



4 Ergebnisse

4.1 Welche gesellschaftlichen Probleme gibt es aktuell?

4.1.1 Perspektiven der Sozialen Tätigkeitsfelder in Sachsen

Aus dem Sozialbericht von 2016 gehen folgende Punkte hervor, wie sich soziale Sachlagen aktuell in Sachsen kennzeichnen lassen (Sächsisches Staatsministerium für Soziales und Gesellschaftlichen Zusammenhalt, 2016):

- Bevölkerungsrückgang und Überalterung im ländlichen Raum: Bevölkerungsrückgang durch Überalterung und Wegzug bewirkt zweierlei, nämlich Dresden und Leipzig erleben eine günstige demografische Entwicklung und im ländlichen Raum kommt es zur Verstärkung der Probleme
- Armutsrisiko ist generell gesunken, aber erhöhtes Armutsrisiko für Alleinerziehende und Senioren, vor allem im ländlichen Raum steigt das Armutsrisiko im Alter
- Herz-Kreislauferkrankungen als häufige Todesursache, aber Gesundheitsprojekte gibt es vor allem für Kinder und Jugendliche
- Drogenproblematik: Zunahme an Drogen-Babys und Beschaffungskriminalität vor allem bei Jugendlichen
- Teilhabe und Inklusion in Bildung, Erwerbsarbeit und Einkommen von ca. 10% der Sachsen, die einen Behinderungsgrad von 50-100% aufweisen

Des weiteren sind seit 2016 folgende weitere gesellschaftlichen Herausforderungen zu benennen, die in Sachsen relevant sind:

- **Flüchtlingsaufkommen:** Im Jahr 2018 war der Anteil ausländischer Bürgerinnen und Bürger in Sachsen bei 4,8 %. Dabei unterscheiden sich Städte und der ländliche Raum dadurch, dass prozentual und absolut mehr Migrantinnen und Migranten in die Städte ziehen. Leipzig hat den höchsten Anteil ausländischer Menschen an der Gesamtbevölkerung (9,2 %). Bemerkenswert ist, dass die Zahlen der ausländischen Studierenden und Ärzte kontinuierlich steigt (Der Sächsische Ausländerbeauftragte, 2018). Im Durchschnitt sind Ausländerinnen und Ausländer in Sachsen 31,6 Jahre alt und damit ca. 16 Jahre jünger als die durchschnittliche sächsische Bevölkerung. „Ende 2019 lebten im Freistaat Sachsen 208.034 Ausländer, das waren 5,1 Prozent der 4,07 Millionen Einwohner in Sachsen. Der Ausländeranteil in Sachsen ist damit im Vergleich zum Bundesdurchschnitt von 12,5 Prozent sehr gering.“ (Der Sächsische Ausländerbeauftragte, 2021)
- **1,5 Jahre Corona-Pandemiebedingungen** für alle Sachsen: hier gibt es vielerlei gesellschaftliche Herausforderungen, die aber nicht im Rahmen dieses Berichtes erfasst werden können.

- **Orientierung nach rechts bzw. Politikverdrossenheit und gesellschaftliche Auseinanderentwicklung:** Hier kann z. B. angeführt werden, dass das Bundestagergebnis 2021 einen deutlichen Anteil der AfD in Sachsen zeigt. Das unterscheidet sich wesentlich von anderen Bundesländern.

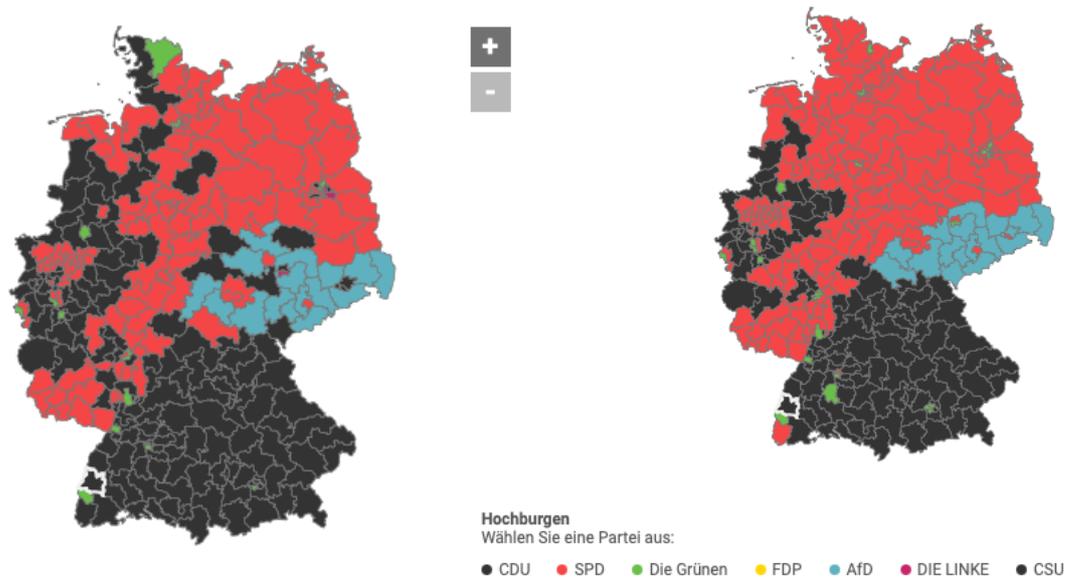


Abbildung 4: Erst- und Zweitstimmen zur Bundestagswahl 2021 (Quelle: Freie Presse 20.09.21)

4.1.2 Gesellschaftliche Probleme: Perspektive Arbeitsmarkt

Mit dem Blick auf den Arbeitsmarkt lassen sich weitere gesellschaftliche Herausforderungen skizzieren:

- 5,3% Arbeitslosen-Quote im Oktober 2021, sie ist kontinuierlich seit 2015 (8%) gesunken. Bundesweit liegt im Oktober 2021 die Arbeitslosenquote bei 5,2%. Die Arbeitsagentur unterscheidet in Sachsen drei Arbeitsmärkte: Leipzig, Dresden und Chemnitz. Aktuell wird der Arbeitsmarkt nach wie vor durch corona-bedingte Kurzarbeit beeinflusst. (Arbeitsagentur, 2021)
- Fachkräftemangel in allen Arbeitsbereichen, besonders in den Bereichen Handwerk, bei Ingenieuren und im Bereich, außerdem im Bereich der Pflege und Soziale Arbeit sowie Erziehung und Heilerziehungspflege (was bundesweit kein Problem ist, aber in Sachsen) (Sächsisches Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr, 2019). Die LIGA, der Zusammenschluss der Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege im Freistaat Sachsen, konkretisiert aus Datenmaterial und aus dem Dialog mit den über 500 Mitgliedsorganisationen folgende Problematiken für soziale Tätigkeitsfelder: Die Herausforderung liegt im Spannungsfeld zwischen abnehmendem Fachkräftepotenzial einerseits und der Qualitätssicherung in den einzelnen Angeboten andererseits. Begleitet wird dies von

regionalspezifischen Ausprägungen, die sich insbesondere zwischen städtischem und ländlichem Raum unterscheiden. (Der Paritätische Sachsen, 2020)

- geringere Lohnstruktur als im Westen Deutschlands: In Vollzeitbeschäftigung verdienen die Sachsen im Bundesvergleich weniger als der Durchschnitt. Allerdings ist der Gender-Pay-Gap, also die Differenz der Bruttoarbeitsentgelte vergleichen zwischen Männern und Frauen in Sachsen mit 2,4% geringer als im Bundesdurchschnitt.

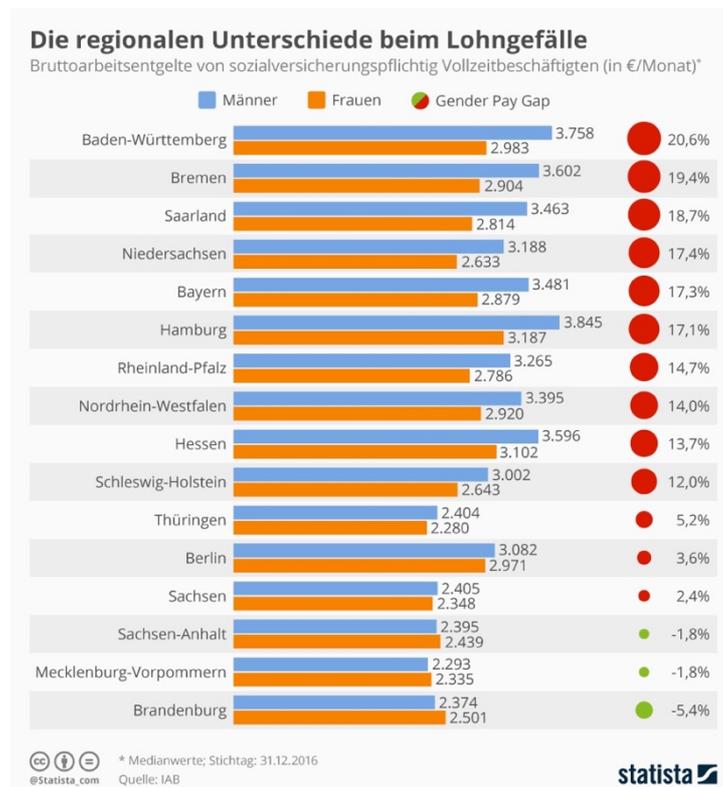


Abbildung 5: Gender Pay Gap Deutschland 2017 (Quelle Statista)

Auch in den Interviews mit den Expertinnen und Experten wurden teilweise auf bestimmte gesellschaftliche Herausforderungen in Sachsen verwiesen.

Tabelle 3: Gesellschaftliche Probleme mit Innovationsbedarf in Sachsen aus Sicht der Expertinnen und Experten (Zusammenfassung aus den Interviews)

Innovationsbereiche	Innovationsthemen
Fachkräfte und Bildung	<ul style="list-style-type: none"> – Praxisanleitung – Kompetenzanerkennung – Erleichterung von Quereinstiegen und Zugängen zur Ausbildung, – berufsbegleitende Ausbildung, – Berufsqualifizierung für spezielle Zielgruppen – Nachholen von Grundbildung
Gesellschaft	<ul style="list-style-type: none"> – Antirassismus



	<ul style="list-style-type: none">– Kinderarmut und Armut von Alleinerziehenden– Gender-Gerechtigkeit– Probleme von Jugendlichen– Barrierefreiheit in Sprache– Partizipation der Zivilgesellschaft am Prozess Sozialer Innovationen
Externe Faktoren	<ul style="list-style-type: none">– Infrastruktur– Bürokratie in der Leistungsbeantragung
Interne Faktoren der Träger	<ul style="list-style-type: none">– Personalentwicklung– Wissenstransfer von Personal, das z. B. in Rente geht– Organisationsentwicklung in der Sozialwirtschaft– Unternehmensnachfolge in der Sozialwirtschaft
Prozesse zu sozialen Innovationen	<ul style="list-style-type: none">– Ideen so zu vernetzen, dass was in der einen Region vielleicht funktioniert, vielleicht auch in einer anderen Region funktioniert– Methoden zu entwickeln, wie man gemeinsam zusammenarbeiten kann, um Innovation zu entwickeln:– Bewährt: Tagung, Neu: Hackathon

4.1.3 Generelle gesellschaftliche Herausforderungen

Diese gesellschaftlichen Herausforderungen betten sich in sächsische und deutschlandweite Rahmenbedingungen ein bzw. stehen in Wechselwirkungen mit den politischen und rechtlichen, wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und ökologischen Fragenstellungen. Als „Großwetterlage“ kann hier nach wie vor die Thematik der Transformation benannt werden. Da Sachsen zur ehemaligen DDR gehörte, wird hier seit 1989/90 ein Wandel diesbezüglich durchlaufen. Aktueller erlebt die sächsische Bevölkerung die Herausforderung im Rahmen der vielseitig diskutierten nachhaltigen Entwicklung. Beide Transformationsprozesse sind systemisch zu betrachten und greifen in alle Bereiche des Miteinanders ein. Vor diesem Hintergrund gibt es gesellschaftliche Herausforderungen und Suche an entsprechenden Werten. Auch das Bildungssystem erlebt eine Transformation seit 1989/90.

Vielseitig bestimmt das Thema Strukturwandel Sachsen. Während umfangreiche Projekte im Süden von Leipzig bereits absolviert wurden, ist diese Problematik in der Lausitz aktuell. Dies steht in Verbindung mit politischen Entscheidungen zum Kohleausstieg und bringt systemische Veränderungen, also Transformation mit sich. Im Wesentlichen sind Gründe für soziale Probleme in Sachsen: Gesellschaftliche Veränderungen, Digitalisierung, Strukturwandel/Klimawandel, rückläufige Bevölkerungszahlen, Corona-Pandemie.

„Das haben wir hier in Sachsen schon erlebt. Und die waren alles andere als gut gemangelt. Die Ergebnisse dieses Prozesses sehen wir heute. Also auch, wie das die Leute mitgenommen hat, wie es sie teilweise auch angestrengt hat und wie sie jetzt auch darauf reagieren, weil sie merken: Jetzt kommt hier plötzlich nochmal so ein Ding. Das ist zwar gar nicht so, groß, dass man, ich sage es jetzt mal, etwas störrisch wird. Die Sachsen sind auch dafür bekannt, dann ein bisschen störrisch zu werden. „Nein, das machen wir jetzt nicht mit. Nein, haben wir keine Lust drauf.“

(Zitat aus einem Interview)



4.2 Wie gestaltet sich der Innovationsrahmen für deren Bearbeitung?

4.2.1 Rechtliches und Politisches

4.2.1.1 Landesrahmenvereinbarung:

In der Landesrahmenvereinbarung stehen die Zielbereiche Gesund aufwachsen, Gesund leben und arbeiten, Gesundheitsförderung von Erwerbslosen und Gesund im Alter. Die wichtigsten darin definierten Handlungsfelder betreffen je nach Lebenslage Bewegung beziehungsweise Sport, Ernährung, psychische Gesundheit, Impfschutz, Unfallprävention, Suchtprävention, Reduzierung des Genussmittelkonsums sowie Sturzprävention und psychosoziales Wohlbefinden bei älteren Menschen.

Des Weiteren gibt es in Sachsen eine Innovationsstrategie (Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr, 2020). In dieser wird deutlich, welcher Fokus für Sachsen im Bereich der sozialen Innovationen legt, wobei **Social Entrepreneurship** und der **Sozialwirtschaft** in Sachsen als wichtige Zukunftsfelder für die Entwicklung sozialer Innovationen gelten:

- gesellschaftlichen Fortschritt in den Themenbereichen **Demographie, Integration und Inklusion, Gesundheit und Pflege** sowie **Nachhaltigkeit**
- sächsischen Arbeitgeber dabei zu unterstützen, den **Wandel der Arbeitswelt in Richtung Familienfreundlichkeit/Work-Life-Balance, Arbeitsmodernisierung und Arbeitsoptimierung**, z. B. durch Entlastung von Routineaufgaben, zu vollziehen.
- **Abbau sozialer Ausgrenzungstendenzen, Stärkung der Teilhabe und Chancengleichheit** definieren wir dabei als Hauptziele.

4.2.1.2 Rechtsformen und Soziale Innovationen

Mit dem Fokus auf Sozialwirtschaft und Sozialunternehmertum, die sich zwischen gesellschaftlichem und finanziellem Mehrwert befinden, sind auch die Rechtsformen in Deutschland generell für die Thematik relevant. Rechtliche und steuerliche Rahmenbedingungen für die Betätigung von z. B. Sozialunternehmertum sind in Deutschland, im Gegensatz zu anderen europäischen Ländern, noch kaum gegeben. Sozialunternehmen erwirtschaften ihre Gewinne eigenständig und refinanzieren diese wieder in den sozialen Zwecke (El Ebrashi, 2013). Dies bedeutet eine deutlich schmalere Gewinnmarge als bei klassischen Unternehmen. Eine einfache und kostengünstige Rechtsform ist dafür maßgeblich, in Deutschland jedoch nicht ohne weiteres zu realisieren [Weitemeyer, 2014, S.45]. Es bestehen folgende Möglichkeiten, die spezifische Herausforderungen mit sich bringen:

- **Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR)**: Für viele Sozialunternehmen ist dies ein gutes Mittel der Wahl, um die Haftung engagierter Einzelpersonen zu beschränken. Leider ist die Anerkennung einer steuerlichen Gemeinnützigkeit für Personengesellschaften nicht möglich.
- **eingetragener Verein (e.V.)**: Hier wird eine wirtschaftliche Betätigung durch Gewinnerzielung zur Reinvestition ausgeschlossen bzw. nur in Ausnahmefällen erlaubt. Häufig werden deshalb komplizierte Doppel-Konstrukte mit Kapitalgesellschaften und ausgegründeten Vereinen vorgezogen, die einen erheblichen bürokratischen Aufwand mit sich bringen.



- **Genossenschaft:** Hier ist eine wirtschaftliche Betätigung im Gegensatz zum e.V. möglich, jedoch ist der bürokratische Aufwand sehr umfangreich und gerade für kleine Genossenschaften mit hohen Kosten verbunden [doppelte Gründungsprüfung].
- **GmbH, gGmbH und UG:** Ist das Sozialunternehmen überwiegend mit marktwirtschaftlichen Aktivitäten tätig und bietet Leistungen gegen Entgelt an Dritte an (Im Gegensatz zum e.V. oder der Genossenschaft, in der Hilfe zur Selbsthilfe im Vordergrund steht), besteht die Möglichkeit zur Gründung einer Kapitalgesellschaft. Hier ist jedoch der Stammkapitalbedarf mit knapp 30.000,-€ enorm hoch und für viele Sozialunternehmen eine große Hürde, die sie mit ihrer engeren Gewinnstruktur nicht mehr zu erwirtschaften fürchten. Die UG ohne Mindestkapitalbedarf ist aus diesem Grund die attraktivste Alternative.

4.2.2 Infrastruktur

4.2.2.1 Sachsen als Strong Innovator

Im Bereich der Innovationen ist Sachsen Europaweit als „strong Innovator“ eingestuft. Ein großes Plus für Sachsen **ist seine große Innovationskraft**. Das bestätigt der EU-„Regional Innovation Scoreboard“: Sachsen ist ein europäischer „**Strong Innovator**“.* Die Region punktet v. a. mit der **Höhe der Investitionen in Forschung und Entwicklung**, dem hohen Anteil an Beschäftigten in der mittel- bis hochtechnologischen Fertigung und in wissensintensiven Service-Bereichen sowie mit dem hohen Grad an FuE-Zusammenarbeit zwischen den KMU.“ (Wirtschaftsförderung Sachsen GmbH, 2021). „Von zentraler Bedeutung für die nachhaltige Entwicklung des Standortes Sachsen ist das Thema Forschung und Entwicklung. Sachsen ist hier im europäischen Vergleich bereits gut aufgestellt, ist unter den EU-Regionen ein "Strong Innovator" (European Commission, 2021). Das kommt nicht von ungefähr. – **Der Anteil der FuE-Ausgaben am Bruttoinlandsprodukt (FuE-Intensität) hat sich in Sachsen seit 2005 um insgesamt fast 20 Prozent erhöht**. Insbesondere die Region rund um Sachsens Landeshauptstadt Dresden kann hier in europäischem Maßstab punkten. Mit einem Anteil von 3,96 Prozent am BIP gehört die NUTS-2-Region Dresden zu den europäischen Top-Regionen, die eine FuE-Intensität von mehr als 3 Prozent aufweisen.“ (Wirtschaftsförderung Sachsen GmbH, 2021)

4.2.2.2 Innovationsnetzwerke in Sachsen

„futureSAX“ ist der zentrale Ansprechpartner im sächsischen Gründer- und Innovationsökosystem, mit dem Ziel die Innovationsakteure und das Innovationsland sichtbar zu machen. Durch vielfältige Maßnahmen setzt futureSAX Wachstumsimpulse für zukunftsfähige Innovationen, vernetzt branchenübergreifend Innovatoren aus Wirtschaft und Wissenschaft und erhöht die Effizienz von Innovationsprozessen. futureSAX ist ein Unternehmen des Freistaates Sachsen und wird finanziert mit Steuermitteln auf Grundlage des von den Abgeordneten des Sächsischen Landtages beschlossenen Haushaltes. Es ist am Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr angegliedert. Vor allem unterstützt futureSAX Gründungen im

Technologebereich. Soziale Gründungen und Sozialunternehmertum sind für futureSAX überwiegend nicht unterstützungsfähig.

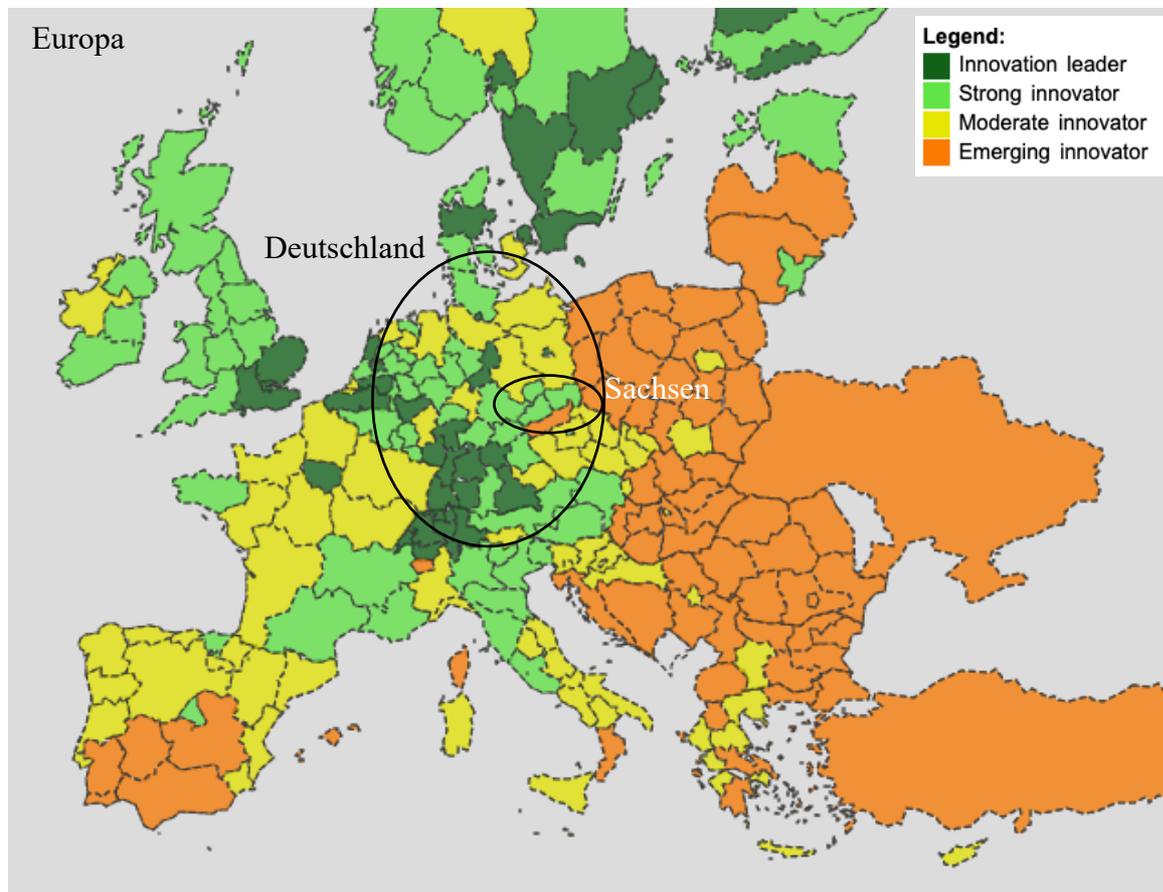


Abbildung 6: European Regional Innovation Scorecard 2021 (ec.europa.eu)

Außerdem befindet sich seit 2019 in Leipzig die Bundesagentur für Sprunginnovationen, SPRIN-D. Dieses Projekt wird für zehn Jahre aus Bundesmitteln gefördert und unterstützt Sprunginnovationen aus den Bereichen Wissenschaft, Wirtschaft, Soziales und Technologie. Relevant für die Umsetzung sozialer Innovationen sind die Ministerien

- Sächsisches Staatsministerium für Soziales und Gesellschaftlichen Zusammenhalt
- Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr
- Sächsisches Staatsministerium für regionale Entwicklung

Zur Unterstützung von (sozialen Innovation) gibt es vielfältige Organisationen und Institutionen, die als Ansprechpartner und Vernetzungsmöglichkeiten dienen. Dies ist keine vollständige Nennung:

- Hochschulgründerzentren
 - o Dresden (dresdenexists, Gründergarten, Gründerschmiede),



-
- HSGZ Chemnitz/Zwickau/freiberg (Saxeed),
 - HSGZ Leipzig (SMILE, Spinlab),
 - HSZG Zittau/Görlitz, inkuBAto Bautzen
 - U. ä.

 - Co-Working Spaces:
 - Impact Hub Dresden,
 - Impact Hub Leipzig,
 - Basislager Leipzig,
 - neonworx Dresden,
 - Student Hotel Dresden,
 - Social Impact Lab Leipzig,
 - ahoij Kulturhanse Görlitz,
 - Wächterhaus/Freiraum e.V. Zittau,
 - telux (Weißwasser),
 - Löbau Lebt,
 - KOLABOR Görlitz,
 - Q-Hub Chemnitz
 - Werkbank 32 und Teleskopeffekt
 - U. ä.

 - Private Gründerberatungen
 - Gründernest,
 - Plant Values
 - Subkultur Coaching etc.
 - U. ä.

 - Sonstiges:
 - Mittweida innovativ,
 - lassesunstun e.V. in Dresden,
 - Kreatives Sachsen e.V.,
 - Zukunftsstadt Dresden,
 - Startup Mitteldeutschland Netzwerk
 - Fundraising Magazin und Spendenagentur
 - U. ä.



4.2.3 Sozio-Kulturelle Perspektive

4.2.3.1 Soziale Innovationen

Im Rahmen der Interviews wurden die Expertinnen und Experten aus Sozialwirtschaft und Sozialunternehmertum auch um eine Einschätzung gebeten, was für sie soziale Innovationen sind (Vgl. Frage 15 der Leitfragen). Obwohl es sich hier um eine Sichtweise der Expertinnen und Experten handelt, ist ihre Sichtweise für die sozio-kulturelle Perspektive wertvoll, weil sie mit diesem Begriff der sozialen Innovationen meist vertraut waren.

Tabelle 4: Sichtweise auf Soziale Innovationen aus den Interviews

Charakteristik	Grenzen
<ul style="list-style-type: none"> • „... das sind für mich Innovationen, weil man Potenziale, die Menschen haben, nutzt.“ • „Innovation, das muss keine Weltneuheit sein. Für mich ist das auch eine Innovation, wenn wir in Sachsen was transferieren, was in Baden-Württemberg schon seit zwanzig Jahren gut läuft.“ • „Dinge, die heute selbstverständlich zur Wohlfahrtspflege gehören, nämlich zum Beispiel die Selbsthilfestrukturen oder das freiwillige soziale Engagement oder so Sachen wie was weiß ich Mutter-Kind-Läden und so. Es waren irgendwann alles mal Innovationen. Das ist ja auch nicht da einfach, sondern das, und das ist ja alles entstanden aus der freien Wohlfahrtspflege heraus.“ • „...Beispiel: wenn Menschen, die blind sind, die Möglichkeit bekommen, in Dunkelrestaurants zu arbeiten.“ 	<ul style="list-style-type: none"> • „...irgendeinen super Unternehmen, die eine ganz tolle Idee hatten und halt irgendwie eine Currywurstbude machen, wo die Theke so weit unten ist, dass auch ein Mensch mit Behinderungen im Rolli ran kann. Da lachen wir uns tot, weil das, wenn man das als soziale Innovation verkauft, das ist, lächerlich, weil das in allen Angeboten eigentlich selbstverständlich ist, dass die Teilhabe von Menschen mit Behinderung mitgedacht wird...“ • „Du kannst nicht am Markt vorbei Innovationen schaffen.“
Mindset	
<ul style="list-style-type: none"> • „...diese Freiheit, nicht vom Staat finanziert zu sein, wird eben über lange Sicht auch wirkliche Innovationsfähigkeit erhalten...“ • „Es geht bei Innovationen nie um Kontrolle. Es geht, im Gegenteil, es geht darum, eigentlich relativ ohne Fesseln an solchen Dingen zu arbeiten und arbeiten zu können, und einfach da einen freien Geist da mit reinzubringen in solche Geschichte.“ 	<ul style="list-style-type: none"> • „...dieses Mindest, innovativ zu denken, gerade bei KMU ist einfach noch viel zu wenig durchgedrungen...“ • „Da haben die Mitarbeiter*innen gar nicht die Zeit, sich zu diesem Thema soziale Innovationen jetzt vielleicht Gedanken zu machen.“

„Was ist soziale Ungerechtigkeit und wo besteht sie?

Wer es wirklich weiß, das sind die Wohlfahrtsverbände, davon bin ich überzeugt.

Also wer soll es denn sonst wissen?

Innovation entsteht vor Ort bei den Trägern, die mit den Menschen zu tun haben!“

(Zitat aus einem Interview)



4.2.3.2 Einschätzung zu Charakteristika der Sozialwirtschaft und Sozialunternehmertum

Außerdem wurden nach einer Einschätzung der folgender Sachverhalte gefragt:

- Welche gesellschaftlichen Probleme löst die Sozialwirtschaft/Sozialunternehmertum und welche nicht ? (Frage 1)
- Welche Stärken und Schwächen weist die Sozialwirtschaft/Sozialunternehmertum im Bereich soziale Innovationen und Bearbeitung gesellschaftlicher Probleme auf? (Frage 2)
- Welche Zielgruppen erreichen Sie und welche nicht? (Frage 3)

Daraus resultierend lassen sich Kennzeichen der Sozialwirtschaft und des Sozialunternehmertums darstellen, wie sie sich selbst und gegenseitig wahrnehmen und einschätzen.

Tabelle 5: Kennzeichen der Sozialwirtschaft

Charakteristik	Grenzen
<ul style="list-style-type: none"> • „... eine besondere Situation in Deutschland überhaupt, dass es so ein breites, staatlich gefördertes Angebot gibt an sozialer Arbeit oder sozialen Eingliederungshilfen. Und dass das eben tatsächlich ein staatlicher Auftrag ist, ist schon etwas sehr, sehr Wichtiges.“ • „...die Selbsthilfe spielt eine ganz große Rolle.“ • Freiwillige Aufgaben wie Jugendhilfe • Pflichtaufgaben wie Kinderbetreuung (Finanzierung gesichert) 	<ul style="list-style-type: none"> • „... Menschen und Benachteiligte zu unterstützen, und zwar flächendeckend ... und du musst ja immer beweisen dem Staat, dass du dieser Leistung würdig, weil du ausreichen bedürftig bist.“
<ul style="list-style-type: none"> • „Alle Zielgruppen werden adressiert, weil die Wohlfahrtspflege so breit aufgestellt ist: Eingliederungshilfe, die Pflege, die Kinder- und Jugendhilfe, das Thema Arbeitsförderung, Arbeitslosigkeit.“ • „Normalerweise waren soziale/ Also Wohlfahrtsorganisationen so gegründet, um denen zu helfen, die sozusagen durch den Rost fallen.“ 	<ul style="list-style-type: none"> • „Ob sie alles bedienen, das wage ich zu bezweifeln, weil man natürlich dort auch nur auf Zielgruppen schaut, die Geld bringen.... Also dort, wo ein Projekt gut finanziert wird und wo der Aufwand sich in Grenzen hält, ich denke, die Sachen werden gut bedient so. Und es gibt aber sicherlich eine ganze Reihe an kleineren Zielgruppen, die schon deshalb nicht im Fokus sind, weil es sich dafür nicht lohnt halt, Personal einzusetzen oder weil das einfach zu teuer wäre.“
<ul style="list-style-type: none"> • „...übernehmen in vielen Bereichen Arbeiten, die staatlicherseits organisiert sind als Dienstleister...“ • „...die großen sozialen Träger mit Kindergärten, mit Altenheimen, mit medizinischer Versorgung, mit Angeboten für behinderte Menschen und so weiter und so fort, das sind mittlerweile ja richtige klassische Unternehmen geworden.“ 	<ul style="list-style-type: none"> • „Wohlfahrt hat auch, auch auf Wunsch der Politik sozusagen ihre Arbeitsbereiche immer weiter ausgeweitet, auf immer mehr Bereiche und sie quer subventioniert mittlerweile mit bestimmten Dingen, die sie tut, wo sie mehr Mittel bekommt vom Staat, andere Dinge, wo sie weniger bekommt → sie sieht sich aber immer weniger als soziale Wohlfahrtsorganisation, sondern immer stärker als soziales Unternehmen...“



Tabelle 6: Kennzeichen des Sozialunternehmertums

Charakteristik	Grenzen
<ul style="list-style-type: none"> • „... Sozialunternehmen viel weniger träge sind, also viel schneller handeln können ... Unternehmerinnen sind einfach sehr viel flexibler und schneller in ihren Antworten und Entscheidungen und können eben bestimmte Menschen anstellen, bestimmte Probleme lösen, indem sie eben ihre Gewinne wieder investieren...“ • „Also die Wirtschaftsförderer nennen das dann immer die Exit-Strategie, so nach dem Motto: „Du gibst dein Baby dann auf“, ja? Das ist aber bei sozialen Unternehmern nicht so. Die geben ihr Baby ungern auf. Weil, da haben sie sehr viel Herzblut reingesteckt, da steckt auch sehr viel Persönlichkeit drin. Das ist nicht wie ein Unternehmen, was du aufbaust bei Rocket Internet, weil da eine Idee klaust...Also das ist was anderes.“ 	<ul style="list-style-type: none"> • „Das braucht auch Zeit und deswegen können soziale Unternehmen auch jetzt zur Wertschöpfung in Sachsen noch nicht so viel beitragen.“ • „Also sie sind natürlich noch lange nicht so wirksam, wie sie sich das vielleicht selber vorstellen würden. Also ich kann mir vorstellen, viele würden da gerne schneller vorankommen. Aber schneller voran kommst du nur, wenn du wächst und wenn du mit deinem Thema, dein Thema dann sozusagen skalierst. Also, wenn du es nicht nur an einem Standort machst, sondern meinetwegen dann an dreien oder viere. Weil, nur dann erzielst du dann auch eine Wirkung, dann erzielst du auch eine öffentliche Aufmerksamkeit, die dir das Ganze voranbringt. So, dieses Modell kostet aber viel Geld.“
Social Washing?	
<p>„Wenn da jemand ist, wie Sie jetzt, dass die sagen: „Ich habe jahrelang in einer sozialen Arbeit mit der und der Zielgruppe gearbeitet und jetzt bin ich Unternehmerin und da nehme ich das alles mit, was mir da wichtig war und versuche mit meinem unternehmerischen Engagement da einen Beitrag zu leisten. Dann super...“</p>	<p>...Wenn das jetzt aber so ist: „Wir machen das und dann können wir doch gleich noch, was weiß ich, noch Fördermittel oder Preise abgreifen, weil wir da dann auch noch einen sozialen Zweck erfüllen.“</p>
Zielgruppen	
<p>Themenbezogene Zielgruppen, nicht unbedingt defizitär definierte Zielgruppen:</p> <p>„... unsere Zielgruppe also total heterogen, von jung, alt, Singles, Familien etc., auch deshalb, weil wir nicht auf Fachkräfte oder zum Beispiel Familien fokussieren, so, ne, uns ist in diesem Projekt jeder willkommen</p>	<p>Geringe Anzahl an erreichten Personen</p> <p>„Was wir natürlich nicht können, ist jetzt, sage ich einmal, in einer breiten, also vielen Frauen einen Zugang zu dieser Arbeit zu bieten.“</p>

4.3 Wer kann aktuell wie für soziale Innovationen aktiv werden?

4.3.1 Sozialwirtschaft

4.3.1.1 Aufgabenfelder und Organisationen

Deutschlandweit gibt es die BAGFW, die Bundearbeitsgemeinschaft der freien Wohlfahrts-
pflege. Deren Tätigkeitsfelder zeigen für Deutschland die Verteilung der Aufgabenstellungen
sozialer Arbeit nach Anzahl der Einrichtungen. In Sachsen, wie auch überall gestalten sie ge-
meinsam das zivilgesellschaftliche Engagement im Bereich der Sozialen Arbeit und Bildung.
Sie vertreten die Interessen insbesondere benachteiligter Personengruppen und stärken so den
gesellschaftlichen Zusammenhalt (LIGA-Sachsen, 2021).

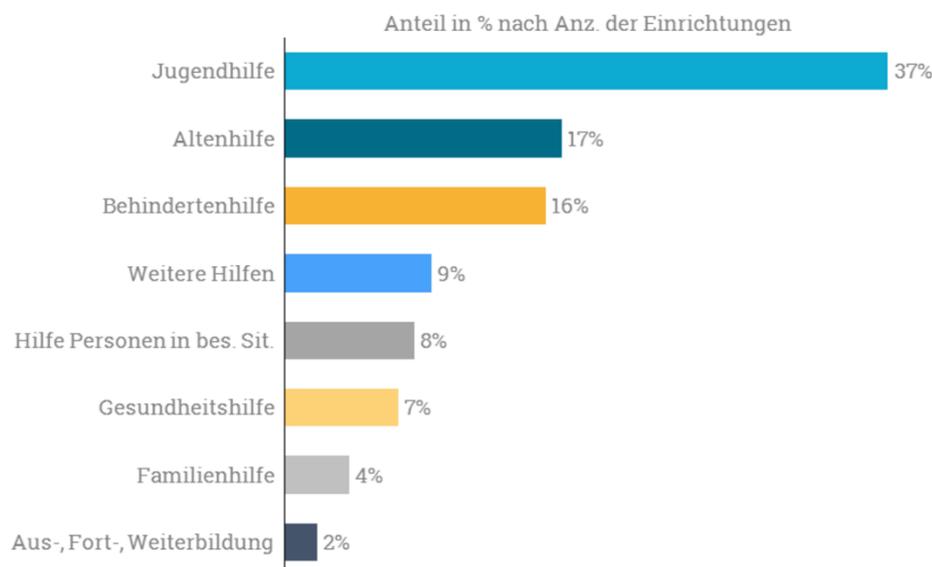


Abbildung 7: Tätigkeitsfelder der BAGFW 2018 (Pflegermarkt, 2018)

Der Paritätische Sachsen verweist 2021 auf folgende Sachverhalte bzgl. der Wohlfahrtsver-
bände in Sachsen in deren Status Quo und bisherige Entwicklung:

- hoch professionellen und leistungsstarken Branche
- Tätigkeitsfelder, Methoden, Bedarfe und Zielgruppen stets weiterentwickelt
- Träger zu wirtschaftlichen Akteuren entwickelt
- Sie sind wichtige Arbeitgeber geworden: Organisationen im Paritätischen Sachsen be-
schäftigen fast 44.000 Hauptamtliche
- das Management sozialer Arbeit hat an Bedeutung gewonnen



4.3.2 Situation der Sozialwirtschaft in Sachsen

Über die Situation der Sozialwirtschaft in Sachsen gibt es Wissenslücken. Datenaufbereitungen sind veraltet. Überwiegend werden Problemstellungen im Bereich des Fachkräftemangels und der Finanzierung thematisiert.

Die demographischen Herausforderungen für die sächsische Sozialwirtschaft wurde 2013 aufbereitet, dabei wird deutlich, dass es sieben Schwerpunkte in Verbindung mit der Fachkräftethematik gibt (Kuniß, 2013):

- Das Älterwerden der Fachkräfte stellt Organisationen vor neue Herausforderungen
- Der Fachkräftemangel in der Sozialwirtschaft verschärft sich weiter
- Arbeitsverdichtungsprozesse führen zu gesundheitlichen Belastungen
- Die Qualität leidet unter dem ökonomischen Druck
- Der Rückgang der finanziellen Zuwendungen hat Auswirkungen auf die Arbeitsstellen
- Der Krankenstand erhöht sich
- Das Burnout-Risiko und die psychische Belastung der Mitarbeiter(innen) nehmen zu

Gründe für den Fachkräftemangel in der Sozialen Arbeit aus der Sicht der LIGA sind (Der Paritätische Sachsen, 2020):

- starren Qualifikationsvorgaben oder
- schwierigen Zugängen zu den Berufsfeldern die Rede ist.
- Die unzureichende Finanzierung,
- eng bemessene Personalschlüssel und
- unterschiedliche Zuständigkeiten

Im Positionspaper heißt es:

*„Der positiven Entwicklung der sächsischen Wirtschaft steht der demografische Wandel gegenüber, wodurch die Anzahl der verfügbaren Fachkräfte in Sachsen sinkt. Laut einer Fachkraftengpassanalyse des Sächsischen Staatsministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr wird bis zum Jahr 2030 von einem Rückgang potenzieller Fachkräften um 327.000 Personen ausgegangen. **Die Landkreise Erzgebirge, Görlitz, Vogtland und Zwickau betrifft dies am stärksten.** Im Gesundheits- und Sozialwesen sowie in pädagogischen Tätigkeitsfeldern wird der Fachkraftmangel am deutlichsten spürbar sein...Detailliertes Datenmaterial für die Sozialwirtschaft in Sachsen liegt nur für einzelne Teilbereiche, zum Beispiel für die Jugendhilfe oder die Pflege, vor. Ein differenziertes Bild, wie es beispielsweise Handwerk und Industrie für ihren Bereich durch ein regelmäßiges Fachkräftemonitoring zeichnen können, existiert für soziale Berufe nicht...Die vorliegende Fachkraftstrategie des Paritätischen Sachsen gründet daher auf den Aussagen und Erkenntnissen, die sich aus dem kontinuierlichen Dialog mit den rund 500 Mitgliedsorganisationen ergeben haben. Hieraus wird unmissverständlich klar: Die Herausforderung liegt im Spannungsfeld zwischen abnehmendem Fachkräftepotenzial einerseits und*



der Qualitätssicherung in den einzelnen Angeboten andererseits. Begleitet wird dies von regionalspezifischen Ausprägungen, die sich insbesondere zwischen städtischem und ländlichem Raum unterscheiden...Der Verband orientiert sich zudem an der Fachkräftestrategie 2030 für den Freistaat Sachsen und widmet dabei dem Handlungsfeld „Fachkräfte binden – Attraktive Arbeitsplätze schaffen“ besondere Aufmerksamkeit. Er leistet mit seiner verbandlichen Strategie vor allem einen Beitrag zum operativen Ziel: Die Attraktivität von Arbeitsplätzen ist als strategisches Ziel bei Arbeitgebern und Partnern verankert.“ (Der Paritätische Sachsen, 2020)

Im Rahmen der Interviews wurde nach Stärken und Schwächen der Sozialwirtschaft gefragt (Frage 3 der Leitfragen). In der Beantwortung wurde meist auf Herausforderungen und Probleme Bezug genommen, sodass Probleme des Innovationsrahmens sowie des Innovationsinputs reflektiert wurden. Eine Übersicht dazu bietet Tabelle 7.

Tabelle 7: Einschätzung der Expertinnen und Experten zu den Herausforderungen der Sozialwirtschaft für die eigene Arbeit

Thematik	Herausfordernde Sachverhalte
Leistungen erhalten	„... das dauert mitunter ewig. Also du hast ja den Antrag gestellt und dann meinetwegen wird der überprüft, das dauert erst einmal ein paar Wochen. Und dann wird er vielleicht abgelehnt. Dann gehst du in Widerspruch, dann dauert das wieder acht Wochen. Und irgendwann kommst du zu deiner Leistung.“
Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Nachwuchs • Ehrenamt • „Und klar, ich weiß auch, dass in vielen sozialen Trägern junge Leute eingestellt werden, die große Visionen haben und die nach einem Jahr tief ernüchtert sind, weil sie feststellen: „Ich mache dort eigentlich nur Dienst nach Vorschrift sozusagen. Ich kann dort gar nichts weiterentwickeln. Ich kann meine Ideen gar nicht einbringen.“ Und dann fangen sie an, was selber zu machen.“ • Unternehmensnachfolge. Ist ja hier ähnlich. Wer will sich das Risiko noch auf tun? Und was wird passieren, wenn kleine Vereine irgendwann keinen Vorstand mehr finden so, weil vielleicht Teile der Gründergeneration das über Jahre mit getrieben haben oder getragen haben?
Organisationsentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • „Also viele bleiben da auch beim Status Quo stehen“ • Keine Förderung von Entwicklung: „<i>Personalgeld und Sachgelder bekommt man, aber nicht für Overhead und Entwicklung</i>“
Trägerstruktur	<ul style="list-style-type: none"> • „Also da beobachte ich eigentlich in den letzten Jahren eher eine Entwicklung der Konzentration. Das heißt, dass dort eigentlich wirklich viele Organisationen entweder aufgeben, oder dass sie von anderen Trägern übernommen werden, wo dann neue Wohlfahrtsträger quasi entstehen.“
Rechtsform & Gemeinnützigkeit	„...zum großen Teil als Unternehmen organisiert. Die haben zwar noch nebenher noch ein paar Fördervereine und so weiter, aber diese klassischen gemeinnützigen Strukturen haben die schon lange aufgebrochen und sind eher in Richtung Unternehmen gegangen, so. Das war wie gesagt auch nötig, einfach, weil man bestimmte Aufgaben übernehmen sollte, die sonst, also ohne ein Unternehmen zu sein, gar nicht lösbar gewesen wären (Die haben ja alle gGmbHs gegründet dafür, eben, weil es sonst anders gar nicht geht, weil man sonst solche Tätigkeiten gar nicht sinnvoll wirtschaftlich ausführen kann. Hat vielerlei Hinsicht, als Vereins hast du da ganz schlechte Karten, wenn du sowas machst).“



Fördererentwicklung	„Das ist nämlich die große zweite Frage. Und da könnte ich mir durchaus vorstellen, dass es in Zukunft möglicherweise Angebote geben könnte, die zwar schmalbandiger, aber passgenauer ausgerichtet sind und mit weniger Geld auch auskommen. Weil sie halt im Bereich des Wirtschaftlichen genauer schauen müssen, wie sie das machen, auch in einer halbwegs akzeptierten Qualität machen. Sonst würde das nämlich nicht gekauft werden, das Angebot. Die Frage ist, wie lange man diese großen und üppigen Ausfinanzierungen noch macht und wann das kippt. “
Finanzen – Möglichkeiten	<p>vier Sphären des Vereins</p> <ul style="list-style-type: none">• „Der wirtschaftliche Geschäftsbetrieb ist definitiv für viele der Rettungsanker. Den versuchen auch viele zu bauen, indem sie dann da noch ein bisschen, Veranstaltungen machen oder Dinge vermieten, die ihnen gehören als Verein.“• „Es gibt aber auch natürlich den ideellen Bereich. Also sprich, du kannst natürlich auch die Leute, mit dem, was du machst, überzeugen, zu spenden und sich da zu engagieren. Aber das erfordert wiederum auch Investitionen, es erfordert auch ein gewisses Personal, was sich darum kümmert, um so ein Thema. Und es erfordert auch eine Identifikation mit sozusagen einem intrinsischen Wert, den du dann nach außen geben kannst. Und wenn dieser intrinsische Wert nur darin besteht, das zu machen, was der Staat sagt, ist es meistens unattraktiv.“ <p>Trägerextern:</p> <ul style="list-style-type: none">• „...es gibt ja schon regelmäßige Forderungen, Rahmenverträge. Und wie es nicht alles heißt, aber es gibt tatsächlich ABC-Bedarf, der über Projekte abgewickelt wird...“• Projektförderung, die wie institutionelle Förderung wirkt, weil sie jährlich antragt werden muss und vom Haushalt abhängig ist• EU-Fördermittel
Finanzierungsprobleme	<ul style="list-style-type: none">• „...dass wichtige Dinge finanziert werden über Projekte...und es funktioniert ja dann in den wenigsten Fällen, dass man dann sowas in eine Regelstruktur überführen kann Persönliche Haftung...“• Ehrenamtliche Vorstandsarbeit• Eigenanteile<ul style="list-style-type: none">○ Bei Pflichtaufgaben in Form von „richtigem Geld“○ Bei Kann-Aufgaben ehrenamtliche Leistungen als geldwerte Mittel (mit enormen Nachweisaufwand) aber nicht vom ehrenamtlichen Vorstand• „Diese Gelder waren ja teilweise sehr, naja, intransparent kann man nicht sagen, aber sehr undemokratisch vergeben eigentlich. Weil, diejenigen, die das Geld bekommen, entscheiden auch darüber. Das ist eigentlich kein Zustand. Weil, es wird eigentlich nicht nach der Qualität entschieden, sondern: Wer war zuerst da?“• „...Überprüfung der kleinen Träger intensiver als große Träger, weil man ihnen Fehler unterstellt...“

Im Zusammenhang mit den Herausforderungen der Sozialwirtschaft lassen sich aus den Interviews im Wesentlichen drei Komplexthemen skizzieren: Personal, Organisationsentwicklung und Finanzierung und Förderung.

4.3.2.1 Personalrelevante Sachverhalte zur Sozialwirtschaft

Aus einer Personalperspektive wurde z. B. dargestellt, dass das Thema Nachwuchs in den Blick genommen werden muss. Dahinter verbirgt sich einmal das angestellte Personal, aber auch ehrenamtliches Personal in Mitglieds- und Vorstandsebenen vor allem lokaler Träger. Aufgezeigt wurde, dass z. B. Personal, das über Projekte finanziert wird, auch schnell verloren gehen kann, wenn es kein Folgeprojekt oder anschließende Regelförderung gibt. Die aufgebaute Expertise



verlässt den Träger, was für kleine Vereine einen großen Wissensverlust darstellt. Vor allem, wenn es sich hier um Nachwuchs handelt, besteht die Gefahr in zweierlei Hinsicht. Einerseits führt es dazu, dass sich fähiges Personal in andere Strukturen mit mehr Sicherheit begibt und der sozialen Arbeit in Gänze verloren geht. Andererseits wandert fähiger Nachwuchs auch in teilweise selbstständige Strukturen ab, indem sie selbst gründen. Hintergrund ist hier oft, dass sie von Verwaltungsvorgaben frustriert sind und gefühlt nicht mehr erreichen können, weil sie Dienst nach Vorschrift machen müssen.

Hinsichtlich ehrenamtlicher Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wurde verdeutlicht, dass deren Tätigkeit zwar in den eigenen Tätigkeiten wichtig sind und gewürdigt werden, es aber generell schwer ist langfristig wirklich attraktives Ehrenamt aufrecht zu erhalten. Das wird laut den Expertinnen und Experten auch dadurch gespeist, dass z. B. ehrenamtliche Vorsitzende ihr Engagement nicht als Eigenleistung bei Drittmitteln anrechnen lassen können. Es wurde berichtet, dass ein ehrenamtlicher Vereinsvorsitz überwiegend mit Risiko (persönliche Haftung, langsame Mittelflüsse mit Vorfinanzierung, u. ä.) verbunden ist. Daraus wurde geschlossen, dass es kaum jemand in einer Nachfolge übernehmen will. Hier wurde darauf verwiesen, dass zu erwarten ist, dass es bald viele kleine Vereine nicht mehr geben wird, die sowohl Pflicht- und Kann-Aufgaben der Sozialen Arbeit übernehmen, weil niemand mehr ein solches betriebswirtschaftliches Risiko übernehmen wird.

4.3.2.2 *Organisationsentwicklung in der Sozialwirtschaft*

Als zweites Komplexthema kann Organisationsentwicklung in der Sozialwirtschaft benannt werden. Grundsätzlich nehmen die Expertinnen und Experten wahr, dass die Träger auf die Arbeit im Status Quo ausgerichtet sind. Das soll heißen, dass sie sich stark am Klientelbedarf orientieren, diesen entsprechend zu bearbeiten mit ihren Angeboten und Methoden, die sie sich über eine lange Zeit dafür angeeignet und immer wieder adaptiert haben. Diese inkrementellen Veränderungen sind Kennzeichen in der Sozialwirtschaft. Als weniger üblich wurden forcierte Innovationsprozesse benannt. Damit ist gemeint, dass sich die Träger der Sozialen Arbeit nur sehr selten bewusst auf Innovationen ausrichten können. Impulse für z. B. neue Konzepte kommen aus Ausschreibungen für Projekte, die auch gern genutzt werden. Im Regelbetrieb fehlt es aber vielerlei an Ressourcen für ein strukturierte Innovations- und Strategieprozesse. Ein Grund wird darin gesehen, dass oft für Personal- und Sachkosten Mittel zur Verfügung gestellt werden, nicht aber für Verwaltungs- und Entwicklungsaufgaben. Zu Overheadaufgaben zählten die Expertinnen und Experten z. B. Steuerberater und Buchhaltungen sowie Abrechnungen, Rechtskosten, Kosten für Digitalisierung und Organisationsentwicklung. Gerne würden sich auch die Träger der Sozialwirtschaft strategisch entwickeln. Dazu zählt z. B. effizientere Arbeit mittels digitaler Lösungen. Anschaffungen dafür sind aber oft nicht gefördert und wenn sie gefördert sind, übersteigen zukünftige Begleitkosten und Abschreibungen deren finanziellen



Möglichkeiten, sodass eine Anschaffung nicht möglich ist. Verbesserung mithilfe digitaler Lösungen fallen damit für vor allem kleine Träger aus. Diese Perspektive richtete sich vor allem auf die eigenen Verwaltungstätigkeiten. Die Klientelkompetenz für den Einsatz digitaler Angebote wurde nicht reflektiert.

Des Weiteren sehen die Träger auch einen Bedarf an einer internen, strategischen Entwicklung. Während sie zum Start der Tätigkeit mit Vorstellungen zum eigenen Handeln ggf. mit einem Leitbild und Visionen gestartet sind, fehlt es im Arbeitsalltag daran, diese immer wieder neu zu reflektieren und anzupassen. So entstehen und verschwinden Organisationsstrukturen mit Ausrichtung an den Erfordernissen der aktuellen Situation (Projekte, Klientelbedarf, ...). Eine bewusste Entwicklung, um sich ggf. neuen Klientelgruppen zuzuwenden, ist oft im Regelbetrieb nicht möglich. So passiert es auch aus Nöten oder trägerinternen Grenzen heraus, dass Kooperationen geschlossen werden, Träger sich auflösen oder größeren Strukturen anschließen. Die Kleinteiligkeit der Trägerstrukturen scheint in Sachsen geringer zu werden.

In diesem Zusammenhang wurde aus einer übergeordneten Perspektive auch benannt, dass sich die Problematik der Strategie- und Organisationsentwicklung auch daraus ergibt, dass Vereine oft beim Thema Beratungsförderung ausgeschlossen sind wie z. B. bei der BAFA-Förderung für KMU-Beratung. Im Gegensatz zu gewinnwirtschaftlichen Unternehmen können Vereine keine Förderung für Beratung in Anspruch nehmen, um die eigene Organisation mithilfe professioneller Beratung zu entwickeln. Vor allem bei kleinen Trägern fehlt in der Sozialwirtschaft dafür aber finanzielle Ressourcen. Große Träger und Verbände hätten dafür teilweise Mittel, so die Interviewaussagen. Das ist anschlussfähig an das Thema „Beratungsdilemmas“³, nämlich dass kleine Organisationen, denen es an finanziellen Mitteln für externe Beratung zur Entwicklung mangelt, großen Bedarf und Entwicklungspotenzial haben. Größere Organisationen mit entsprechenden Mitteln leisten sich Beratung, ob wohl dies nur zu minimalen Verbesserung führen kann. Vor diesem Hintergrund wäre es äußerst wünschenswert soziale Träger, vor allem lokale Vereine, zu unterstützen, denn sie sind die Säulen sozialer Arbeit, haben Entwicklungspotenzial und könnten auf diese Weise Wertschätzung erleben.

4.3.2.3 Förderentwicklung und Finanzierung in der Sozialwirtschaft

Das dritte Komplexthema bezieht sich auf Förderungsentwicklung und Finanzierung. Während beim Thema Personal bereits die Nachwuchsproblematik und betriebswirtschaftliches Risiko in kleinen Trägern angesprochen wurde, so wurde das durch die Expertinnen und Experten noch vertieft. Große Träger haben sich in den letzten Jahren bereits zu gGmbHs entwickelt und betreiben wirtschaftliche Strukturen. Auch mittlere und kleinere Vereine müssen zunehmend

³ Barthelemy, J. (2017): Does It Pay to Hire Consultants? Evidence from the Bordeaux Wine Industry. Harvard Business Review



ihren wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb ausbauen, um Eigenanteile zu stemmen, die oft tatsächlich finanziell in vor allem EU-Projekten gefordert werden. Wer das nicht kann, gerät mittlerweile immer mehr ins Hintertreffen sich an Ausschreibungen zu beteiligen. Lösungen sind dann z. B. Zusammenschlüsse von Trägern, wie bereits erwähnt, oder auch die Ablehnung von EU-Mitteln und deren Ausschreibungen. Bzgl. der EU-Mittel wurde aus dem Bereich der Klientelarbeit lokaler Träger auch benannt, dass deren Verwaltungsaufwand so groß und schwer ist, dass selbst wenn der Eigenanteil stemmbar ist, keine Bewerbung stattfindet. Eine dritte genannte Lösung ist die Kooperation mit der Kommune, die dann als Hauptprojekträger fungiert und das Risiko auf ihre Seite nimmt. Alles in allem wurde über alle Träger und Ebenen auf die Finanzierung wichtiger sozialer Herausforderungen über Projektgelder verwiesen, sodass immer nur in sehr kurzen Phasen Sicherheit bzgl. der Finanzierung besteht. Auswirkungen davon wurden bereits im Komplexthema Personal genannt sowie in dem Thema der Entwicklungsmöglichkeit der Träger.

Im Zusammenhang mit Förderung wurden in den Interviews auch benannt, dass unklare Vergabekriterien (auf eher kommunaler Ebene) bestehen. Es wird wahrgenommen, dass vor allem die langjährigen Träger mit guter Lobbyarbeit in entsprechenden Gremien immer wieder Förderzusagen erhalten. Träger mit weniger Kapazität für Netzwerken können weniger dauerhafte persönliche Beziehungen mit Entscheidungsgremien aufbauen und empfinden dadurch eine Benachteiligung ggü. Trägern mit mehr Kapazität dafür. Damit einher geht auch, dass kleinere Träger benachteiligt sind bei Anträgen, wenn sie dafür kein Personal haben, was das dauerhaft und ausschließlich macht. Kleinere Träger können in nur geringerem Maße Antrags- und Abrechnungskompetenzen aufbauen, weil sie dafür nur sehr begrenzte Personalressourcen haben, die Ansprüche dafür aber zunehmend steigen. Aufgrund dieser eingeschränkteren Kompetenz nehmen kleine Träger auch wahr, dass sie viel dezidierten Prüfungen unterzogen werden im Vergleich zu größeren Trägern. Weil es keine explizite Personalstelle für solche Dinge gibt, wird ihnen auch weniger Kompetenz und mehr Fehler in diesen Dingen zugerechnet, so die Expertinnen und Experten.

Zusammenfassend kann aus den Interviews berichtet werden, dass Innovationen in der Sozialwirtschaft auf vielerlei Herausforderungen treffen. Strategisch betrachtet, sind Innovationsprozesse nicht in den Organisationen verankert, weil es eine Orientierung am Status Quo gibt, der wiederum auf mangelnde Ressource wie Geld, Zeit und Personal zurückzuführen sind. Auch eine bewusste Organisationsentwicklung der Träger kann als Bedarf benannt werden, damit die Träger langfristig sich den Themen der veränderten Förderbedingungen und effizientem Arbeiten widmen können. Themen wären dabei Kooperationsbeziehungen, Aufbau wirtschaftlicher Geschäftsbetriebe, Antrags- und Abrechnungskompetenzen sowie Förderung von attraktivem Ehrenamt. Die Interviewpartner und -partnerinnen haben dabei deutlich gemacht, dass sie eine



ähnliche Chance wie Unternehmen mit Beratungsförderung als erforderlich erachten, um auch zukünftig ihre Tätigkeiten in der Sozialen Arbeit hochwertig und zeitgemäß zu absolvieren.

4.3.3 Sozialunternehmertum

Aus der Perspektive des Sozialunternehmertums in Deutschland und Sachsen gibt es bereits vielerlei Datenmaterial, um deren Lage einzuschätzen. Diese beinhaltet überwiegend die Herausforderungen von Sozialunternehmertum in der Ideen- und Gründungsphase. Laut der KfW-Studie „Social Entrepreneurs in Deutschland: Raus aus der Nische“ liegt der Anteil von Sozialunternehmen inzwischen bei 9% aller Jungunternehmen. Alleine für 2017 weist die Studie 108.000 „junge“ Sozialunternehmen mit einem Alter von <5 Jahren aus und unterstreicht die hohe Innovationskraft des Sektors! Auch im klassischen Startup-Sektor steigt der Anteil von Gründer*innen mit einer sozialunternehmerischen Mission in den vergangenen Jahren rasant. Laut dem aktuellen Deutschen Startup Monitor⁵ stimmen 43 Prozent der Startups der Aussage zu, dass ihre Produkte/Dienstleistungen sich dem Bereich „Social Entrepreneurship“ zuordnen lassen. Der BITKOM-Startup Report⁶ von 2018 bestätigt diese Entwicklung: „Ich will mit unserem Startup die Welt verbessern“ wurde von 36 Prozent der Gründer*innen als Motivation für die Gründung angegeben.“ (SEND - Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland e.V., 2020)

4.3.3.1 Ergebnisse aus dem Social Entrepreneurship Monitor 2020 spezifisch für Sachsen

Der Deutsche Social Entrepreneurship Monitor ist Bestandteil des Europäischen Social Entrepreneurship Monitors und wird in Deutschland mit dem SEND e.V. (Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland) maßgeblich durchgeführt. Üblicherweise werden in Deutschland auch bundeslandspezifische Auswertungen kommuniziert, wenn mehr als 50 Unternehmen aus einem Bundesland an der Befragung teilgenommen haben. Da dies nicht der Fall war für Sachsen in 2020 wurden die Daten zu Sachsen aus Basis der Teilnehmerinnen und Teilnehmer explizit für diese Analyse aufgearbeitet. Im Überblick lässt sich aus dem Deutschen Social Entrepreneurship Monitor Folgendes skizzieren:

Tabelle 8: Vergleich Social Entrepreneurship Deutschland und Sachsen 2020

	Deutschland (n=428)	Anteil	Sachsen (n=20)	Anteil
Branche	- Erziehung und Unterricht	21,5%	- Verarbeitendes Gewerbe	15%
	- Gesundheits- und Sozialwesen	17,5%	- Kunst, Unterhaltung und Erholung	15%
	- Information und Kommunikation	16,6%	- Erbringung von sonstigen Dienstleistungen	15%
Wirkungsbereiche	- Nachhaltiger Konsum und Produktion	51,6%	- Nachhaltige/r Konsum und Produktion	60%
	- Gesundheit und Wohlergehen	43,5%	- Nachhaltige Städte und Gemeinden	55%
	- Weniger Ungleichheiten	43,2%	- Maßnahmen zum Klimaschutz	50%



Finanzierungsarten	- Eigene Ersparnisse - Staatliche Fördermittel - Innenfinanzierung	51,6% 41,8% 39,7%	- Eigene Ersparnisse - Staatliche Fördermittel - Innenfinanzierung	70% 50% 40%
Hürden (Top 5 Hürden)	- Zu wenige öffentliche Unterstützungssysteme - Startfinanzierung - Zu wenige öffentliche Unterstützungssysteme - zu wenig geduldetes Kapital - Schwache Lobby für SE - Anschlussfinanzierung	11,4% 11,2% 10,7% 9,1% 8,6% 8,6%	- Schwer nachvollziehbare Vergabe von öffentlichen Finanzmitteln - Startfinanzierung - Zu wenig finanzpolitisch unterstützende Rahmenbedingungen - Zu wenige öffentliche Unterstützungssysteme - Geringes Wissen über / geringe Bekanntheit von Social Enterprises bei Banken und Unterstützungsorganisationen	10,48% 9,52% 9,52% 7,62% 6,67%
Zufriedenheit mit Politik	- keine Angabe - sehr hoch - hoch - mäßig - gering - sehr gering - keine Unterstützung	10% 1% 4% 6% 35% 42% 3%	- keine Angabe - sehr hoch - hoch - mäßig - gering - sehr gering - keine Unterstützung	10% 0% 5% 5% 50% 30% 0%
	Durchschnittsalter	6 Jahre	Durchschnittsalter	5 Jahre
	Anteil Neugründungen 2018-2020	46,3%	Anteil Neugründungen 2018-2020	50%
	>10 Vollzeitmitarbeitende	22,9%	>10 Vollzeitmitarbeitende	10%
	Anteil an Menschen mit Beeinträchtigung	30,6%	Anteil an Menschen mit Beeinträchtigung	25%
	Anteil >50.000€ Jahresumsatz	59,6%	Anteil >50.000€ Jahresumsatz	60%
	Frauenanteil in Geschäftsführung	52,7%	Frauenanteil in Geschäftsführung	38,64%

4.3.3.1.1 Unternehmensrechtsformen von Sächsischen Sozialunternehmen

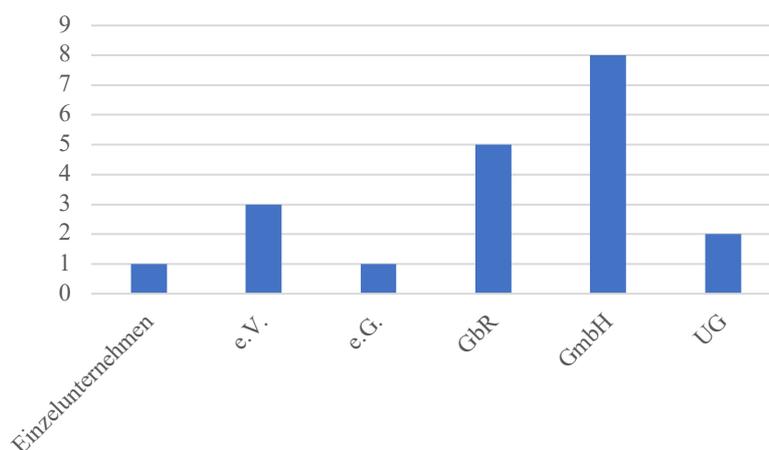


Abbildung 8: Rechtsformen der Social Entrepreneure in Sachsen 2020

Unternehmen, die sich als Social Entrepreneure verstehen, sind zu 20% gemeinnützig und damit zu 80% gewinnwirtschaftlich organisiert. Am häufigsten wählen sie die Rechtsform der GmbH.



4.3.3.1.2 Stellenwert des Finanziellen Gewinn & des Sozialen Mehrwertes der Organisation
Social Entrepreneure adressieren sowohl finanziellen Gewinn als auch sozialen Mehrwert in ihrer Organisation. Sie unterscheiden sich bzgl. des Stellenwertes, den sie finanziellem Gewinn und sozialen Mehrwert zu ordnen: 20% der Sozialunternehmen in Sachsen geben dem sozialen Mehrwert über 90% Stellenwert (Abbildung 9). 30% geben dem finanziellen Gewinn einen Stellenwert über 50% (Abbildung 10).

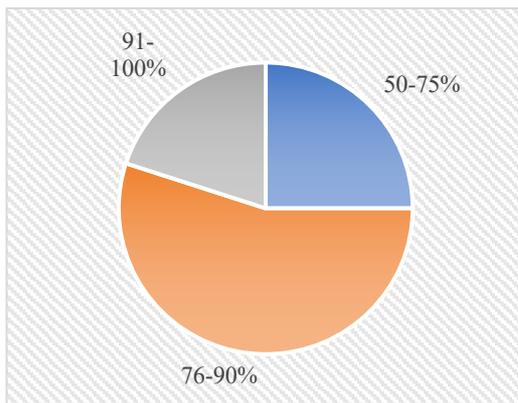


Abbildung 10: Stellenwert des sozialen Mehrwertes

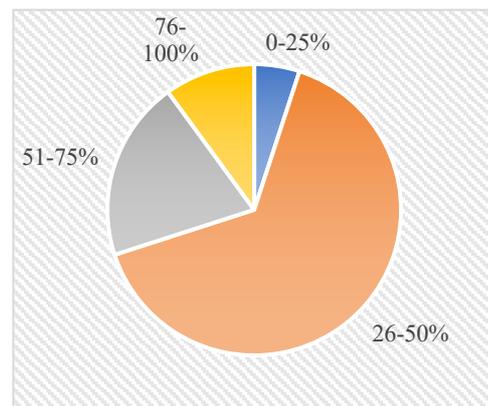


Abbildung 9: Stellenwert des finanziellen Gewinns

4.3.3.1.3 Tätigkeitsfelder des Sächsischen Sozialunternehmertums

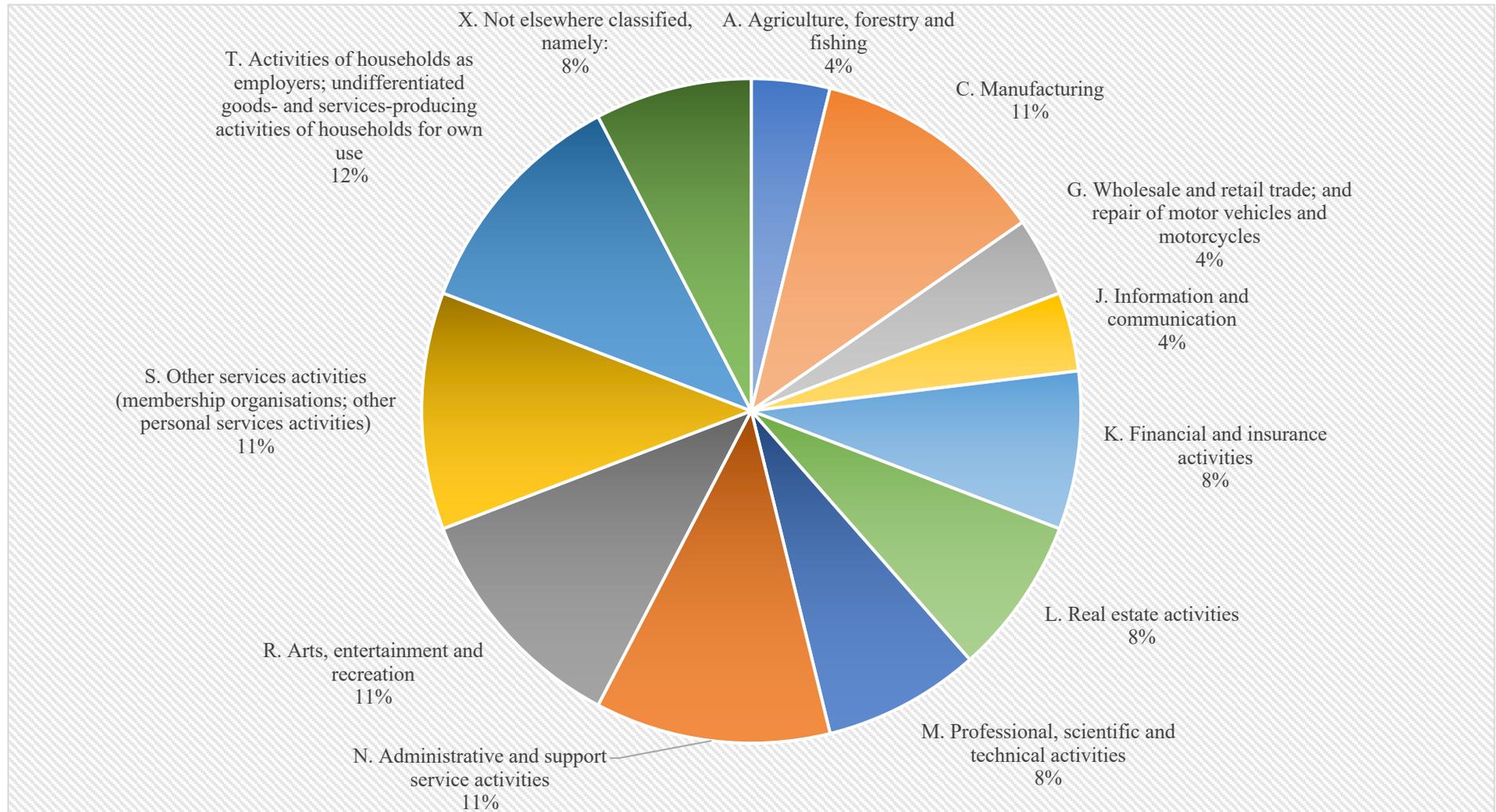


Abbildung 11: Tätigkeitsfelder des Social Entrepreneurships in Sachsen 2020



Die Tätigkeitsfelder des Sozialunternehmertums in Sachsen sind vielseitig. Dabei gibt es keine Branchen, die sich als Mehrheit der Betätigung herauskristallisieren. Überwiegend lassen sie sich dem Dienstleistungssektor zuordnen.

4.3.3.1.4 Zielgruppen

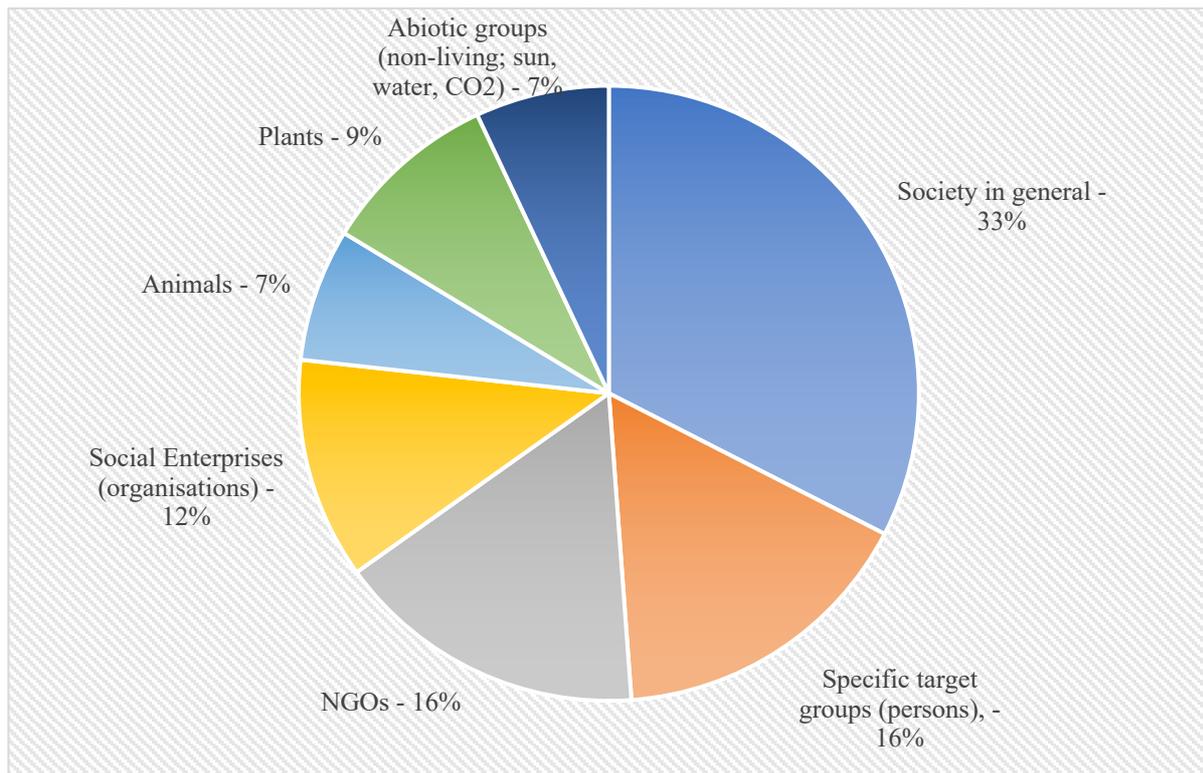


Abbildung 12: Zielgruppen des Social Entrepreneurships in Sachsen 2020

Auch bei den Zielgruppen wird aufgrund von Mehrfachnennungen deutlich, dass sich Social Entrepreneurship vielseitigen Zielgruppen zuwendet.

4.3.3.1.5 Einschätzung des Entwicklungsstadiums der eigenen Organisation

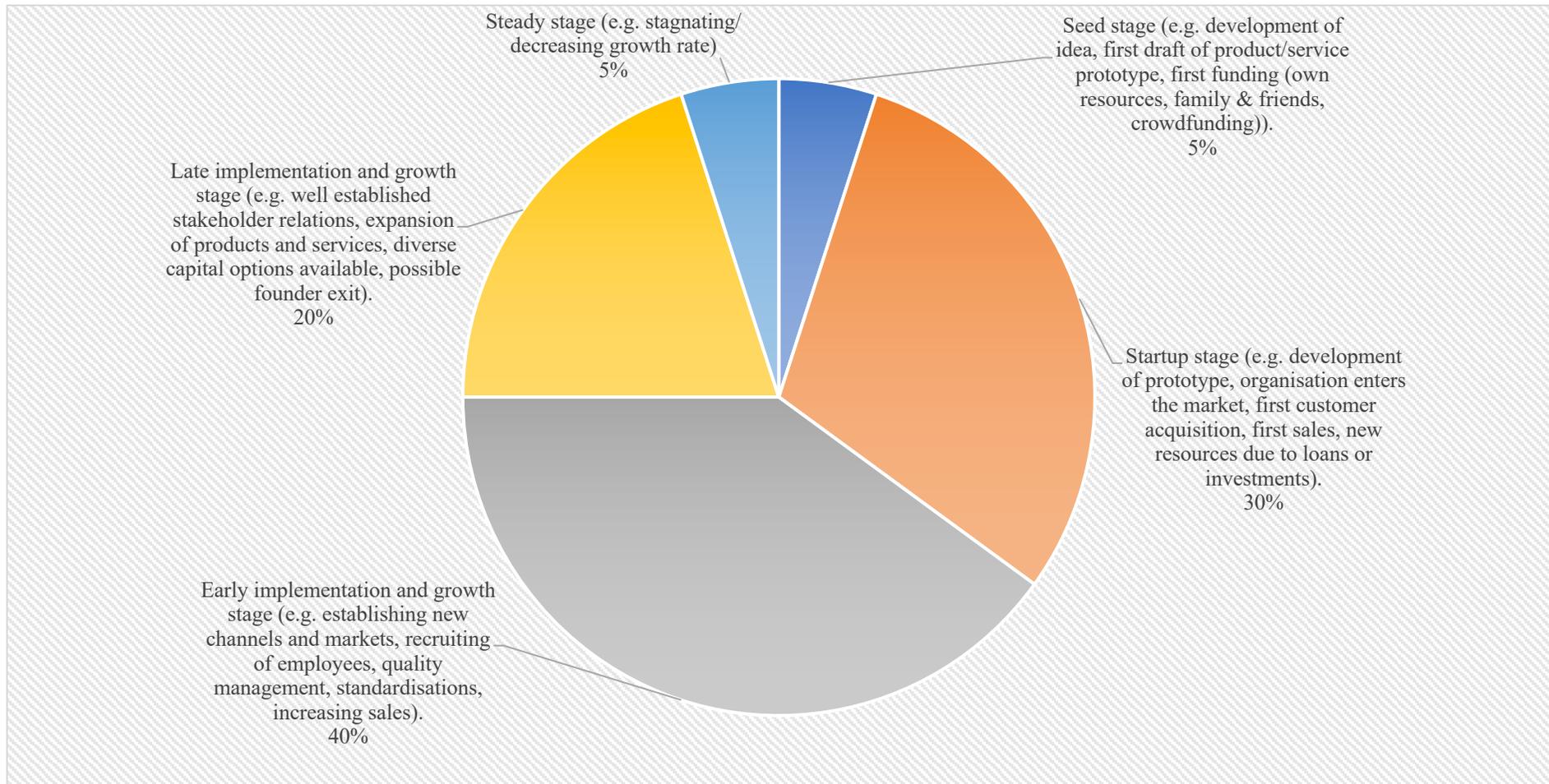


Abbildung 13: Einschätzung der Phase der Organisationsentwicklung der Social Enterprises in Sachsen 2020

Über 70% der teilnehmenden Sozialunternehmen befinden sich in einer zeitigen Phase der Organisationsentwicklung.

4.3.3.1.6 Einnahmequellen

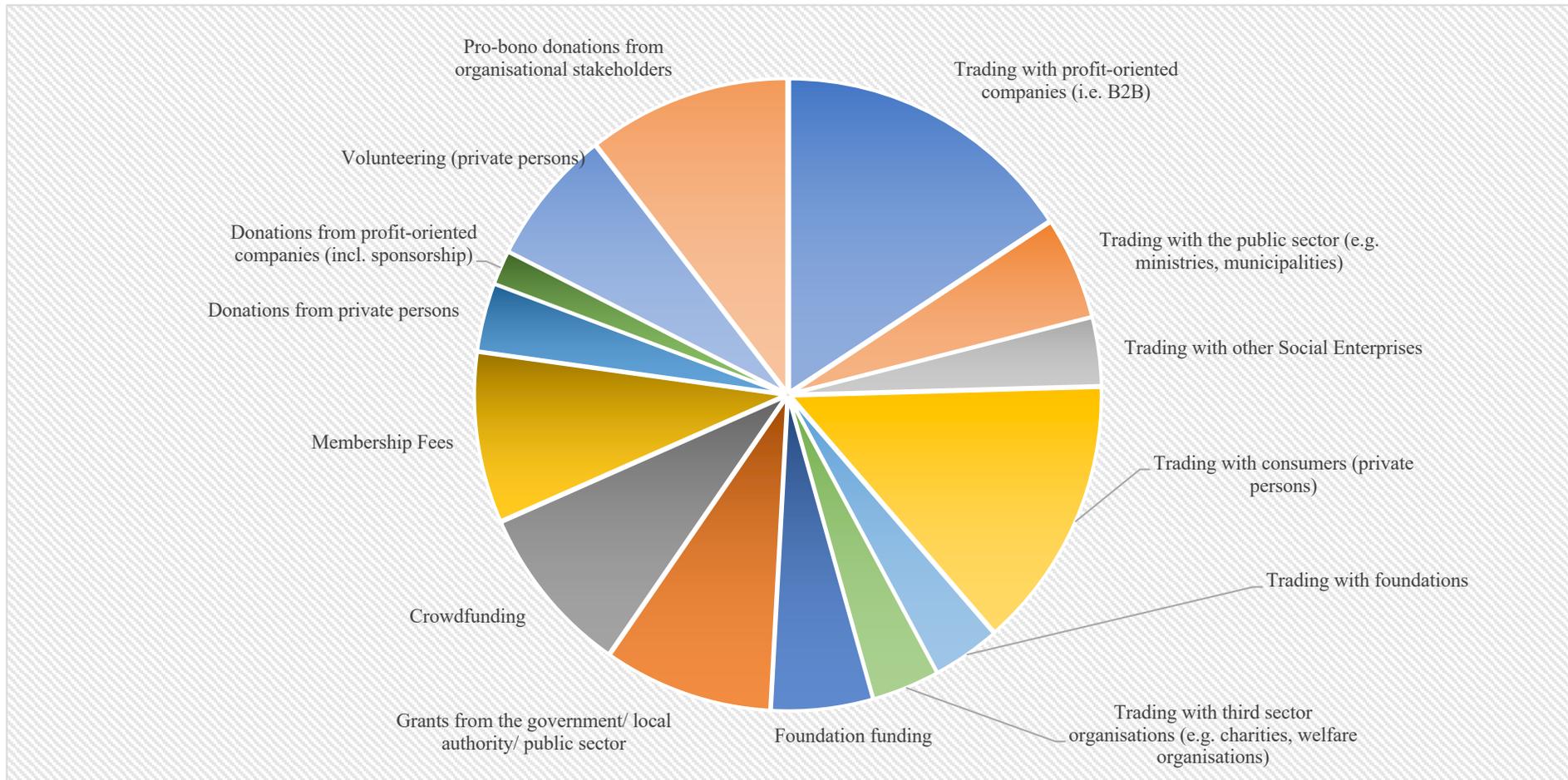


Abbildung 14: Finanzierungsmöglichkeit der Social Enterprises in Sachsen 2020

Bei Mehrfachnennungsmöglichkeit wird deutlich, dass Social Enterprises meist vielfältige und mehrere Einnahmequellen (85%) nutzen.

4.3.3.1.7 Hürden in der Arbeit des Social Entrepreneurships

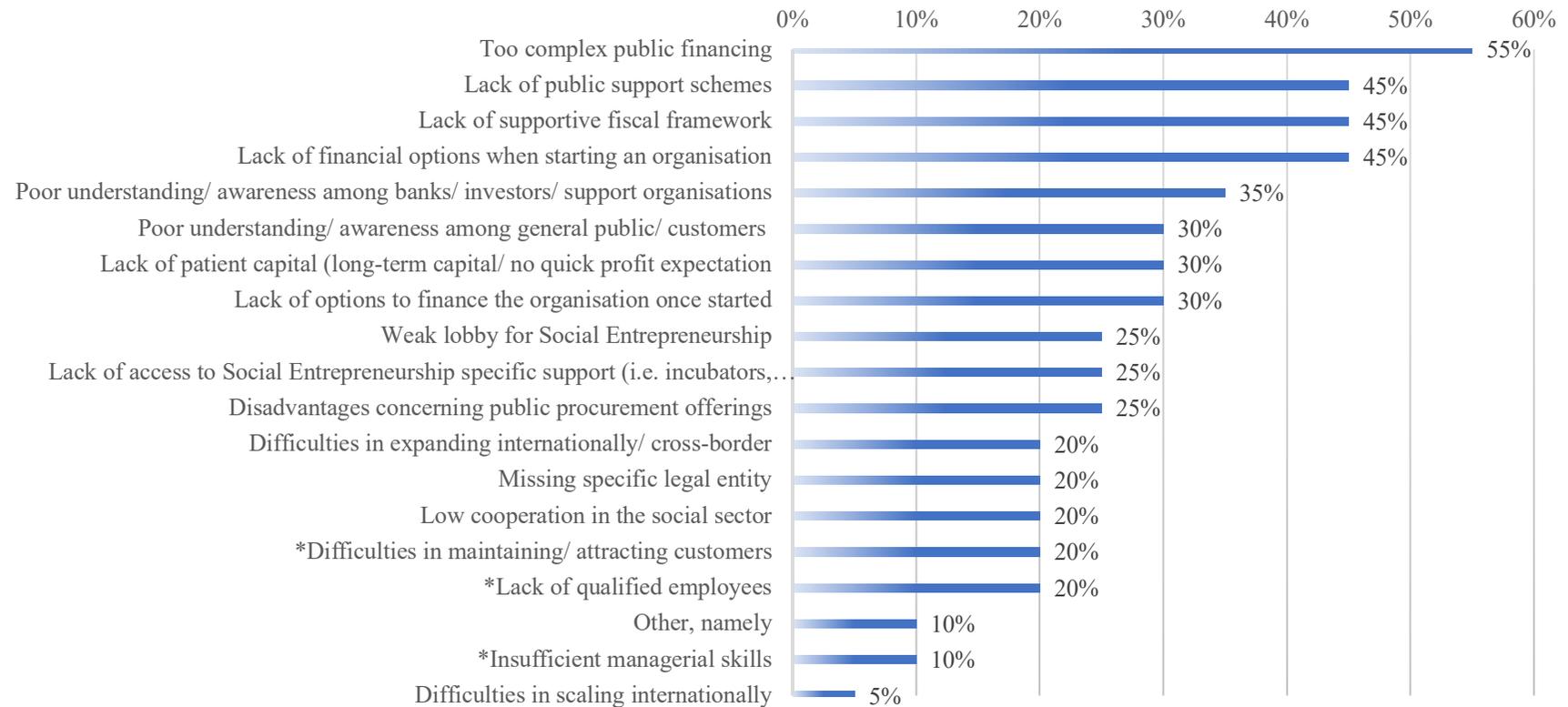


Abbildung 15: Hürden für Social Entrepreneurship in Sachsen 2020

Die Hürden verweisen detailliert auf ungünstige Umstände im Innovationssystem für Sozialunternehmertum bzgl. Politik, Finanzierung, Wahrnehmung sowie Lobby und Kooperation. In nur ca. 10% der genannten Hürden handelt es sich um die Reflexion interner Schwachstellen wie fehlende Managementfähigkeiten, fehlendes Personal und z. B. Schwierigkeiten in Kundenbeziehungen.

4.3.3.2 Ergebnisse zu Social Entrepreneurship in Sachsen vom Impact Hub Dresden

Aus einer Befragung von 106 sächsischen Social Entrepreneurs und Gründungsinteressierten geht deutlich hervor, die größten Herausforderungen für sächsischen Sozialunternehmen sind die mangelnden Finanzierungsmöglichkeiten ihrer Ideen und das damit verbundene finanzielle Risiko sowie der komplexe und hohe bürokratische Aufwand. Außerdem fehlen ausreichend Unterstützer-Netzwerke über die auch finanzielles Know-How und Austausch mit Gleichgesinnten erfolgen könnte (Impact Dresden GmbH, 2020).

Hier werden auch umfangreiche systemische Probleme für Sozialunternehmertum benannt. Ergänzend wird hier auch die persönliche Belastung vermerkt, die Sozialen Gründungen im Weg stehen können wie Existenzängste, fehlendes Know-How und Vertrauen in eigene Fähigkeiten.

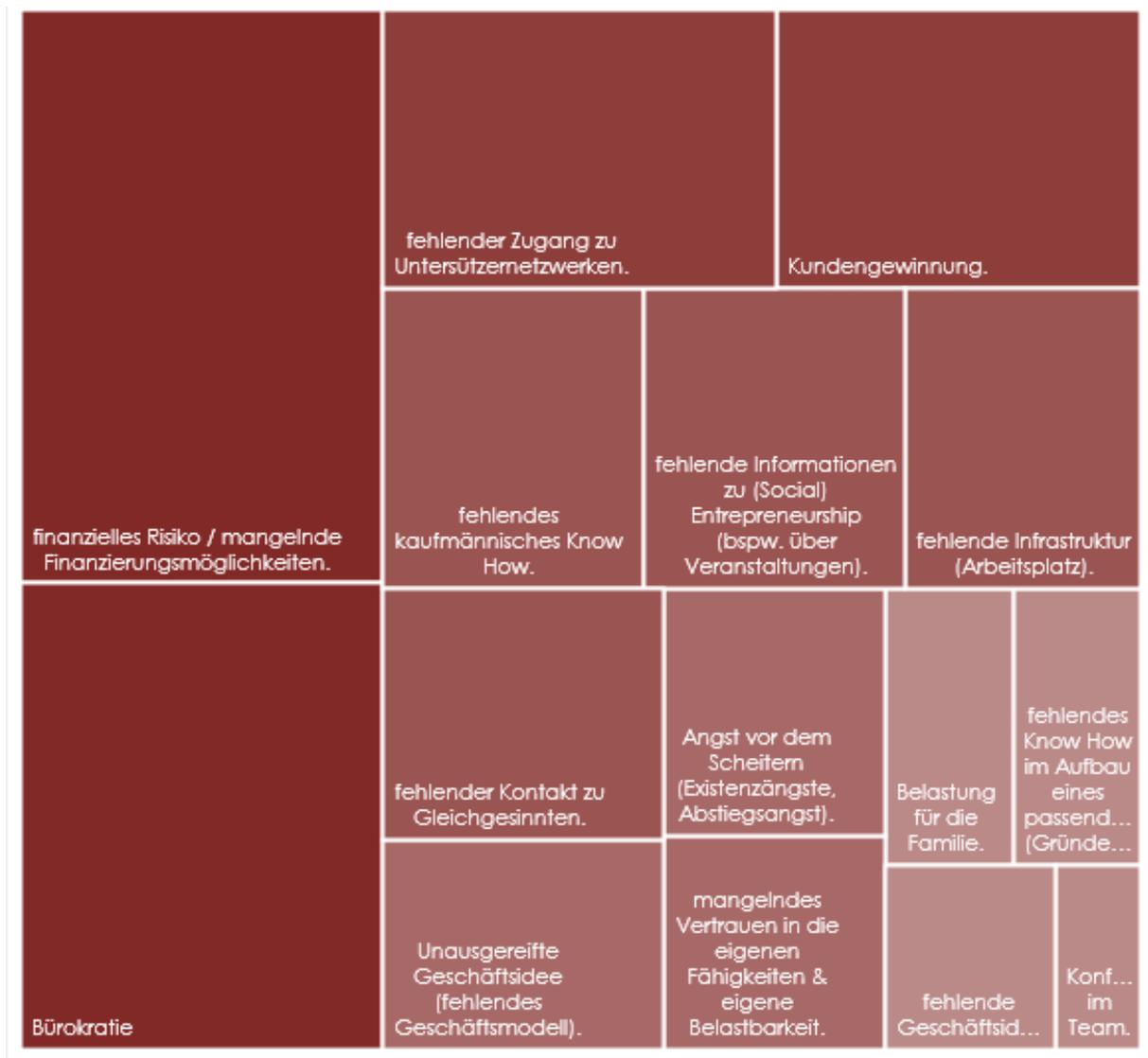


Abbildung 16: Größte Herausforderungen des Social Entrepreneurships bzw. der Gründungsinteressierte in Sachsen



4.3.3.3 Probleme und Herausforderungen des Sozialunternehmertums

Im Rahmen der Interviews wurde nach Stärken und Schwächen des Sozialunternehmertums erfragt (Frage 3 der Leitfragen). In der Beantwortung wurde meist auf Herausforderungen und Probleme Bezug genommen (wie auch bei Sozialwirtschaft), sodass Probleme des Innovationsrahmens sowie des Innovationsinputs reflektiert wurden (Tabelle 9).

Tabelle 9: Einschätzung der Herausforderungen des Sozialunternehmertums für die eigene Arbeit

Themenbereich	Herausfordernde Sachverhalte
Wirtschaft in Sachsen am Menschen vorbei?	<ul style="list-style-type: none"> „Sachsen ist sehr auf klassische Wirtschaft fokussiert.“ „Okay, wenn die Kohle-Arbeitsplätze verschwinden in Größenordnungen, dann müssen wir da zusehen, dass wir eben hier auch wieder Großbetriebe ansiedeln, damit wir viele Arbeitsplätze generieren. Aber sie denken eben nicht den anderen Weg herum. Wir müssen erst mal die Leute zufrieden machen und erst mal wieder auf den Boden zurückbringen. Und wir müssen, ich sage mal, eine Wohlfühlatmosphäre schaffen, das kulturelle und soziale Umfeld, wir müssen in eine Wertediskussion hinein und solche Sachen halt und dann eben auch mal hören, was die Leute eigentlich wollen. So, und das passiert halt viel zu wenig.“ „Menschen fühlen sich sozial abgehängt in Strukturwandelregionen.“
Innovationsverständnis in Sachsen	<ul style="list-style-type: none"> „Ich glaube, wenn Sachsen eine Innovationskultur fördern würde, und nicht nur eine Technologie, also, wenn sozusagen der Begriff der Innovationsförderung erweitert wird, eben auch auf diese Dinge, die eben nicht so auf soziale Themen oder andere, dann wäre schon viel gewonnen. Das heißt, wir setzen sozusagen eine Technologie-Förderung, eine Forschungsförderung und so weiter gleich auch für diese ganzen anderen Bereiche. Wir machen gar nichts Neues, sondern wir erweitern die in der Zuständigkeit für bestimmte Dinge. Dann wäre schon viel geholfen und es wäre relativ leicht umzusetzen aus meiner Sicht. Dann kann sich eben in ein Technologiezentrum eben auch eine soziale Innovation ansiedeln.“ „Wie will man Innovationen schaffen, wenn die im Endeffekt nur über Richtlinien gedacht wird und nicht über das, was man wirklich verändern will?“
Unterschätzung	<ul style="list-style-type: none"> „...die Innovationskraft, die dahintersteckt, wird nicht gesehen. Die Weiterentwicklung, die da drin ist, nicht gesehen wird.“ „...jungen innovativen Unternehmen die Chance gibt, in einem geschützten Raum sozusagen die Möglichkeit zu geben, ihre Technologie weiterzuentwickeln, damit sie marktfähig wird. Und nichts anderes ist das bei sozialen Innovationen. Weil, auch da geht es darum, eine marktfähige Form zu finden, die eine Finanzierung klarmacht, auf der einen Seite, und auf der anderen Seite eben auch eine Wirkung erzielt für die Gesellschaft. Es ist nichts anderes.“
Sustainable Development Goals (SDGs) missverstanden	<ul style="list-style-type: none"> „Das wird von vielen immer übersehen, weil die immer denken: SDG ist immer so, also da muss sich in der Umwelt was entwickeln, und Soziale oder so. Nein, es geht auch um wirtschaftliche Entwicklung. Es geht aber nicht um ungebremstes Wachstum.“
Rechtsform & Gemeinnützigkeit	<ul style="list-style-type: none"> „...ist die ganze Frage der Besteuerung und der Frage der Organisationsform, also der handelsrechtlichen Form zuzugewandt. Also die Briten haben ja die Social Enterprise.“



4.4 Wie gestaltet sich aktuell der Innovationsinput für soziale Innovationen aus Sicht der Akteure?

4.4.1 Finanzielle Förderung in Sachsen – bestehende Fördermöglichkeiten (Frage 4)

Für Innovationen und Gründungen gestaltet sich aktuell die Situation wie folgt und lässt bzgl. sozialer Innovationen wie folgt einschätzen:

- InnoStartBonus: hier werden teilweise auch Sozialunternehmen gefördert bzw. besteht die Möglichkeit, eher neutraleren, nicht hoch innovativen Geschäftsmodellen eine Förderung zu erteilen. Allerdings gibt es hier noch keinen klaren Kriterien-Katalog bei der Bewertung, der Sozialunternehmertum-Kriterien enthält. Der Fokus liegt nicht auf Sozialunternehmertum.
- SAB Gründerstipendium: Hier liegt der Fokus klar auf Technologie. Sozialunternehmen, die eine technologische Ausrichtung haben, können sich bewerben, jedoch ist dies eher die Seltenheit.
- SAB Vorgründungsberatung: Ohne eine klare Gewinnabsicht ist eine Förderung nicht möglich.
- SAB Clusterförderung: Förderung von KMU-Clustern. Derzeit kein Sozialunternehmertum-Cluster, extrem "starre" Zweckgebundenheit der Mittel
- SAB InnoExpert: nur für bestehende Unternehmen, die nicht gemeinnützig sind.
- Deutschlandweit gibt es weitere Möglichkeit, die sich nicht für soziale Innovationen eignen, da sie entweder technologiefokussiert, keine Gemeinnützigen Organisationen erlauben oder z. B. zu hohe finanzielle Eigenanteile erfordern

4.4.2 Netzwerke für soziale Innovationen in Sachsen (siehe Innovationsrahmen) (Frage 5)

Netzwerke in Sachsen splitten sich auf in Sozialunternehmertum und Sozialwirtschaft. Ein Netzwerk mit konkretem Fokus auf soziale Innovationen in Sachsen gibt es in diesem Sinne nicht. Dieser Teilbereich wurde bereits in der Analyse unter 4.2.2.2 verdeutlicht. Hier wurden Akteure vermerkt, die sich auch dieser Thematik widmen und nähere oder weiter entfernte Schwerpunkte haben. Weitere Ausführungen können daher nicht gemacht werden.

4.4.3 Forschung soziale Innovationen in Sachsen (Frage 6)

Forschung zu den Themen soziale Innovationen, Sozialunternehmertum und auch Sozialwirtschaft ist international. Erkenntnisse zu den Themen enden generell nicht an der sächsischen Landesgrenze. Wissen kann daher auf einem allgemeinen Level aus der internationalen Forschung gezogen werden. Es soll aus diesem Grund hier nicht vertieft werden.

Sachsenspezifisches Wissen zu diesen drei Themenbereichen hingegen ist selten, wie es bereits in der Analyse genannt wurde. Im Bereich der Sozialwirtschaft ist die Datenlage schlechter als bei Sozialunternehmertum einzuschätzen. Auch zu sozialen Innovationen in Sachsen ist die Datenlage übersichtlich.



Nichtsdestotrotz sind die statistischen Erhebungen des z. B. Send e.V. und der Impact Hubs für Deutschland und in Sachsen aufschlussreich. Mit einer dauerhaften Erfassung der Daten lässt sich dieser Bereich für soziale Innovationen langfristig aufarbeiten. Auch in der Sozialwirtschaft gibt es Träger, die Daten erheben. Sie sind laut Experten oft lokal, also z. B. Landkreisebene, verortet und liegen damit dezentral vor. Diese zu bündeln, wäre hilfreich.

4.4.4 Bildung soziale Innovationen in Sachsen (Frage 7)

In den Interviews wurde deutlich, dass konkrete Bildungsangebote für soziale Innovationen kaum bekannt sind. Zwar gibt es den Studiengang der Hochschule Zittau/Görlitz für Nachhaltigkeits- und Transformationsmanagement, weitere Angebote wurde aber nicht benannt. Das liegt auch daran, dass soziale Innovationen als Themenfeld kaum in der Hochschulbildung in Sachsen integriert sind, wenn aus der aus der Perspektive „sozialer Arbeit“ gesucht wird. Eine Zusammenstellung möglicher Studiengänge und entsprechender Lehrveranstaltungen wird in Tabelle 10 dargestellt. Grau unterlegte Studiengänge weisen erst einmal einen grundsätzlichen Bezug zu sozialen Innovationen auf, es konnten aber keine konkreten Lehrveranstaltungen ergründet werden. Auch bei den verbleibenden fünf ausgewiesenen Lehrveranstaltungen handelt es sich eher um die Möglichkeit, dass soziale Innovationen sowie das Management und die Prozesse dazu gelehrt werden. Vertiefende Inhalte konnten nicht generiert werden. Die beiden letzten in kursiv vermerkten Studienmöglichkeiten stehen hier exemplarisch für ein betriebswirtschaftliches Bildungsangebot mit der Möglichkeit sich auf soziale Innovationen in einzelnen Lehrveranstaltungen zu fokussieren.

Es lässt sich als einschätzen, dass konkrete Bildungsangebote zu sozialen Innovationen vor allem aus den Studiengängen sozialer Arbeit heraus fehlen. Aus einer betriebswirtschaftlichen Perspektive gibt es vereinzelt Angebote in Sachsen. Da vielfach soziale Innovationen im Kernbereich der sozialen Arbeit entstehen, wäre es aber wünschenswert, wenn zunehmend auch im Rahmen sozialer Arbeit soziale Innovationen und deren Prozesse gelehrt würden. Ggf. könnte auf diese Weise auch schon eher Interesse ein eigenem unternehmerischen Tun bei Studentinnen und Studenten mit besonderem Interesse an sozialen Belangen geweckt werden.



Tabelle 10: Überblick über Lehrveranstaltungen in Studiengängen mit möglichem Bezug zu sozialen Innovationen

Bildungseinrichtung	Studiengang	Abschluss	Lehrveranstaltungen
SRH Dresden School of Management, Dresden	soziale Arbeit	Bachelor soziale Arbeit	es gibt keine Veranstaltung die direkt mit Innovation in Verbindung gebracht werden kann
iba University of cooperative education, Leipzig	Dual		Ehrenamt Kinder- und Jugendhilfe
iba University of cooperative education, Leipzig	Weiterbildung	zertifizierter Sozialmanager	es gibt keine Veranstaltung die direkt mit Innovation in Verbindung gebracht werden kann
TU Dresden	Sozialpädagogik, Sozialarbeit und Wohlfahrtswissenschaften, Sozialpädagogik mit Forschungsschwerpunkt, Betriebswirtschaftslehre	Bachelor und Master	Innovations- und Produktmanagement, Aktuelle Themen zum Gründungsmanagement
Evangelische Hochschule Dresden	soziale Arbeit	Bachelor und Master	es gibt keine Veranstaltung die direkt mit Innovation in Verbindung gebracht werden kann
Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur Leipzig	soziale Arbeit	Bachelor und Master	es gibt keine Veranstaltung die direkt mit Innovation in Verbindung gebracht werden kann
Hochschule Mittweida	soziale Arbeit	Bachelor und Master	es gibt keine Veranstaltung die direkt mit Innovation in Verbindung gebracht werden kann
Hochschule Zittau/Görlitz	soziale Arbeit	Bachelor	Nachhaltigkeits- und Transformationsmanagement
Berufsakademie Breitenbrunn	soziale Arbeit	Bachelor	innovative Methoden in der sozialen Arbeit, innovative Impulse in der sozialen Arbeit
Technische Universität Chemnitz	Management and Organisation Studies	Master	Innovation und Beratung
Westfälische Hochschule Zwickau	Betriebswirtschaftslehre	Bachelor/Master/Diplom	nachhaltiges und innovatives Personalmanagement, Systemische Ansätze und Methoden des Innovationsmanagements



4.5 Funktionale Perspektiven im Innovationssystem

4.5.1 Zielstellung und Inhalte

Um die Frage zu beantworten, wie die Akteure aktiv werden können, gilt es die Interaktionen der Akteure im Innovationssystem in den Blick zu nehmen. Aus der Perspektive der „Macher“ der Sozialwirtschaft und des Sozialunternehmertums wurden folgende Sachverhalte im Rahmen der Interviews ergründet:

- Wie beurteilen Sie die politischen Rahmenbedingungen für die Sozialwirtschaft/Sozialunternehmertum in Sachsen? (Frage 8)
- Welches gesellschaftliche Feedback zur Arbeit der Sozialwirtschaft/Sozialunternehmertum gibt es und warum? (Frage 9)
- Welche Herausforderungen bestehen bei der Sammlung, Verfügbarmachung, Weiterentwicklung, Diffusion und Transfer von Wissen zu sozialen Innovationen in Sachsen? Wie lassen sich diese überwinden? (Frage 10)
- Welche weiteren Akteure brauchen wir für eine inklusive Kooperation im Innovationssystem für soziale Innovationen in Sachsen und welche Rollen werden diese einnehmen? (Frage 11)
- Welche gesellschaftlichen Hürden gibt es für die Umsetzung sozialer Innovationen bzw. welche Aufgaben bringt die sächsische Gesellschaft mit, die soziale Innovationen erfordern? Wie können diese adressiert werden? (Frage 12)
- Mit welchen Instrumenten lassen sich die finanziellen Herausforderungen der Sozialwirtschaft und des Sozialunternehmertums lösen? (Frage 13)
- Wie schätzen sie die aktuelle Lage der Kooperationen zwischen Sozialunternehmen und Sozialwirtschaft ein? (Frage 14)

4.5.2 Einschätzung der Kooperationen mit politischen Instanzen (Fragen 8)

Tabelle 11: Interaktion mit politischen Institutionen

Status Quo	Zukunftsperspektive
<p>„Der Staat ist für Innovationen nicht gemacht: Also zeige mir einen Staat, der schnell und sofort auf Dinge reagieren kann, außer mit Geld. Also eine inhaltliche Arbeit findet doch dort eigentlich nur durch äußere Impulse statt.“</p> <ul style="list-style-type: none"> • „Das eine Ministerium ist grün, das nächste ist schwarz, das nächste ist rot. Und die einen können mit den anderen nicht.“ • „...weil eben, dass SMS sich dem Thema soziale Arbeit widmet, aber Fachkräfte und Innovation liegt dann wieder beim SMMA.“ (Ressortdenken) 	<p>„...sinnvolle, politische Zusammensetzung im Landtag, die auch soziale Innovation befürwortet und soziale Ungerechtigkeit auch sinnvoll definiert...“</p> <ul style="list-style-type: none"> • „Sinnvoll finde, ist, wenn von der Politik etwas ausgeschlossen wird, worauf sich Unternehmerinnen quasi bewerben können.“ • „Und wenn eben Problemstellungen ausgemacht werden von der Politik, vielleicht mit Hilfe von wissenschaftlichen Forschungseinrichtungen, und quasi diese Probleme aufgezeigt werden können und vielleicht auch schon irgendwie Lösungsansätze da sind, dann kann es, denke ich einmal, sehr viel mehr, als es bisher gibt.“



„Die **Kommunen**, die Gemeinden haben viel zu wenig Eigenverantwortung, viel zu wenig Möglichkeiten, irgendetwas zu machen. das spiegelt sich dann auch wider in der jeweiligen Bevölkerung, die dann da merkt: Aha, meine Gemeinde, meine Stadt kann was und macht was, und mein Bürgermeister hat Möglichkeiten und wir müssen nicht immer betteln gehen, wenn wir für unseren Verein was wollen.“

„...die scheitern halt insbesondere an der **Verwaltung**..“

- „Es müssen wieder viel mehr Verantwortungen zurückgegeben werden.“
- „Es braucht einen **Ermöglicher im Hintergrund**, sprich den Bürgermeister.“
- „...**Stadtplanung** für Barrierefreiheit mit Unternehmen zusammen lösen...“

Im Rahmen der Experteninterviews wurde deutlich, dass für die Entwicklung von Sozialen Innovationen sowohl kommunale, als auch landes- und bundespolitische Institutionen von strategischer Bedeutung sind. In den Experteninterviews wurden dazu einerseits schwierige Sachverhalte angesprochen und gleichermaßen Änderungsbedarf aufgezeigt.

Es wurde darauf verwiesen, dass das Thema Soziale Innovationen im politischen Diskurs, trotz der gesellschaftlichen Relevanz, nur wenig Raum einnehme. So müsse das Thema auch im Rahmen der Sächsischen Innovationsstrategie stärker forciert werden. Auch wenn hier der tatsächliche Einfluss auf Innovationsprozesse als gering einzuschätzen ist, so sind es genau diese förderlichen Rahmenbedingungen der einheitlichen Definition und Förderung, wofür sich landespolitisch eingesetzt werden sollte.

Damit geht auch einher, dass, ungeachtet der politischen Grundausrichtungen von Ministerien, Soziale Innovationen ausschließlich im Schulterschluss bearbeiten lassen. Gemeint ist hier z. B. die Problematik der Fachkräfte, die vielseitig in den Interviews angesprochen wurden und thematisch im Sächsische Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr (SMWA) verankert sind. Wenn es sich allerdings um Fachkräfte für soziale Arbeit handelt, ist auch das Sächsische Staatsministerium für Soziales und Gesellschaftlichen Zusammenhalt (SMS) inhaltlich zuständig ist. Die Thematik von Ressorts und deren Zuständigkeiten wurden von mehreren Expertinnen und Experten angesprochen, weil es ihnen in ihrer bisherigen Tätigkeit als problematisch bei thematischen Schnittstellen begegnet ist.

Der lokale Blick in z. B. die Kommunen hinein macht darüber hinaus weiteren Handlungsbedarf deutlich. In mehreren Interviews, vor allem mit lokalen Trägern im Klientelkontakt, wurde vielseitig auf Bürgermeister, Stadtverwaltung allgemein und das Stadtplanungsamt verwiesen. Obwohl sich diese unterschiedlich zu Themen der Sozialen Innovationen positionieren, so sind sie im Innovationsprozess von großer Bedeutung. Sie können z. B. über Leerstände entscheiden, lokale Entwicklungspläne und spezifische Förderungen anstoßen. Mit entsprechenden Entscheidungsmöglichkeiten, die Bürgermeistern auch oft fehlen, bringen diese förderliche Rahmenbedingungen auf den Weg. Die Expertinnen und Experten berichten aus ihrer Erfahrung, dass Kommunen hier wieder mehr Verantwortung bräuchten und Handlungsspielräume sowie eine entsprechende finanzielle Ausstattung, um die spezifischen Probleme vor Ort mit den



lokalen Leistungsträgern zu lösen. Mehrmals wurde allerdings darauf verwiesen, dass kommunale Entscheidungsmöglichkeiten oft begrenzt sind:

Das wiederum führt zu kaum förderlichen Rahmenbedingungen und Möglichkeiten für die Bearbeitung sozialer Herausforderungen mit innovativen Ideen. Oftmals führt es sogar zu einer veränderungsaversen Verwaltung. Träger haben kaum Chancen den Verwaltungsvorschriften gerecht zu werden und neue Ideen auf den Weg zu bringen. Wobei auch angesprochen wurde, dass sich kommunale Verwaltung, wie sie von den Experten erlebt wird, wiederum „nur“ Ausdruck der Sicherheit der Kommune selbst ist, in einen größeren politischen Rahmen auf Landes- und Bundesebene „alles richtig zu machen“.

Insgesamt zeigen die Interviews auch einen großen Bedarf an Vernetzung und Interdisziplinarität im Kontext sozialer Innovationen auf. Hinsichtlich der Konzeption von Förderprogrammen wird eine stärkere Zusammenarbeit zwischen Politik, Verwaltung, Unternehmen im sozialen Bereich sowie wissenschaftlichen Forschungseinrichtungen gefordert, als wichtige Strategie um bessere Rahmenbedingungen für Soziale Innovationen zu schaffen. Eine ressortübergreifende Governance-Struktur könnte den Austausch unterstützen und würde die häufig sehr querschnittlich und transdisziplinär angelegten Zielsetzungen der Sozialen Innovationen gleichermaßen in den Blick nehmen können.

Zudem braucht es auch Unterstützungsstrukturen vor Ort, d.h. mehr Verantwortung bei den Kommunen sowie starke regionale Netzwerke (bspw. zwischen KMU, Kommunalverwaltung und Kommunalpolitik).

„Die Kommunen, die Gemeinden haben viel zu wenig Eigenverantwortung, viel zu wenig Möglichkeiten irgendetwas zu machen. Das spiegelt sich dann auch in der jeweiligen Bevölkerung, die dann da merkt: Aha, meine Gemeinde, meine Stadt kann was und macht was, und mein Bürgermeister hat Möglichkeiten und wir müssen nicht immer betteln gehen, wenn wir für unseren Verein was wollen“

(Zitat aus den Interviews)

4.5.3 Einschätzung der gesellschaftlichen Interaktion (Fragen 9 & 12)

Alles in allem sehen die Expertinnen und Experten eine Verbindung mit der Zivilgesellschaft für soziale Innovation als unabdingbar. Angesprochen wurden hier Optionen zur Feedbackgabe, Ideenvorstellung und der Problemmeldung. D.h. die Akteure für soziale Innovationen sehen das Potenzial der Zivilgesellschaft darin, Probleme in der Gesellschaft zu erkennen und dafür Lösungen zu entwickeln sowie die aktuellen sozialen Praktiken zu beurteilen und Rückmeldungen dazu an die Akteure heranzutragen. Unklar bleibt dabei, wie das organisiert werden



kann, klar ist aber, dass es hier fruchtbare Zusammenarbeit geben kann und muss. Eine Zusammenfassung der wiedergegebenen Aussagen sind in Tabelle 12 ausgewiesen.

Tabelle 12: Einschätzung zur Einbettung sozialer Innovationen in Sachsen

Feedback zu Sozialen Innovationen Wie reagiert das Umfeld?	Partizipation an Sozialen Innovationen Wie gelingt Teilhabe am Prozess sozialer Innovationen?
<p>Gesellschaftlich Positives Feedback kommt von den Einwohnern: „Für die Leute hier in unserem Dorf sind wir die Künstler. Die wissen, was wir machen, und das findet auch Anerkennung.“</p>	<p>Angebote annehmen „...größtenteils wirklich ist da ein Interesse an dem, warum wir das machen, deswegen werden wir gebucht...weniger wegen des eigentlichen Angebotes...“</p>
<p>Politisch „Feedback kommt eher von Außen, nicht direkt vom Ort, der Region oder dem Landkreis, wo man aktiv ist.“</p>	<p>Zusammenkommen</p> <ul style="list-style-type: none"> „Trotz lokaler Angebote vom z. B. Vereinigungen unter Kreatives Sachsen finden die Menschen nicht zusammen, die Ideen haben.“ „Das Thema der dritten Orte in den Kommunen, aber auch gerade im ländlichen Raum, also angefangen von Jugendclubs bis hin zu Gaststätten et cetera et cetera, die Orte, wo sich früher Jung und Alt oder Jung oder Alt getroffen hat und übers Leben reden konnte, das Moped schrauben, eine Party feiern und ein Grillfest machen und wie auch immer, sich austauschen. All diese Orte sind verschwunden, wichtige Orte, soziale Orte. Orte, wo eben auch Ideen entstanden sind, wenn die Leute zusammenkommen.“
<p>Transformationsprozesse „Haben wir hier in Sachsen schon erlebt. Und die waren alles andere als gut gemanagt. Die Ergebnisse dieses Prozesses sehen wir heute. Also auch, wie das die Leute mitgenommen hat, wie es sie teilweise auch angestrengt hat und wie sie jetzt auch darauf reagieren, weil sie merken: Jetzt kommt hier plötzlich nochmal so ein Ding. Das ist zwar gar nicht so, groß, dass man, ich sage es jetzt mal, etwas störrisch wird. Die Sachsen sind auch dafür bekannt, dann ein bisschen störrisch zu werden. „Nein, das machen wir jetzt nicht mit. Nein, haben wir keine Lust drauf.“</p>	<p>Engagement</p> <ul style="list-style-type: none"> „...legitim, dass jetzt Leute, die gesellschaftliche Herausforderungen sehen, aber sehr durch Sozialwirtschaft geprägt sind, durch die Wohlfahrt geprägt sind, Ehrenamt, intrinsische Motivation, dass die vielleicht gar nicht unbedingt dieses Denken von Angebot und Nachfrage haben, weil sie einfach ja ganz anders sozialisiert worden sind, bisher.“ „...aber viele sind dafür auch nicht gemacht, Gründertyp zu sein.“ „...Neugier schaffen, ja, auf die Welt und die Augen offenzuhalten und daran zu arbeiten. Dass viele junge Leute, sind so auf dieser Sinnsuche sind, weil die Zeit gerade, von Katastrophen geprägt ist.“ Feedbackoptionen Ideenoptionen Problemoptionen
<p>„So geht Sächsisch!: Das ist doch genau das, was wir ausdrücken wollen. Also Sachsen war schon immer ein Innovationspotenzial“</p>	

4.5.4 Einschätzung der Kooperation mit der Wissenschaft (Frage 6 & 13)

Grundsätzlich wurde in den Interviews eingeschätzt, dass die Zusammenarbeit mit wissenschaftlichen Trägern sinnvoll wäre, da sie aktuell kaum besteht. Gesehen wurde hier vor allem zwei Bereiche, die Kooperationen abdecken und damit sinnvoll verbessern würde:

- Methodik der Datenerhebung, Auswertung



- Grundlegende wiss. Konzepte als Grundlage und mit Fähigkeiten Zusammenhänge zu errechnen und richtig zu interpretieren

Dabei wurde in den Vordergrund gerückt, dass die Aufbereitung und das zur Verfügung stellen von Datenmaterial unabdingbar ist. Zwar haben die unterschiedlichen Akteure verschiedenen Bedarf an Daten aufgrund ihrer unterschiedlichen Tätigkeitfelder, sie sind aber unter dem Dach der Thematiken sozialer Arbeit vereint. Hier bedarf es vor allem der Aufbereitung von Hintergrundinformationen, was aus Sicht der Expertinnen und Experten zentral für Sachsen erfolgen sollten. Auch der Zugang dazu ist von großer Bedeutung. Unterschiede in den Daten, die benötigt werden, liegen auch in den Ebenen der Inhalte sowie deren Schwerpunkte. Während lokale, soziale Arbeit Daten zum Thema Klientel benötigt, ist im Förderkonzepte auch von Wichtigkeit, wie sich z. B. Fördersätze entwickeln und wie Monitoring erfolgen muss. Als aktuelle Träger von Daten wurden Sozialamt, Krankenkasse und z. B. das Arbeitsamt benannt. Mit ihnen ist eine Kooperation zum Thema Daten relevant. Darüber hinaus wurde mit dem Fokus langfristiger Perspektiven auch erwähnt, dass es sinnvoll wäre, auf das ESF-Monitoring zuzugreifen. Hier wurden seitens des ESF von den Projektträgern dauerhafte Evaluationen abgefordert. Spannend wäre da herauszuziehen, wie sich Sachsen aus Sicht der absolvierten Projekte entwickelt. Zielführend wäre außerdem Längsschnittstudien.

4.5.5 Einschätzung zu weiteren Kooperationspartnern

4.5.5.1 Kooperationen mit KMUs in Sachsen (Frage 11)

Wie sich aus der Literatur und weiteren Vorarbeit gezeigt hat, sind auch klassische Unternehmen mögliche Leistungsträger für soziale Innovationen. Aus diesem Grund wurde in den Interviews auch nach bereits bestehender Zusammenarbeit oder Ideen für Kooperationen gefragt. Welche Anmerkungen die Expertinnen und Experten dazu hatten beinhaltet Tabelle 13.

Tabelle 13: Einschätzung der Kooperationen mit KMUs in Sachsen in den Interviews

Stärken und Strategien klassischer KMU	Ansatzpunkte für Kooperationen
<ul style="list-style-type: none"> • „Da geht es ja meistens um so Techno, Nano, Bio-Dinge.“ • „,...also Unternehmen, die gewinnorientiert sind, haben eine andere Strategie an der Stelle, weil sie eine Innovationsstrategie mit Geld untersetzen können, weil sie sagen: „Da können wir investieren und da kommt dann auch was rum → daher denken diese Unternehmen unternehmerischer an dieser Stelle, was wir von Wohlfahrtsträgern natürlich auch erwarten könnten, weil sie über die finanziellen Möglichkeiten eigentlich verfügen... Also es kann mir keiner erzählen, dass bei diesen Geschäftsführergehältern zum Schluss da nicht auch was für Innovation übrigbleiben kann...“ 	<ul style="list-style-type: none"> • „Viele Unternehmen haben eigentlich genau dasselbe Problem, wie die Wohlfahrtsträger. Die sind im Status Quo gefangen.“ • EEs gibt halt super viele kleine, mittelständige Unternehmen, die man auch als Sozialunternehmen bezeichnen könnte, die das halt selber nicht tun. Ich denke, dass dir das auch so geht. Dass es da einfach etliche gibt, die halt erstens zum Beispiel einen Fokus darauf haben, transparent zu arbeiten in ihren Unternehmen, oder die halt bestimmte Zielgruppen vielleicht einstellen, Menschen mit Behinderungen, Menschen mit Fluchterfahrung, und denen auch gute Löhne zahlen. Oder die halt einen coolen Zweck haben. Das ist ja auch gerade ein bisschen in.“



- „...eigenes Hub auch für Innovationsmöglichkeiten und holen sich junge Leute rein.“
- „Also für uns und für mich ist das nur bedingt ein Thema, wirklich. Also klar, ich meine, ich habe viele, **viele Kontakte zu Akteuren, die in irgendeiner Art und Weise in einem sozialen Feld aktiv sind** und mit denen passiert **sehr viel in der Zusammenarbeit** hier in der Region. Aber das **auf einer tatsächlich ganz klassischen Businesssebene**, und weniger oder überhaupt nicht über Themen, die in irgendeiner Art und Weise was mit sozialer Innovation zu tun haben.“
- „Es gibt auch Unternehmen, **die auf uns (Sozialunternehmen) zukommen**, auch in Bezug auf **Spenden und Kooperationen oder andere Zusammenarbeit**. Aber klar, natürlich gerade im Bezug auf die berufliche oder die Arbeitsmarktintegration gehen wir natürlich auch auf Unternehmen zu.“

4.5.5.2 Kooperationen zwischen Sozialunternehmertum und Sozialwirtschaft (Frage 17)

Für eine Einschätzung der Zusammenarbeit zwischen Sozialunternehmertum und Sozialwirtschaft, als theoretisch wichtige Kooperation, wurde in den Interviews ebenfalls diesbzgl. um eine Expertenmeinung gebeten (Tabelle 14).

Tabelle 14: Einschätzung der Kooperationsmöglichkeiten zwischen Sozialunternehmertum und Sozialwirtschaft

Chance	Grenzen
<ul style="list-style-type: none"> • „Wenn man jetzt vom Idealzustand ausgeht, dann haben die freie Wohlfahrtspflege und Sozialunternehmen auf jeden Fall gleiche Ziele: Die wollen sozial irgendeinen Beitrag leisten!“ 	<ul style="list-style-type: none"> • „Die Hürde ist, glaube ich, nur so im Kopf, dass das irgendwie so ein großer Unterschied ist.“
<ul style="list-style-type: none"> • „Diejenigen, die gleiche (inhaltliche) Ziele haben, können sich einfach mehr auch zusammentun und mehr miteinander schauen, ob man da zusammen auch irgendwas vielleicht auf den Weg bringen kann.“ 	<ul style="list-style-type: none"> • „Ich glaube, die sind interessiert an so Kooperationen, auch mit sozialer Arbeit. Aber das heißt nicht, dass die die Kapazitäten dazu haben.“
<ul style="list-style-type: none"> • „Da geht auf jeden Fall immer mehr.“ 	<ul style="list-style-type: none"> • „Also ich denke, dass viele Sozialarbeiterinnen und Sozialpädagoginnen nicht so einen Blick dafür haben, was in der freien Wirtschaft passiert und auch nicht sehr unternehmerisch zu denken gelernt haben.“
	<ul style="list-style-type: none"> • „...In einem relativ kleinen Regionalrahmen, dass Träger eigentlich überhaupt nichts an andere Träger rausgeben. Zum einen, weil sie auch berechtigterweise das als Geschäftsgeheimnis sehen...“ • „...Zum anderen, weil man gerade durch die DSGVO gar nicht mehr weiß, was darf ich überhaupt rausgeben.“

4.5.6 Einschätzung der finanziellen Förderung in Sachsen (Frage 13)

Im Rahmen der Interviews wurde bzgl. der finanziellen Situation gefragt (Vgl. Frage 4 der Leitfragen). Da sich die Ergebnisse unterschieden, je nachdem ob es sich um eine Perspektive aus der Sozialwirtschaft oder dem Sozialunternehmertum handelt, werden die Ergebnisse aus den Interviews getrennt dargestellt (Tabelle 15 und





Tabelle 16).

Eine generelle positive Perspektive ist dabei:

„Für die ganze Thematik soziale Innovation ist genug Geld auch im Freistaat da, es ist nur ein bisschen ungünstig verteilt.“

„Es geht darum, dass der Staat mit seinem Geld anderes Geld anstoßen kann.“

(Zitate aus den Interviews)

Tabelle 15: Einschätzungen zum finanziellen Input aus Sicht der Sozialwirtschaft

Möglichkeiten	Überlegungen dazu
Beratungsförderung	Ist aktuell nicht für Vereine und Stiftungen beantragbar
Cluster	Möglich: für Kreativwirtschaft und Soziale Innovationen zusammen vor allem auf dem Land erhält man dafür eine bessere Infrastruktur
Innovations-assistenten	<ul style="list-style-type: none"> • „Da steht: förderfähig sind KMU der gewerblichen Wirtschaft und der Sozial- und Gesundheitswirtschaft. Das ist super.“ • „...gefördert wird und dann die Einstellung, Beschäftigung von Absolventen, mit innovativen, technologieorientiertem Inhalt. Das ist ungünstig.“ • „Warum stellen die (Sozialwirtschaft) sich keinen ein? Weil wenn da steht Technologie, wenn es jetzt nicht gerade Digitalisierung ist oder so, dann interessiert das die Wohlfahrtsverbände nicht, weil es um soziale Innovation gehen müsste.“ (Grund)
Auf dem Land	<ul style="list-style-type: none"> • „Viele Vereine sind fest, die dort sich auf dem Land engagieren, die was gemeinsam versuchen zu machen.“ • „Aber die immer wieder daran absterben, dass sie keine Impulse sozusagen bekommen, finanzielle Impulse, um das Ganze wirklich dann umzusetzen, um dann wirklich auch, weil, erst, wenn man was gemacht hat, wenn andere Leute auf die Idee kommen und sagen: „Mensch, das ist ja cool, was ihr hier treibt“, erst dann werden die sagen: „Wir geben euch auch Spenden dafür.“ • „Aber die Grundförderung ist eben immer das Schwierige, das erst mal ins Laufen zu bekommen. Und da kann man als Staat eine ganze Menge tun.“
Zusammenfügen verschiedener Töpfe	<ul style="list-style-type: none"> • Privates Risikokapital & Crowd-Funding • Staatliche Unterstützung: Matching-Funds (z. B. Deutschlandstipendium)
Den Staat integrieren	<ul style="list-style-type: none"> • „Und wenn der Staat sagen würde: „Wir gehen da beispielsweise mit einer Bürgerschaft mit rein oder mit anderen Dingen“, dann wäre das sofort safe und zieht mehr Kapital an.“ • Das heißt, diese Finanzierungsprobleme sind auf vielfältige Art und Weise durchaus lösbar, aber der Staat muss sich sozusagen ein bisschen zum Makler machen an dieser Stelle.



**Tabelle 16: Einschätzungen zum finanziellen Input aus Sicht des Sozialunternehmer-
tums**

Status Quo	Grenzen
<p>„Wir haben eine Zeit lang das Projekt rein ehrenamtlich gemacht, aber dann gemerkt, das Volumen wird so groß, das ist nicht mehr vertretbar, weil wir haben schließlich auch noch eine Butter-und-Brot-Firma, mit der wir unseren Lebensunterhalt verdienen müssen. Wir sind total fördermittelabhängig.“</p>	<p>„... 2 Welten: Ach, ist doch alles möglich, ist doch alles kein Problem. Aber dann kommt man so einer sozialen Innovation dahin und dann sagt der: „Ja, das, da haben Sie ja gar keinen richtigen Output, ja, oder passt ja gar nicht. Und wann wollen Sie denn da den Exit starten?“ Und dann sagt der: „Na, wieso Exit? Das ist mein Baby. Das gebe ich noch nicht weg.“ Ja, und dann ist der vollkommen irritiert, weil er quasi in eine vollkommen neue Welt reinkommt, in eine Welt, die er überhaupt nicht versteht.“</p>
<p>EXIST:</p> <ul style="list-style-type: none"> • „Also dass man über drei Jahre lang ja voll finanziert wird und auch, wenn man Kinder hat, noch mehr finanziert wird.“ • „...“, dass man sich richtig auf die Arbeit konzentrieren kann. Das finde ich schon besonders.“ • „Also ich glaube, die Schwäche von EXIST ist vielleicht, dass die Leute dann nach dieser Zeit erst einmal denken: Krass, ich muss ja alles erwirtschaften.“ 	<p>„Was ist Gemeinnützigkeit: Ich bin ja sogar der Meinung, dass wir das mit dem Gemeinnützigkeitsrecht verknüpfen können, indem wir sagen: Jede Form - ich rede jetzt nicht von Unternehmen, nicht von Vereinen -, jede Form, die sagt: „Wir sind wirtschaftlich tätig, aber wir schütten keine Gewinne aus, sondern wir investieren die wieder in das, was wir tun“, ist gemeinnützig.“</p>
<p>„Schade ist, dass man nur aus der Arbeitslosigkeit heraus den Gründerzuschuss vom AGI, also über die Agentur für Arbeit bekommt, aber viele gründen auch aus einer Beschäftigung heraus...“</p>	
<p>„Also sind wir genötigt, ja, unsere Projekte über Fördermittelanträge durchzukriegen.“</p>	<ul style="list-style-type: none"> • „Förderkulisse, die heute beginnt und im nächsten Jahr endet.“ • „Man braucht, (wie auch immer?), eine langfristige Perspektive.“
Zukunftsperspektive	
<ul style="list-style-type: none"> • „Vielleicht auch nicht so riesig: zehntausend Euro oder so als Anschubfinanzierung wären wünschenswert.“ • „Man braucht sehr viele Kunden und man braucht natürlich auch Startkapital.“ 	<p>„Man braucht eine lange Anlaufzeit, die länger ist als bei klassischen Unternehmen.“</p>

Zusammenfassend sind folgen finanzielle Quellen genannt worden:

- Unternehmerisches Kapital,
- privates Kapital,
- Stiftungskapital,
- Kapital aus Land, Bund und EU.

Herausfordernd erachten beide Expertengruppen allerdings die Fristigkeit von Fördermitteln, den aufwendigen Zugang, die Abrechnung und Nachweispflichten von Finanz- und Fördermitteln in Sachsen. Obwohl es vielseitige Möglichkeiten gibt, wurden vor allem Grenzen im Bereich des Sozialunternehmertums deutlich sowie Herausforderungen, die sich aus Vereinsstrukturen und Vereinsrecht ableiten lassen, was Sozialwirtschaft und Sozialunternehmertum betreffen kann.



4.6 Innovationsprozess

4.6.1 Perspektiven auf den Innovationsprozess

In diesem Zusammenhang wurden folgende Fragen in den Interviews nach Möglichkeit integriert, die auch im Leitfaden für die Interviews enthalten sind (Vgl. 3.3):

- Wie werden Sie auf soziale Probleme aufmerksam? (Frage 16)
- Was passiert mit Ideen, die eine Verbesserung eines sozialen Problems im Arbeitsalltag darstellen würde? (Frage 17)
- Unter welchen Bedingungen werden Konzepte erstellt? (Frage 18)
- Wie werden die Konzepte erprobt? (Frage 19)
- Unter welchen Umständen finden die Konzepte dauerhafte Anwendung? (Frage 20)
- Evaluieren Sie Ihre Arbeit? Wenn ja, wie und mit welchen Kriterien? (Frage 21)
- Wann ist Ihre Arbeit aus Ihrer Sicht erfolgreich? (Frage 22)

Herausfordernd war dabei, dass das Thema Innovation und Innovationsprozesse sehr unterschiedlich von Sozialwirtschaft und Sozialunternehmertum betrachtet wird. Aus diesem Grund wurden die Fragen entsprechend angepasst und daher auch andere Schwerpunkte zu Innovationen in den Interviews erfasst.

4.6.2 Wirkungsmessung in der Sozialwirtschaft

Da die Arbeit in der Sozialwirtschaft überwiegend mit Steuermitteln finanziert wird, existiert für sie eine umfassende Berichtspflicht. Diese orientiert sich oft am Input, quantitativen Merkmalen sowie betriebswirtschaftlichen Größen. Mit welchen Schwierigkeiten die Sozialwirtschaft zu kämpfen hat, hier gegenüber Dritten die Wirkungen ihrer Arbeit sichtbar und belegbar zu machen, zeigen die folgenden Aussagen:

Diese Perspektiven der Expertinnen und Experten der Sozialwirtschaft sowie von den Expertinnen und Experten des Sozialunternehmertums, die aus der Wohlfahrtspflege heraus gegründet haben, lässt sich vor allem aufzeigen, dass

- ein Erfolgsnachweis beim Einsatz von Steuermitteln erforderlich ist,
- Erfolg in der sozialen Arbeit schwierig messbar ist mit quantitativen Kriterien,
- weil Erfolg, also die gesellschaftliche Wirkung, qualitativer Natur ist und
- aktuell Kriterien zum Einsatz kommen, die wissenschaftlicher Fundierung entbehren.

Insgesamt haben die Träger sowie Verbände der Sozialwirtschaft über viele Jahre umfangreiche Erfahrungen gesammelt, vorgegebene Kriterien zu erheben und zu berichten. Wichtig scheinen hingegen vor allem qualitative Darstellungen, um die Wirkung der Sozialwirtschaft zu verstehen. Hier herrscht schon lange eine Diskrepanz zwischen Dokumentationspflichten und dem Erfassen gesellschaftlicher Wirksamkeit. Darüber hinaus wurden wissenschaftlich begleitete



Längsschnittstudien als wünschenswert benannt. Hintergrund dafür ist auch, dass in Interviews benannt wurde, dass sich eine gesellschaftliche Wirkung nicht unmittelbar auf Einzelmaßnahmen zurückführen lässt. Das meint, dass sich eine positive gesellschaftliche Entwicklung in Sachsen auf die Vielfalt der sozialen Praktiken zur Bearbeitung gesellschaftlicher Probleme stützt. Wirkungsmessung sollte daher auf einer höheren Ebene des Monitorings gleichermaßen ansetzen, um eine Entwicklung in den Themen der sozialen Arbeit langfristig zu dokumentieren, kontrollieren und zu evaluieren. Die Sozialwirtschaft hat aufgrund von langjährigen Berichtspflichten eine entsprechende Expertise, ihre Arbeit in Indikatoren auszudrücken und zu monitoren. Nichtsdestotrotz gibt es eine Abwehr der Quantifizierung sozialer Arbeit und den Wunsch nach qualitativen Bewertungen laut den Expertinnen und Experten. Tabelle 17 stellt Grundannahmen und Lösungen gegenüber, wie sie von den Expertinnen und Experten benannt wurden sind. Zitate dazu sind in Tabelle 17 gesammelt.

Tabelle 17: Einschätzung der Evaluation und Wirkungsmessung in der Sozialwirtschaft

Grundannahmen	Lösungen
„Der Staat arbeitet ja mit Steuermitteln . Und das heißt natürlich dann eben im Umkehrschluss auch, dass er natürlich nachweisen muss, dass da was Positives daraus passiert .“	„Man kann das nur dadurch erreichen, indem man die Leute, deren Lebensbedingungen man verbessert, deren Lebenslagen im Blick sind, befragt .“
„Wahrscheinlich wird es darauf hinauslaufen, dass man für bestimmte Bereiche immer Geld ausgeben muss, obwohl man nicht genau weiß, wie wirksam sie sind .“	„Was man sicherlich gut ausrechnen kann, sind betriebswirtschaftliche Parameter , weil die habe ich ja durch bestimmte Belege und durch bestimmte Sachen nachgewiesen.“
„Wenn man Träger dazu befragt, was sind denn Qualitätskriterien, werden natürlich Träger dazu geneigt sein, Qualitätskriterien zu benennen, bei denen sie gut wegkommen .“	„Wie auch beispielsweise bestimmte Daten, die unter Umständen durch befugte Wissenschaftseinrichtungen / Ich meine damit Sachen, die wirklich was von ihrem Handwerk verstehen, und nicht nur das machen, wo ein paar Bachelor-Studenten versuchen.“
„Welche Wirkung gibt es denn da noch? Also wie können wir es denn eigentlich begründen, dass wir da Geld auch in Sachen reingeben, die vielleicht sogar scheitern Also diese Denkweise ist ja gar nicht vorhanden, dass man Sachen fördert, die scheitern, weil, dann würden ja nicht so viele Projekte abgelehnt werden.“	„Wie immer, das ist die große Frage nach der Signifikanz . Da wird auf bestimmte Parameter geguckt und geschaut, die man aus irgendeinem Grund glaubt, als wichtig erkannt zu haben, denen aber jegliche wissenschaftliche Evidenz fehlt und die in vielen Fällen auch überhaupt in keinem ursächlichen Zusammenhang stehen.“
	„...weil man eben hier eigentlich zeitliche Längsschnittstudien bräuchte.“
„ich habe Freunde gefunden“, das war toll.“ Das ist das, was man als Wirkung messen kann. So, und von diesen, von dieser Wirkungsmessung sind wir teilweise im sozialen Bereich sehr, sehr weit entfernt, obwohl die die finanziellen Mittel teilweise dafür haben, das zu machen. Was die messen, ist eher wirtschaftliche Geschäftsfähigkeit. Das ist aber was anderes als gesellschaftliche Wirkung.“	



4.6.3 Innovationen in der Sozialwirtschaft

Im Rahmen der Interviews wurde der interne Innovationsprozess in der Sozialwirtschaft thematisiert (Fragen 15-22). Potenziale und Hemmnisse zum Thema (soziale) Innovationen und eigene Entwicklung, welche die Sozialwirtschaft an diesem Fragenkomplex thematisiert hat, werden in Tabelle 18 zusammengefasst.

Tabelle 18: Innovationen in der Sozialwirtschaft

Hemmnisse	Potenzial
Innovationsbewusstsein	
<p>Status Quo erhalten:</p> <ul style="list-style-type: none"> „...die großen sozialen Träger, mit Kindergärten, mit Altenheimen, mit medizinischer Versorgung, mit Angeboten für behinderte Menschen und so weiter und so fort, das sind mittlerweile ja richtige klassische Unternehmen geworden. Die haben ihre Arbeitsfelder, da sind sie unterwegs, aber die Innovation kann ich da lange suchen, die findet auch nicht unbedingt statt.“ „Die sind eher daran interessiert, möglichst nichts zu ändern. Veränderung ist für die höchstgefährlich, weil, sie müssten sich dann bewegen.“ „Das ist ja eigentlich der Lebenszyklus vieler Verbände. So haben wir uns auch bewusst dagegen entschieden und setzen eben jetzt auf Sachen, die dauerhafter laufen, weil wir gar nicht die Kraft haben, ständig neue Projekte zu etablieren, durchzuführen, zu entwickeln.“ 	<p>Bedarf sozialer Innovation erkennen:</p> <ul style="list-style-type: none"> „Das ist ja schon ein Wahnsinnerfolg, dass überhaupt das Thema soziale Innovation als Begriff mitgedacht wurde.“ „...die Schwerpunkte sind da so festgelegt, dass die das abbilden, was die Träger vor Ort, die wiederum mit den Zielgruppen und den Lebensinhalten zu tun haben, die wissen ja Bescheid.“ „Es gibt sicherlich hier und da einzelne kleine Träger, die auch mal etwas im weitesten Sinne Innovatives entwickeln... oder schauen wir vielleicht auch mal rückwärts und gucken uns die Innovationen von gestern und vorgestern an und überlegen, was wir davon eigentlich in die Tonne schmeißen können?“ „...die Wohlfahrtsverbände mit diesen ganzen Beratungsstrukturen und die Beziehungsarbeit, dass die sich da wesentlich mehr und wesentlich innovativere Gedanken gemacht haben als jetzt zum Beispiel die Arbeitsagentur zu Zeiten von Corona.“
Personal	
<p>Fachkräftemangel: „das größte Innovationshemmnis in Sachsen die mangelnde Verfügbarkeit von Fachkräften“</p>	<p>Ehrenamtler als Schnittstellen-Leistungsträger: „Man muss sagen, kleine Träger sind manchmal vielleicht gar nicht so unklug, wenn es drum geht, ein Geschäftsmodell zu entwickeln, wenn es gerade um Nachhaltigkeit geht. Weil ja viele von kleinen Trägern, da verdient ja der Vorstand oder die Leute, die den Verein tragen, verdienen ja ihr Geld nicht dadurch, dass sie in dem Verein arbeiten. Weil sie Ehrenamtler sind und natürlich aus der Wirtschaft oder anderen Bereichen kommen, da natürlich auch ein bisschen Know-how und Erfahrung mitbringen.“</p>
Förderung	
<p>viele Förderprogramme, die waren beschränkt auf Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft</p>	<p>Und außerdem zum Schluss, wenn jetzt, wenn große Träger sagen würden: „Wir wollen jetzt Innovationen fördern in bestimmten Bereichen, und gehen damit zum Staat“, ist der Staat eher bereit, denen Geld zu geben, also so einer kleinen Klitsche, die da kommt und eine Idee hat, ja? Weil sie dann wissen: Das ist ein großer Träger. Die kriegen das hin.</p>
<p>„Ich denke, das Problem ist nicht, solche Ideen zu entwickeln. Das Problem ist, dass man eigentlich bei solchen Förderansätzen von utopischen Bedingungen ausgeht.“</p>	



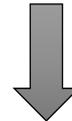
In Verbindung mit den Phasen des sozialen Innovationsprozesses nach Morais-da-Silva et al. (2021) lassen sich die Phasen wie folgt in deren Umsetzung für die Sozialwirtschaft in Sachsen darstellen. Die Optionen pro Phase, z. B. a)-d) in Phase 1 spiegeln wieder, welche Möglichkeiten es gibt, wie die Feststellung eines sozialen Problems bzw. der Anpassungsbedarf sozialer Praktiken erfolgt. Phasen 3 und 4 beinhalten die Besonderheit, dass diese Optionen nicht ausschließlich Anwendung finden, sondern meist eine Kombination in mehreren Unterphasen, also sowohl eigenes Monitoring stattfindet, als auch Fördergeberparameter (mehrmalig) evaluiert werden. Phase 5 wurde kritisch reflektiert. In den überwiegenden Fällen, so die Expertinnen und Experten, finden weder Skalierung noch Transfer statt. Folgeanträge sind typisch, meinen aber im eigentlichen Sinne nicht den Transfer in dauerhafte Strukturen, wie sie notwendig wären, sondern in eine weitere, zeitlich begrenzte Förderphase.

Der grundlegende Ablauf, den Morais-da-Silva et al. (2021) aufstellten, diente in den Interviews strukturierend. Unter den einzelnen Phasen, die thematisiert wurden, konnten sich alle Expertinnen und Experten etwas vorstellen. Sie waren damit grundlegend anknüpfungsfähig an deren Tätigkeitrealität. Trotzdem muss erwähnt werden, dass nicht in allen Interviews Aussagen zu den einzelnen Phasen gemacht werden konnte. Dies begründete sich einerseits in der fehlenden Zuständigkeit in Folgephase nach der Feststellung der Bedarfslage. Andererseits wurde dargestellt, dass der Prozess noch nie soweit vorgebracht wurde um zur Phase 4 oder 5 Aussagen treffen zu können. Außerdem soll noch einmal erwähnt werden, dass in keinem Interview alle Optionen der Einzelphasen beschrieben wurden. Damit handelt es sich um eine Darstellung, die ggf. noch Ergänzungen erhalten würde, wenn weitere Expertinnen und Experten dazu befragt würden.

Innovationsprozess in der Sozialwirtschaft in Sachsen

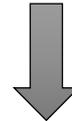
Phase 1: Feststellung Bedarf zur Änderung eines sozialen Problems bzw. einer sozialen Praxis

a) Entstehen in der täglichen Arbeit	b) von anderen Trägern	c) von Bürgerinnen und Bürger	d) von Ausschreibungen auf lokaler, nationaler oder EU-Ebene
--------------------------------------	------------------------	-------------------------------	--



Phase 2: Analyse und Lösungsvorschlag (Konzeption)

a) Transfer der Idee in einen Projektantrag	b) Transfer der Idee in ein internes Konzept	c) Transfer der Idee in ein Konzept (ohne bestehenden Träger/Unternehmen)
---	--	---



Phase 3: Implementierung der Lösungsidee &

Phase 4: Iterative Testung, Validierung und kontinuierliche Anpassung des Konzeptes (auch an institutionelle Vorgaben)

a) Umsetzung und (mehrmalige) Evaluation nach Projektträgervorgaben	b) Umsetzung und (mehrmalige) Testung im Arbeitsalltag	c) Umsetzung und Testung im Markt bzw. unter Marktbedingungen
---	--	---



Phase 5: Skalierung und Transfer des Konzeptes

Findet nicht statt	Findet statt		
a) Ende des Projektes ohne Transfer	b) Folgeprojektantrag	c) Ende des Projektes mit (Teil)-Transfer in Regelstruktur	d) Gründung eines Unternehmens (gewinn-wirtschaftlich oder gemeinnützig)

Abbildung 17: Phasen des Innovationsprozesses in der Sozialwirtschaft in Sachsen inkl. der unterschiedlichen Optionen pro Phase



4.6.4 Innovation und Wirkungsmessung im Sozialunternehmertum

Abbildung 18 verdeutlicht die Ergebnisse zum Thema Wirkungsmessung im Sozialunternehmertum. Basierend auf der Wirkungstreppe nach Phineo⁴ wurden hier Interviewzitate zu den einzelnen Stufen der Wirkungstreppe zugeordnet. Dabei wird deutlich, dass die Interviewpartner und -partnerinnen im Bereich der Stufen 1-3 bzgl. Evaluation aktiv sind, was einem Output entspricht. Sie bilden die Grundlage für Wirkungen bei der Zielgruppe. Das heißt, nicht dass sie keine Wirkung erzielen; es bedeutet, dass deren Wirkungsmessung bzw. Evaluation aktuell an dieser Grenze endet. Darüber hinaus bestehen Ideen für die Bereiche Outcome und Impact auf einer größeren gesellschaftlichen Ebene.

Mit den Vertreterinnen und Vertretern wurde weniger über den Innovationsprozess gesprochen. Grund dafür ist die umfangreiche Literatur zum Thema Sozialunternehmertum und Innovation bzw. Gründungen (Vgl. Kapitel Wissenschaft). Allerdings wurden hier funktionale Aspekte genannt, die im Innovationsprozess aufgrund der aktuellen Lage des Sozialunternehmertums in Sachsen notwendig sind:

- Information & Wissenszugänge:
 - Peripherie-Wissen um das eigentliche Problem
 - Methodik Wissensbeschaffung
 - Datenzugänge z. B. „Statista“ (Marktforschung)
 - BWL, Marketing, Businessmodell, Rechtsformen in Deutschland
 - Markttestung
 - Persönlichkeitsentwicklung
- Vernetzung thematisch und persönlich:
 - Für Fördermittel
 - Lessons Learned anderer Teams
 - Einschätzung Markttauglichkeit
 - Lobbyarbeit
- Infrastruktur:
 - Lokale Räumlichkeiten auch außerhalb der drei großen Städte Sachsens
 - Workshops und Seminare

⁴ <https://www.phineo.org/magazin/was-ist-soziale-wirkung>

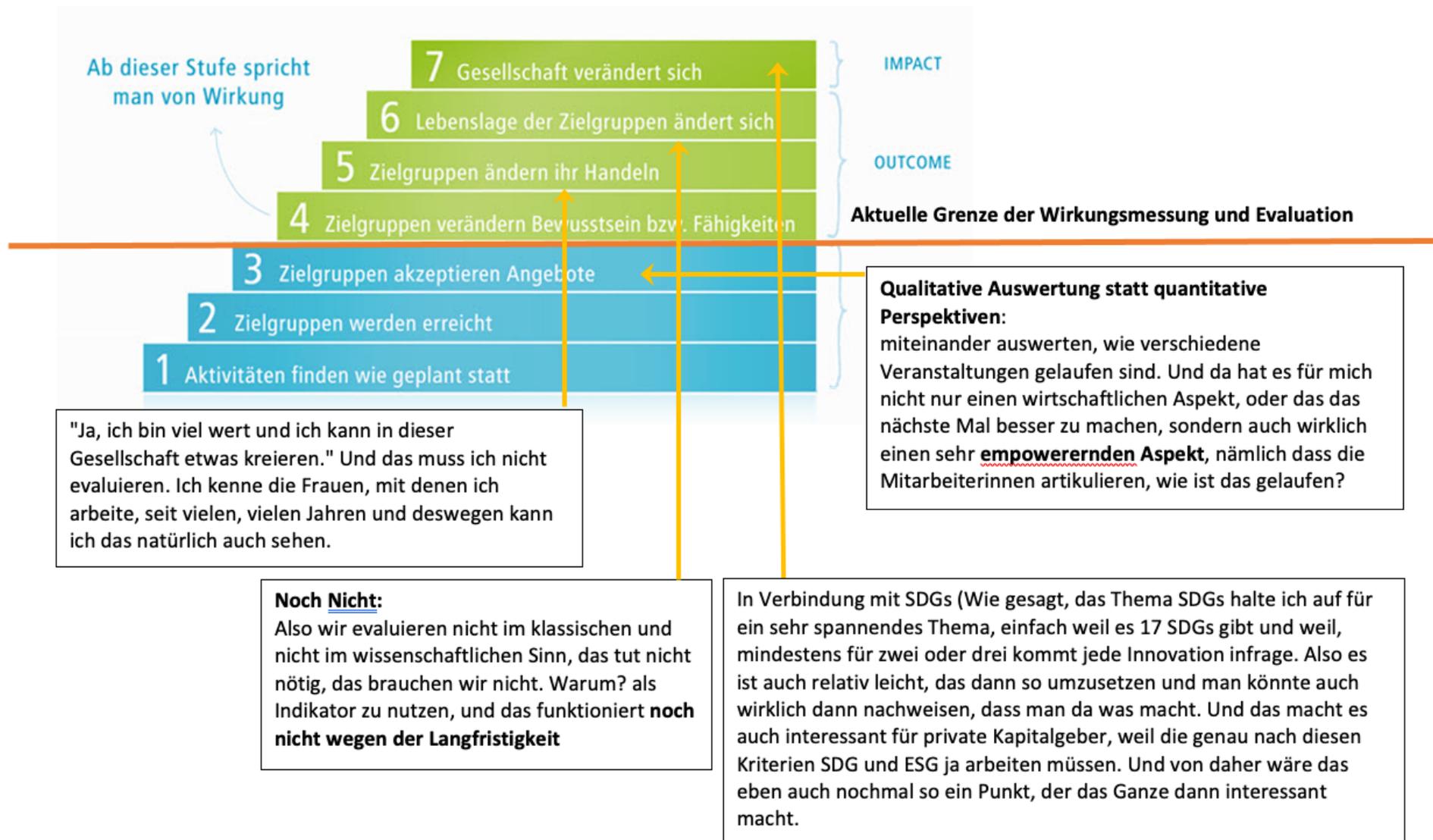


Abbildung 18: Evaluation und Wirkungsmessung im Sozialunternehmertum



5 Fazit

5.1 Soziale Innovationen

Als Fazit lassen sich folgende Annahmen bzgl. sozialer Innovationen und dem Innovationssystem in Sachsen skizzieren:

- A1 Die Sozialwirtschaft ist Leistungsträger im Erfüllen der staatlich beauftragten und finanzierten Wohlfahrtspflege. Sie sind im besonderen Maße von Fachkräfteproblematiken und Professionalisierungsdruck betroffen.
- A2 Sozialunternehmertum baut die Brücke zwischen unternehmerischen Methoden zur Bearbeitung sozialer Herausforderungen. Sie erleben überdurchschnittliche schwierige Rahmenbedingungen für die Umsetzung ihrer Geschäftsmodelle.
- A3 Privatwirtschaftliche Unternehmen sind Leistungsträger für Innovationen generell. Auch sie haben ebenso Herausforderungen wie Digitalisierung und Fachkräftemangel, sodass sie Ideengeber für das Lösen gesellschaftlicher Herausforderungen sein können.
- A4 Die Rahmenbedingungen für soziale Innovationen in Sachsen, die sich aus Zivilgesellschaft, Politik, Finanzwesen, Bildungswesen und Wissenschaft speisen, sind gleichermaßen bedeutungsvoll aufgrund ihrer systemischen Verknüpfungen und bedürfen daher einer Integration in die Überlegungen zu Herausforderungen und Lösungen.
- A5 Aktuell ist unklar, ob den unterschiedlichen Leistungsträgern aus Sozialwirtschaft, Sozialunternehmertum, Wirtschaft, Wissenschaft, Politik, Bildung und Zivilgesellschaft für Rahmenbedingungen die Notwendigkeit einer inklusiven und übergreifenden Kooperationen bewusst sind. Dafür gilt es zu sensibleren und Befindlichkeiten, Wünsche und Ängste zu erfassen. Ihre Kooperationen werden maßgeblich zur Bearbeitung gesellschaftlicher Herausforderungen in Sachsen beitragen.
- A6 Es ist zu erwarten, dass sich vor allem Herausforderungen unter den Leistungsträgern ergeben, wenn es um die Verteilung von Ressourcen zur Umsetzung sozialer Innovationen geht.
- A7 Der soziale Innovationsprozess unterscheidet sich vom Innovationsprozess anderer Innovationsarten wie Produkt- oder Technologieinnovationen. Außerdem unterscheiden sich die beiden Hauptleistungsträger sozialer Innovationen, Sozialwirtschaft und Sozialunternehmertum, hinsichtlich deren internen Innovationsprozesse.
- A8 Wirkungsmessung über die Verbesserung zu sozialen Problemlagen in Sachsen ist bereits ein vielseitig diskutiertes Thema. Es bedarf einer weiteren Verfolgung auf der Basis von signifikanten Determinanten in wissenschaftlich fundierten und evaluierten Konzepten mit der Wahrung des Bewusstseins zu qualitativen Wirkung im Sozialbereich.



Alle genannten Akteure gemeinsam sind Leistungsträger bestimmter Teilbereiche beim Vorantreiben sozialer Innovationen in Sachsen. Sie werden im Dialog für die Analyse benötigt sowie Bestandteil der Umsetzung der Innovationsstrategie Sachsen sein müssen. Hierbei werden alle Akteurinnen und Akteure mit ihren Stärken eingesetzt, um gemeinsam wirksam zu werden und die Schwächen anderer auszugleichen. Wo die Stärken und Schwächen genau liegen, ist noch intensiver zu ergründen. In Zukunft benötigen wir in Sachsen inklusive Kooperationen aus allen Bereichen des Innovationssystems für alle Phasen des Innovationsprozesses.

Egal wer (Pflege, Familien- oder Jugendhilfe, usw.) in staatlichen und freien Trägern sowie Unternehmen, der kleinste, gemeinsame Nenner ist der **Wunsch einen sozialen Beitrag in Sachsen zu leisten. Soziale Innovationen**, als neue, bessere, soziale Praktiken und Mittel wie Angebote, Leistungen und Methoden in der Bearbeitung gesellschaftlichen Problemlagen, sollten umfangreich unterstützt werden. Den Leistungsträgern aus der Wohlfahrtspflege, also **Sozialwirtschaft** einerseits sowie aus dem **Sozialunternehmertum** und freier Wirtschaft andererseits kommt dabei eine zentrale Rolle zu. Sie durchlaufen Innovationsprozesse und ermöglichen maßgeblich, dass neue, bessere, soziale Praktiken in Sachsen Einzug halten.

5.2 Sozialunternehmertum

Zusammenfassend lässt daraus die Situation der Sozialunternehmertums wie folgt einschätzen:

- Überwiegend junge Unternehmen (Start Ups)
- in einer zeitigen Entwicklungsphase
- bauen mithilfe privater Mittel sowie Fördermitteln
- Unternehmen mit sowohl sozialem Mehrwert als auch finanziellem Gewinn auf.
- Sie entscheiden sich in über 80% gegen gemeinnützige Rechtsformen und
- sind in diversen Branchen aktiv,
- wobei sie ihre Wirkung vor allem im Bereich nachhaltiger Entwicklung des Konsums und der Produktion in ihren Städten und Gemeinden sehen und
- zu ca. 80% (sehr) gering zufrieden sind mit der Politik.
- Die Hürden für ihr Tun sehen sie deutlich überwiegend in der Ausgestaltung deren unternehmerischem Ökosystem bzw. dem Innovationssystem, weniger in internen Sachverhalten.

5.3 Sozialwirtschaft

Für die Analyse der Sozialwirtschaft in Sachsen besteht im Vergleich zum Sozialunternehmertum eine schlechtere Datenlage. Eine vergleichende Betrachtung des Status quo ist daher nur ansatzweise möglich und nicht quantifizierbar, sondern lediglich eine Beschreibung der Tendenzen.



Zusammenfassend lässt daraus die Situation des Sozialunternehmertums in Sachsen wie folgt einschätzen:

- Sozialwirtschaft ist der Leistungsträger und Experten für soziale Arbeit.
- Die dezidierten, gesellschaftlichen Problemstellungen sind dezentral bei den lokalen Trägern im Fokus und in ihrer konkreten Ausprägung nur dort bekannt.
- Herausforderungen z. B. im Bereich der Finanzierung wie Eigenanteile sind nicht neuartig und z. B. rechtsformbedingt. Der Umfang von z. B. Eigenteilen hingegen ist neu.
- Neuere Herausforderungen sind wie Personalmangel betreffen die Bereiche Ehrenamt und Nachfolge in Vereinen.
- Grundsätzlich ist die Datenlage als schlechter zu beurteilen im Vergleich zu Sozialunternehmertum.

Auch in der Sozialwirtschaft werden die Unterschiede zwischen Stadt und Land deutlich. Hier sind die Problem- und gleichermaßen die Bedarfslagen bzgl. der Fachkräfte bekannt. Weniger deutlich kann über die Finanzierungsstrukturen berichtet werden. Obwohl hier ersichtlich ist, dass es Probleme gibt, bleibt unklar, wie sich diese genau gestalten. Das liegt z. B. an fehlenden „zentralen“ Statistiken zur Sozialwirtschaft bzgl. institutioneller und projektbezogener Förderung.

5.4 Fazit zu Innovationen und Wirkungsmessung

In der Gegenüberstellung kann festgehalten werden, dass beide, also Sozialunternehmertum und Sozialwirtschaft sich mit der Thematik der Evaluation auseinandersetzen. Während die Sozialwirtschaft dies aufgrund von Berichtspflichten viele Jahre macht, weisen sie damit auch eine entsprechende Expertise auf, ihre Arbeit in Indikatoren auszudrücken und zu monitoren. Nichtsdestotrotz gibt es eine Abwehr der Quantifizierung sozialer Arbeit und den Wunsch nach qualitativen Bewertungen. Die Sozialunternehmen verfolgen Evaluation und Wirkungsmessung aus betrieblichen Gründen. In Sachsen geht es aktuell laut der Expertinnen und Experten der Interviews, um die Stufen 1-3, also um das Angebot für Zielgruppen und dass diese die Angebote akzeptieren. Eine standardisierte Wirkungsmessung konnte bei den Expertinnen und Experten nicht bestätigt werden



Literatur

- Arbeitsagentur (2021). *Eckwerte Arbeitsmarkt—Statistik der Bundesagentur für Arbeit*.
<https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Navigation/Statistiken/Interaktive-Statistiken/Eckwerte-Arbeitsmarkt/Dashboard-Eckwerte-Arbeitsmarkt-Nav.html>
- Beck, G., & Kropp, C. (2012). Die Gesellschaft wird innovativ—und die Wissenschaft von ihr? Zur Einleitung. In *Gesellschaft innovativ* (pp. 11–28). Springer.
- Beckmann, M. (2012). The impact of social entrepreneurship on societies. In *Social entrepreneurship and social business* (pp. 235–254). Springer.
- Biritz, H., Neugebauer, C., & Pawel, S. (2019). Netzwerke und soziale Innovationen in der Praxis. In C. Neugebauer, S. Pawel, & H. Biritz (Eds.), *Netzwerke und soziale Innovationen: Lösungsansätze für gesellschaftliche Herausforderungen?* (pp. 31–47). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21551-4_3
- Böhme, N., Deinert, B., & Zetsche, F. (2017). Die innovationsfreundliche NPO? *Soziale Innovation—Beiträge Aus Der Innovationsforschung Der Technischen Universität Chemnitz*, 179.
- Breßler, J., Langer, S., & Strobel, S. (2017). Soziale Innovation— eine diskursive Standortbestimmung! Zur Einleitung. In *Soziale Innovation—Beiträge aus der Innovationsforschung der Technischen Universität Chemnitz* (pp. 9–23). Universitätsverlag der Technischen Universität Chemnitz.
- Christensen, C. M., Baumann, H., Ruggles, R., & Sadtler, T. M. (2006). Disruptive innovation for social change. *Harvard Business Review*, 84(12), 94–101.
- Der Paritätische Sachsen. (2020). *Fachkräfte in der freien Wohlfahrtspflege Strategischer Ansatz des Paritätischen Sachsen Fachkräfte im Sozial- und Bildungsbereich gewinnen, halten und weiterentwickeln*. https://parisax.de/fileadmin/user_upload/Website/1_Aktuelles/Publikationen/Fachkraefte-in-der-Freien-Wohlfahrtspflege-Strategie-Ansatz-Paritaetischer-Sachsen.pdf
- Der Sächsische Ausländerbeauftragte. (2018). *Jahresbericht 2018 des Sächsischen Ausländerbeauftragten* (p. 192).
- Der Sächsische Ausländerbeauftragte. (2021). *Entwicklungen*. <https://sab.landtag.sachsen.de>.
<https://sab.landtag.sachsen.de/de/zahlen-fakten/entwicklungen/entwicklungen.cshtml>
- Domanski, D., & Kaletka, C. (2018). Lokale Ökosysteme sozialer Innovation verstehen und gestalten. In H.-W. Franz & C. Kaletka (Eds.), *Soziale Innovationen lokal gestalten* (pp. 291–308). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-18532-9_17
-
- Anja Herrmann-Fankhänel (2022). *Innovationssystem für Soziale Innovationen in Sachsen*



- El Ebrashi, R. (2013). Social entrepreneurship theory and sustainable social impact. *Social Responsibility Journal*, 9(2), 188–209. <https://doi.org/10.1108/SRJ-07-2011-0013>
- Elkington, J. (1994). Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review*, 36(2), 90–100.
- European Commission. (2021). *Regional innovation scoreboard* [Text]. European Commission - European Commission. https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/statistics/performance-indicators/regional-innovation-scoreboard_en
- Franz, H.-W., & Kaletka, C. (Eds.). (2018). *Soziale Innovationen lokal gestalten*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-18532-9>
- Freie Presse - Deutschland. (2021). Bundestagswahl 2021: Alle Ergebnisse aus dem Wahlkreis Zwickau (165). *Freie Presse*. <https://www.freiepresse.de/nachrichten/deutschland/bundestagswahl-2021-alle-ergebnisse-aus-dem-wahlkreis-zwickau-165-artikel11723469>
- Froschauer, U., & Lueger, M. (2002). ExpertInnengespräche in der interpretativen Organisationsforschung. In *Das Experteninterview* (pp. 223–240). Springer.
- Füg, F. (2015). Reflexive Regionalpolitik als soziale Innovation. *Innovationen in Der Räumlichen Planung*, 245.
- Grand, J. L., & Bartlett, W. (1993). *Quasi-Markets and Social Policy*. Macmillan International Higher Education.
- Hauschildt, J., & Salomo, S. (2011). *Innovationsmanagement*. 5., überarb., erg. U. Aktualis. Aufl. München: Vahlen (*Vahlers Handbücher Der Wirtschafts-Und Sozialwissenschaften*).
- Hekkert, M. P., Suurs, R. A., Negro, S. O., Kuhlmann, S., & Smits, R. E. (2007). Functions of innovation systems: A new approach for analysing technological change. *Technological Forecasting and Social Change*, 74(4), 413–432.
- Helfferrich, C. (2014). *Leitfaden-und Experteninterviews*. In N. Baur, J. Blasius (Hg.): *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*.
- Howaldt, J., & Schwarz, M. (2010). Soziale Innovation – Konzepte, Forschungsfelder und -perspektiven. In J. Howaldt & H. Jacobsen (Eds.), *Soziale Innovation: Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma* (pp. 87–108). VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-92469-4_5
- Hüsig, S. (2014). A Typology for Radical Innovation Projects Based on an Innovativeness Framework. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 11(04), 1450023. <https://doi.org/10.1142/S0219877014500230>



-
- Impact Dresden GmbH. (2020). *Social Entrepreneurship in Sachsen—Bekanntheit und Unterstützungsbedarfe*.
- Kuniß, C. (2013). *Die demografischen Herausforderungen für soziale Einrichtungen*. 5.
- Krlev, G., Anheier, H. K., & Mildenerger, G. (2018). Introduction: Social Innovation—What Is It and Who Makes It? In *Social Innovation* (pp. 3–35). Routledge.
- LIGA-Sachsen. (2021). *LIGA-Sachsen*. <https://liga-sachsen.de/ueber-uns/unsere-mitgliedsverbaende.html>
- Lundvall, B.-Å., Johnson, B., Andersen, E. S., & Dalum, B. (2002). National systems of production, innovation and competence building. *Research Policy*, 31(2), 213–231. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(01\)00137-8](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(01)00137-8)
- Mair, J., Battilana, J., & Cardenas, J. (2012). Organizing for Society: A Typology of Social Entrepreneurial Models. *Journal of Business Ethics*, 111(3), 353–373. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1414-3>
- Mair, J., Robinson, J., Hockerts, K., & Universidad de Navarra (Eds.). (2006). *Social entrepreneurship*. Palgrave Macmillan.
- Mason, C., Roy, M. J., & Carey, G. (2019). Social enterprises in quasi-markets: Exploring the critical knowledge gaps. *Social Enterprise Journal*, 15(3), 358–375. <https://doi.org/10.1108/SEJ-09-2018-0061>
- Mayring, P. (2014). *Qualitative content analysis: Theoretical foundation, basic procedures and software solution*.
- Moraes-da-Silva, R. L., Segatto, A. P., Justen, G. S., Bezerra-de-Sousa, I. G., & De-Carli, E. (2021). The social innovation process: Exploring the specificities in a developing context. *Business Process Management Journal*.
- Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R., & Sanders, B. (2007). *Social Innovation: What it is, why it matters and how it can be accelerated* [Other Working Paper]. <http://eureka.sbs.ox.ac.uk/761/>
- Portales, L. (2019). *Social innovation and social entrepreneurship. Fundamentals, Concepts, and Tools*. Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan.
- Mytelka, L. K. (2000). LOCAL SYSTEMS OF INNOVATION IN A GLOBALIZED WORLD ECONOMY. *Industry and Innovation*, 7(1), 15–32. <https://doi.org/10.1080/713670244>
- Patton, M. Q. (2014). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice*. Sage publications.



- Pflegemarkt. (2018, April 25). *Ein Überblick über die Struktur der deutschen Wohlfahrt*. Pflegemarkt. <https://www.pflegemarkt.com/2018/04/25/die-wohlfahrtspflege-in-deutschland-ein-marktueberblick/>
- Portales, L. (2019). *Social innovation and social entrepreneurship. Fundamentals, Concepts, and Tools*. Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan.
- Robinson, O. C. (2014). Sampling in Interview-Based Qualitative Research: A Theoretical and Practical Guide. *Qualitative Research in Psychology*, 11(1), 25–41. <https://doi.org/10.1080/14780887.2013.801543>
- Sächsisches Staatsministerium für Soziales und Gesellschaftlichen Zusammenhalt. (2016). *Sozialberichterstattung* (Referat Kommunikation und). Sächsisches Staatsministerium für Soziales und Gesellschaftlichen Zusammenhalt. <https://www.sozialbericht.sachsen.de/uebersicht.html>
- Sächsisches Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr. (2019). *Heimat für Fachkräfte—Fachkräftestrategie 2030 für den Freistaat Sachsen*. <https://publikationen.sachsen.de/bdb/>
- Schubert, C. (2018). Soziale Innovationen im ländlichen Raum. Zivilgesellschaft und kommunale Verwaltungsstruktur als begünstigende und hemmende Faktoren. In *Soziale Innovationen lokal gestalten* (pp. 367–384). Springer.
- SEND e.V. (2021). Deutscher Social Entrepreneurship Monitor. *Deutscher Social Entrepreneurship Monitor*. <https://www.send-ev.de/projekte-items/dsem/>
- SEND - Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland e.V. (2020). *HANDLUNGS-EMPFEHLUNGEN SOCIAL ENTREPRENEURSHIP FÜR DIE POLITIK*.
- Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr, R. K. und. (2020). *Innovationsstrategie des Freistaates Sachsen—Publikationen* (p. 62). <https://publikationen.sachsen.de/bdb/>
- Tracey, P., & Stott, N. (2017). Social innovation: A window on alternative ways of organizing and innovating. *Innovation*, 19(1), 51–60.
- United Nations. (2015). *Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development* ∴. *Sustainable Development Knowledge Platform*. <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld/publication>
- Warnke, P., Koschatzky, K., Dönitz, E., Zenker, A., Stahlecker, T., Som, O., & Cuhls, K. (2016). *Opening up the innovation system framework towards new actors and institutions*. 51.



-
- Westall, A. (2007). How can innovation in social enterprise be understood, encouraged and enabled. *A Social Enterprise Think Piece for the Office of the Third Sector*. Cabinet Office, Office of the Third Sector.
- Wirtschaftsförderung Sachsen GmbH. (2021). *Standort Sachsen—Innovationskraft*. <https://standort-sachsen.de/de/standort/innovationskraft>
- Wörten, M., & Hallensleben, T. (2018). Innovationspotentiale urbaner Räume. In *Soziale Innovationen lokal gestalten* (pp. 309–327). Springer.
- Yin, R. K. (2013). *Case Study Research* (5th ed.). Sage Publications.