



**Kompetenzzentrum
für Soziale Innovationen**
Deutschland

Input für Nationale Strategie für
gemeinwohlorientierte Unternehmen
und Soziale Innovation

1

Input für Nationale Strategie für gemeinwohlorientierte Unternehmen und Soziale Innovation



Kofinanziert von der
Europäischen Union

SEND e.V. | Social Impact gGmbH | PHINEO gAG | FASE GmbH | Technische Universität Dortmund | Diakonie
Schleswig-Holstein | Ashoka | Institut für Arbeit und Technik | Centrum für Soziale Investitionen und
Innovationen | Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Energie

 www.kompetenzzentrum-soziale-innovationen.com

 info@kompetenzzentrum-soziale-innovationen.com



Inhaltsübersicht

Inhaltsübersicht	2
Vorbemerkung	3
1. Politische Verantwortlichkeit schaffen	4
2. Akteure im Ökosystem stärken	5
a. Regionalen Cluster, Vernetzungs- und Beratungsstrukturen	5
b. Lehre, Wissenstransfer und soziale Innovation aus Hochschulen	7
c. Politik und Verwaltung	9
d. Zivilgesellschaft.....	11
e. Sozialwirtschaft	11
3. Rahmenbedingungen verbessern	12
a. Zugang zu öffentlichen Projektförderungen erleichtern	12
b. Rechtsform & Gemeinnützigkeitsrecht	13
c. Sozial-nachhaltige Beschaffung stärken.....	13
d. Wirkungsmessung & Berichterstattung	14
4. Finanzierung weiterentwickeln (nach Entwicklungsphasen)	15
a. Anbahnungsphase	15
b. Validierungsphase	16
c. Etablierungs- und Verbreitungsphase.....	17
d. Spezifische Bedarfe nicht-marktorientierter Sozialer Innovationen decken	18
5. Sichtbarkeit erhöhen.....	20
6. Soziale Innovation erforschen	21
Weiterführende Quellen.....	23





Vorbemerkung

Die Partner:innen des Kompetenzzentrums für soziale Innovationen (KoSI) beobachten einen Wandel des Innovationsverständnisses in Deutschland. Längst wird unter Innovation nicht mehr nur eine technische Neuerung verstanden, die Potenziale für Markterfolge birgt und auf diese Weise Motor für gesamtgesellschaftliche Wohlfahrt ist. Politik und Gesellschaft erkennen die Potenziale eines erweiterten Innovationsbegriffs. Innovation ist nicht nur technisch, sondern auch sozial und auf veränderte Verhaltensweisen bezogen. Soziale Innovationen entstehen aus neuen oder veränderten sozialen Praktiken, aus neuen Wegen zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen. Dabei entstehen sie in allen gesellschaftlichen Bereichen und besonders dort, wo Wissen, Kompetenzen und Perspektiven von Menschen aus unterschiedlichen gesellschaftlichen Sektoren zusammenkommen. So beteiligen sich nicht nur Unternehmen an der Entstehung von Innovationen, wie bisher in der Innovationsförderung oft suggeriert. Der Auftrag zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen wird durch alle Teile der Gesellschaft wahrgenommen, beispielsweise durch die Zivilgesellschaft, durch Hochschulen und durch Innovator:innen in Politik und öffentlicher Verwaltung.

Die Besonderheit sozialer Innovator:innen ist deren spezifischer Ansatz bei der Verbreitung ihrer Innovationen: Sie arbeiten selten ausschließlich profit-orientiert, sehen oft nur bedingt die Notwendigkeit einer formellen Organisationsgründung, arbeiten stark synergetisch und branchenübergreifend. Ihr Ziel ist die gesellschaftliche Transformation und ihr Agieren unterscheidet sich daher stark von bekannten Akteur:innen, wie zum Beispiel Startups. Eine Untergruppe Sozialer Innovator:innen stellen die Gründer:innen von Sozialunternehmen dar. Zu ihrer Förderung ist daher ein grundlegendes Umdenken nötig - althergebrachte Förderansätze aus Wirtschafts- und Sozialförderung greifen hier oft nicht.

Es bestehen insgesamt Herausforderungen, welche die Aktivierung des gesamtgesellschaftlichen Innovationspotenzials hemmen. Vor diesem Hintergrund beschreibt dieses Dokument die zentralen Handlungsfelder der Strategie für Soziale Innovationen. Für jedes Handlungsfeld werden einerseits Hürden und andererseits Lösungsansätze beschrieben.

Für eine erfolgreiche Strategie sind vier übergeordnete Punkte wichtig:

- Die Strategie sollte als Prozess formuliert werden.
- Die Zielerreichung sollte kontinuierlich evaluiert und die Strategie angepasst werden.
- Die Strategie muss alle regionalen Ebenen berücksichtigen: die Bundesebene, die Länderebene und die lokale Ebene.
- Die Strategie sollte außerdem wissenschaftlich begleitet werden, um Lernprozesse zu ermöglichen und Ergebnisse iterativ weiterzuentwickeln.

Selbstverständlich stehen die Partner:innen des KoSI für einen inhaltlichen Austausch der benannten Handlungsfelder sowie zu deren Priorisierung zur Verfügung.





1. Politische Verantwortlichkeit schaffen

Hürdenbeschreibung:

Derzeit werden Soziale Innovationen als Querschnittsthema in verschiedenen Bundesministerien behandelt. Ein integrativ-strategisches Vorgehen in Form einer ressortübergreifenden Koordination erfolgt gegenwärtig nicht. Mit der Nationalen Strategie sollte nun die Chance ergriffen werden, die Verantwortlichkeit für Soziale Innovationen strukturell in allen Bundesministerien zu verankern, um dem Querschnittscharakter des Themas gerecht zu werden.

Lösungsansätze:

- Eine **ressortübergreifende Koordinierungsstruktur auf Bundesebene**, wie etwa beim Thema Nachhaltigkeit, wäre ein wichtiger Schritt zur besseren Nutzung vorhandener Ressourcen. Klare Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche sowie eine intensive Koordination legen die Grundlage für eine erfolgreiche Umsetzung der Strategie.
- Vor dem Hintergrund der lokalen Verankerung Sozialer Innovationen und der regionalen Einbettung sozialer Innovator:innen gilt es die kommunale Ebene und die Landesebene aktiv einzubeziehen, um alle relevanten Ebenen in die **Koordinierungsstruktur** zu integrieren. Ideal wäre dazu die Kombination von regelmäßigen, fortlaufenden Formaten mit herausgehobenen Events, wie z.B. einem Sozialen Innovationsgipfel, und die direkte Einbeziehung von fachlicher und politischer Ebene.
- Strukturen und Verantwortlichkeiten für die **Umsetzung** der Nationalen Strategie müssen von Beginn an mitgeplant werden. Orientierung könnten die Umsetzungsstrukturen der Digitalstrategie bieten, wo mit klaren Zielen, Verantwortungsbereichen und Zeitvorgaben gearbeitet wird.¹ Um eine möglichst effiziente Implementierung zu gewährleisten, gilt hierbei zu überlegen, welche Verantwortlichkeiten besser in die Hände der subnationalen Ebene gelegt werden sollten. Auch die Identifikation von Leuchtturmprojekten und Projekten mit Hebelwirkung kann helfen, die Umsetzung wirkungsvoll zu strukturieren.
- Das langfristige Ziel sollte die **Verstetigung** von wirksamen Maßnahmen sein; auch dafür braucht es klare Verantwortlichkeiten und die strukturelle Verankerung von Sozialen Innovationen in allen Bundesministerien sowie Anreize zur Verbreitung erfolgreicher Lösungen.
- Besonderes Augenmerk sollte auf der **Verzahnung** der Strategie für Soziale Innovationen mit den anderen relevanten Strategieprozessen auf Bundesebene liegen. Dazu gehören insbesondere die Strategie für gemeinwohlorientierte Unternehmen und die Start-up Strategie im BMWK. Eine enge Verknüpfung sollte ebenfalls mit der Allianz für Transformation (Bundeskanzleramt) und bereits initiierten Gesetzesvorhaben (u.a.

¹ Digitalstrategie der Bundesregierung https://digitalstrategie-deutschland.de/static/1a7bee26afd1570d3f0e5950b215abac/220830_Digitalstrategie_fin-barrierefrei.pdf?fbclid=IwAR3tJV7UNWAXutX1gV1rUBqj47iaOMypLGNZbccm7i7-g_N-dCaDJ59Hp4A





Zukunftsfinanzierungsgesetz des BMJ und BMF) erfolgen, um maximale Synergien zu ermöglichen und Redundanzen zu minimieren.

- Wichtig ist ebenfalls, dass offene Punkte und **Lernerfahrungen** aus relevanten Initiativen der Vergangenheit, wie z.B. dem Ressortkonzept Soziale Innovationen² und der High-Tech Strategie 2025³, und aktuell laufenden Strategieprozessen auf der Landes- und EU-Ebene berücksichtigt und einbezogen werden.
- Etablierung einer **kontinuierlichen Innovationserhebung** zur Erfassung und Messung Sozialer Innovationen mit Blick auf die sozialinnovativen Aktivitäten von Organisationen, regionale Innovationskapazitäten und die Wirkung. Dies kann auch zur Grundlage für ein Monitoring und eine Evaluation von politischen Maßnahmen der unterschiedlichen Governance-Ebenen genutzt werden. Daneben erscheint die Etablierung eines Foresight-Instruments für Soziale Innovationen sinnvoll⁴. Deutschland könnte diesbezüglich eine Vorreiterrolle einnehmen, die auf die aktuellen Bestrebungen der EU (2021) und der OECD (2021) zur Messung Sozialer Innovationen (siehe auch Abschnitt 6) einzahlt.

2. Akteure im Ökosystem stärken

a. Regionalen Cluster, Vernetzungs- und Beratungsstrukturen

Hürdenbeschreibung:

soziale Innovator:innen brauchen physische und digitale Räume zur Vernetzung untereinander und mit diversen Akteursgruppen (z. B. Politik und Verwaltung, Freier Wohlfahrtspflege, Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Förder- und Finanzierungspartner). Ähnlich wie Gründungszentren und Innovationshubs mit Technikfokus entstanden sind, brauchen auch Soziale Innovationen eine Infrastruktur, die den Besonderheiten von Sozialen Innovationen und Sozialunternehmen gerecht wird, sowie Beratungsstrukturen, die deren spezifischen Bedarfen Rechnung tragen. Es fehlt eine zentrale Anlaufstelle, wie es sie im internationalen Vergleich bereits gibt (Beispiel: Portugal Social Innovation). Es mangelt in dieser Hinsicht auch an Einbezug aller Akteur:innen des Ökosystems aus allen gesellschaftlichen Bereichen und entsprechender Intermediäre. Zugleich fehlt bislang ein umfassendes Verständnis der lokalen, der regionalen und des nationalen Ökosystems Sozialer Innovationen, seiner

² Ressortkonzept zu Sozialen Innovationen

https://www.bmbf.de/SharedDocs/Publikationen/de/bmbf/1/168520_Ressortkonzept_zu_Sozialen_Innovationen.pdf?blob=publicationFile&v=4

³ High-Tech-Strategie 2025

https://www.bmbf.de/SharedDocs/Publikationen/de/bmbf/1/31431_Forschung_und_Innovation_fuer_die_Menschen.pdf?blob=publicationFile&v=6

⁴ Entsprechende Ansätze der sozialen Innovations- und Wirkungsmessung werden aktuell im vom BMBF geförderten Projekt IndiSI+ - Indikatorik soziale Innovation und ISI – Impact Soziale Innovation erprobt.





Akteur:innen, Bedingungen und (Dys-)Funktionen, wie es im Rahmen der Forschung adressiert werden könnte (siehe Abschnitt 6).

Lösungsansätze:

- Aufbau einer Programmlinie für den **Aufbau Sozialer Innovationszentren** mit entsprechenden Beratungs- und Unterstützungsleistungen. Hier sollte an Vorhaben wie die Digital Hub Initiative sowie den in der Start-up-Strategie angekündigten Aufbau von Sustainability Hubs angeknüpft werden⁵. Die Innovationszentren sollten Anlaufstelle für alle Akteur:innen des Ökosystems aus allen Regionen, mit zusammenführenden Informationen zu relevanten Förderprogrammen, Finanzierungsmöglichkeiten, Veranstaltungen, Netzwerken und Forschungsergebnissen sowie Forschungsprojekten und zugleich konkreten Unterstützungsangeboten sein.

Konkret braucht es:

- **Finanzielle Unterstützung** beim Aus- und Aufbau von Sozialen Innovations- und Gründungszentren in allen Bundesländern, zugeschnitten auf regionale und lokale Bedarfe, z.B. im Rahmen von Förderprogrammen für Verbundprojekte zwischen öffentlichen und privaten Akteuren.
 - Bereitstellung bzw. Unterstützung bei der Finanzierung von **Räumlichkeiten**/Infrastruktur, unter anderem aus bestehendem Leerstand.
 - Förderung von **Beratung** und Begleitung von sozialen Innovator:innen und Gründer:innen von Sozialunternehmen. Förderung des Ökosystems und Netzwerkaufbaus: **Sensibilisierung von und Vernetzung** mit relevanten Akteuren zu Sozialen Innovationen aus Wirtschaft, Politik, Freier Wohlfahrt, Verwaltung, Wissenschaft und Zivilgesellschaft, unter Einbindung von Intermediären.
 - Förderung von **Innovationswettbewerben** und Inkubationsprogrammen inkl. Stipendien für soziale Innovator:innen und Gründer:innen von Sozialunternehmen zur Entwicklung von Prototypen
 - Förderung von **Schnittstellen** zu öffentlichen Förderprogrammen, um eine erfolgreiche Skalierung funktionierender Ansätze zu gewährleisten
- Entwicklung von thematischen **Schwerpunktzentren** unter Heranziehung der SDGs, der Nachhaltigkeitsziele der Bundesregierung sowie der Zukunftsstrategie Forschung und Innovation, wie auch bei der Digital Hub Initiative umgesetzt. Ein konkretes Cluster könnte z.B. im Bereich Bildung sein⁶. Weitere Schwerpunktthemen könnten Integration, Inklusion, Klima, gesellschaftlicher Zusammenhalt, Digitalisierung, Entwicklungszusammenarbeit und klimaneutrale Wirtschaft sein.

⁵ Vgl. Start-up Strategie der Bundesregierung

<https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Publikationen/Existenzgruendung/start-up-strategie-der-bundesregierung.html>

⁶ Siehe auch das Positionspapier von SEND und dem Bundesverband innovative Bildungsprogramme https://www.send-ev.de/wp-content/uploads/2021/04/PP_Innovative-Bildung.pdf





- Aufbau eines **Leuchtturms** zur speziellen Förderung der Sichtbarkeit von Sozialinnovator:innen (beispielsweise in Berlin aufgrund der Nähe zur Bundespolitik, siehe auch Abschnitt 5).
- **Qualifizierung** von Mitarbeiter:innen / Berater:innen in konventionellen Innovations- und Gründungszentren zu den Themen Soziale Innovationen und Social Entrepreneurship.⁷ Die Etablierung eines (kostenlosen) Zertifizierungsprogramms für Mitarbeitende in Gründungszentren und für die Beratungskurse zur Qualitätssicherung erscheint in diesem Rahmen sinnvoll.
- Kostenfreie **Beratungskurse** zur Kompetenzvermittlung für potenzielle und angehende soziale Innovator:innen und Gründer:innen von Sozialunternehmen, die nicht bereits über Beratungsstrukturen im Hochschulkontext erreicht werden und durch das Raster konventioneller Beratungsangebote fallen.

b. Lehre, Wissenstransfer und soziale Innovation aus Hochschulen

Hürdenbeschreibung:

Studierende müssen im Rahmen der Lehre eine Basis entwickeln können, um selbst soziale Innovator:innen zu werden. Dazu gehört neben der Lehre zu Sozialen Innovationen und zu verwandten Konzepten, wie dem des Social Entrepreneurship, auch die Wissensproduktion durch Forschung als Basis für Transfer in die Lehre und Transfer in die Praxis. Lehre und Forschung zu Sozialen Innovationen sind allerdings an deutschen Hochschulen oft nicht etabliert. Insgesamt gibt es nur wenige Hochschulen, die Lehre in den Bereichen Soziale Innovationen (curricular) anbieten, so dass die Breite der Studierenden und Promovierenden nicht erreicht wird. Lehrende und Transferstellen, die an Bildungsformaten im Bereich Soziale Innovationen interessiert sind, stehen häufig vor strukturellen und finanziellen Barrieren diese Formate umzusetzen. Die Inhalte werden größtenteils lokal an den Hochschulen entwickelt und erfordern in ihrer (Weiter-)Entwicklung viele Ressourcen. Allerdings werden Stellen in diesem Bereich häufig nur kurz und projektgebunden ausgeschrieben, sodass keine langfristigen Strukturen aufgebaut werden können. Insgesamt gibt es wenig bis kaum Verzahnung innerhalb von Hochschulen (Forschung mit Lehre, Lehre mit Transfer), weswegen diese ihr Potential als Treiber von Sozialen Innovationen kaum ausschöpfen.

⁷ Siehe auch das Programm „Fit für Sozialunternehmen“ <https://fit-fuer-sozialunternehmen.de/> und Beispiele im Whitepaper https://fit-fuer-sozialunternehmen.de/wp-content/uploads/2021/06/Social-Entrepreneurs-effektiv-unterstuetzen_web.pdf sowie das Weiterbildungsformat "Sozialunternehmen bedarfsgerecht beraten" eingehen, welches das konkrete Trainingsinhalte konzipiert und pilotiert hat <https://landvisionen.de/angebote/sozialunternehmen-bedarfsgerecht-beraten>





Lösungsansätze:

- Programm zum **Aufbau und zur Stärkung der Hochschulen** im Bereich der Vermittlung von Kompetenzen zu Sozialer Innovation (Social Innovation Education), fachübergreifend, dabei umfassend sowohl die Befähigung zur Übernahme der Rolle von
 - Sozialer Innovator:in
 - Sozialer Intrapreneur:innen in der späteren Arbeitswelt (d.h. Schaffung neuer sozialer Praktiken innerhalb von Organisationen)
 - Gründer:in von Sozialunternehmen⁸
- **Sensibilisierung** für Soziale Innovationen und Social Entrepreneurship an Hochschulen
 - Programm für Aufbau zur Unterstützung vom Aufbau von Lehrstühlen für Soziale Innovationen/Social Entrepreneurship an Universitäten und Hochschulen sowie bessere Integration in klassische BWL⁹ oder sozialwissenschaftlichen Studiengängen.
 - Aufbau einer Hochschul-Community zum Thema¹⁰ in Zusammenarbeit mit bestehenden Netzwerken und Akteur:innen, die bereits zu Sozialen Innovationen forschen, lehren und Transfer verwirklichen, wie dem Centrum für Hochschulentwicklung (CHE) oder deutschen Partner:innen der European School of Social Innovation (ESSI)
 - Etablierung des Themas Soziale Innovationen in bestehenden Transferzentren, auch über Unternehmensausgründungen hinaus
 - Begleitung durch Workshops und Toolbox, um das Thema an Studierende und Hochschulangehörige zu bringen
 - Deutschlandweite Sensibilisierungskampagne für das Thema gegenüber Hochschulangehörigen
- Ausschreibung von **EXIST-Potentiale** zum Schwerpunkt Social und Sustainable Entrepreneurship für den Aufbau von Social-Entrepreneurship-Programmen und -Gründerzentren an Universitäten und Hochschulen. Dabei sollten auch Geistes-, Gesundheits- und Sozialwissenschaftliche Hochschulen intensiv berücksichtigt werden
- **EXIST-Gründerstipendium** für Soziale Innovationen und Social Entrepreneurship öffnen (siehe auch Abschnitt 4)
- **EXIST-Forschungstransfer** konsequent für Soziale Innovationen und Social Entrepreneurship öffnen
- Schaffung eines **Anreizsystems** durch die Honorierung gesellschaftlichen/ sozialinnovativen Engagements von Forschenden im wissenschaftlichen Reputationssystem vergleichbar mit dem von Publikationen. Dies ließe sich gut mit der Third Mission der Hochschulen koppeln.

⁸ Z.B. aufbauend auf den Angeboten von [SEEd](#)

⁹ Siehe dazu [aktueller Artikel FAZ](#) „Wirtschaftslehre im Wandel“

¹⁰ Z.B. über <https://www.dg-hochn.de/>, vorher BMBF gefördert





c. Politik und Verwaltung

Hürdenbeschreibung:

Staatlichen Institutionen fällt es schwer, die Innovationen zu entwickeln, die nötig sind, um die bevorstehenden Transformationen zu meistern; gleichzeitig fällt es sozialen Innovationen aus der Zivilgesellschaft sehr schwer, allein zu skalieren. Die Zivilgesellschaft ist ein Inkubator für viele wichtige Innovationen und der Staat ist einer der potenziell wirkungsvollsten Umsetzungspartner. Soziale Innovationen und Staat sind eigentlich natürliche Partner.

Die Studie „Wenn aus klein systemisch wird“ von McKinsey & Company und Ashoka (2019) zeigt, dass in diesen gesellschaftlichen Innovationen ein Milliardenpotenzial für den Staat liegt, wenn es gelingt, den Innovationsreichtum der Gesellschaft mit der Umsetzungskraft staatlicher Institutionen zu verbinden. Oftmals fehlt es diesen sozialen Innovationen an den passenden Umsetzungspartner:innen aus der Verwaltung. Aber diese cross-sektorale Allianzen entstehen nicht von allein. Dafür braucht es neue Strukturen der Zusammenarbeit, in denen soziale Innovationen und Staat koordiniert zusammenarbeiten. Ohne eine neue Infrastruktur für diese Zusammenarbeit, wird es nicht den Innovationsfluss in die öffentliche Daseinsvorsorge geben.

Lösungsansätze:

- Die Anschlussfähigkeit von Sozialen Innovationen zu Verwaltung und öffentlichem Sektor stärken, indem öffentliche Verwaltung dazu geschult und **organisatorische Schnittstellen** ermöglicht werden. Hier kann das britische Modell der Public Service Commissioners als Beispiel dienen. Diese Rollen wurden in der britischen Verwaltung geschaffen, um **Verantwortlichkeiten für die Wirkung von sozialen Dienstleistungen** zu schaffen und dann neue Arbeitsweisen anzuwenden – wie z.B. Design Thinking, Service Innovation, Wirkungsmessung und Bürgerbeteiligung. Eine vom Cabinet Office unterstützte Commissioning Academy wurde 2013 eingerichtet, um Teams und Personal aus allen Verwaltungsebenen mit den nötigen Skillsets auszustatten, die dann nachhaltige, wirkungsorientierte und bürgernahe Soziale Innovationen zu umsetzen. Schon nach einem Jahr gab es spürbare Wirkung, auch weil teilnehmende Verwaltungseinheiten einen 100-Tage Plan entwickelt haben. Dieser Ansatz ist inzwischen in vielen Verwaltungseinheiten in Form von Commissioning Frameworks verstetigt worden und die Skills werden vermehrt allen Angestellten in Verwaltung und vielen Verbänden beigebracht und haben zu einem systemischen Umdenken und Handeln geführt das regelmäßig soziale Innovationen hervorbringt.¹¹
- Kern von erfolgreichen Sozialen Innovationen, wie auch die Commissioning Praxis in Großbritannien zeigt, ist eine **qualitativ hochwertige Bürgerbeteiligung**. So können gerade Betroffene, Angehörige, aber auch andere Beteiligte nicht nur Feedback geben, sondern an der

¹¹ Details zur Commissioning Academy unter: <https://www.gov.uk/guidance/the-commissioning-academy-information>
Heute ist die Commissioning Academy als Social Enterprise unter dem Namen Public Service Transformation Academy bekannt.





Entwicklung von sozialen Innovationen beteiligt werden. Das Ergebnis ist nicht nur qualitativ wertvoller und wirkungsvoller, sondern fördert auch die Akzeptanz von Veränderungen. Dringend notwendig sind klare Standards und Richtlinien für diese Art von Beteiligungsprozessen. Sie sollten auf der fundierten Wissenschaft aufbauen die es bereits zum Thema qualitativ hochwertiger Teilhabe, Bürgerbeteiligung und Partizipation gibt.

- **Etablierung und Ausbildung von Social Innovation Scouts**, die Sozialen Innovator:innen helfen, öffentlichen Strukturen zu navigieren, „natürliche Partner“ identifizieren, bei der Erarbeitung professioneller Anträge und Vergabeverfahren unterstützen. Dieser Ansatz würde die „Markteintrittshürden“ für soziale Innovationen in der öffentlichen Daseinsvorsorge erheblich senken.
- **Rahmenvertrag für Soziale Innovationen**: Durch einen Rahmenvertrag für Soziale Innovationen wird ein „Global-Budget“ und dadurch ein Anreiz für die Fachressorts geschaffen, soziale Innovationen zu finanzieren, da kooperationswillige Referate ein Plus an Budget erhalten. Zugleich löst der Rahmenvertrag das „Vertrauensproblem“, da nicht jede Soziale Innovation durch einen aufwendigen Akkreditierungsprozess laufen muss.
- **Öffentliche Einkaufsgemeinschaften zwischen Kommunen für soziale Innovationen**: Viele soziale Innovationen fallen in die Zuständigkeit der Kommunen. Für einzelne Kommunen lohnt es sich meistens nicht, soziale Innovationen zu finanzieren - insbesondere dort, wo digitale soziale Innovationen als öffentliche Güter zu „Free-Riding“ Problemen zwischen Kommunen führen. Der Bund unterstützt die Kommunen, dass ein „kommunaler Zweckverband für soziale Innovation“ aufgebaut wird, in dem Kommunen soziale Innovationen in ihre Daseinsvorsorge partnerschaftlich aufnehmen, die Kosten teilen und dadurch den Nutzen für jede teilnehmende Kommune erhöhen. (siehe auch Abschnitt 3c)
- **Schaffung von Reallaboren**: Als Experimentier-Einheiten werden agile Teams bestehend aus veränderungswilligen Beschäftigten verschiedener Ressorts und politisch-administrativer Ebenen sowie sozialen Innovator:innen und weiteren relevanten Akteur:innen aus Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Wissenschaft aufgebaut, um über einen Zeitraum von neun Monaten innovative Lösungsstrategien für ein ressortübergreifendes Transformationsvorhaben (z. B. für den Ausbau der Ladesäuleninfrastruktur/Windenergie, Landnutzungsstrategie, Pflegenotstand, etc.) zu erarbeiten. Indem Verwaltungsmitarbeitende und soziale Innovator:innen von vornherein gemeinsam ein Team bilden, lösen sie sich von ihren festen organisationalen Denkmustern und kreieren zusammen etwas Neues.
- Programme zur Unterstützung lokaler Akteur:innen der öffentlichen Verwaltung und Politik bei der Schaffung gezielter lokaler Fördermöglichkeiten und Rahmenbedingungen (z.B. durch Beratungsangebote, Plattform)
- Unterstützung bei der Schaffung von Rahmenbedingungen für Sozialen Intrapreneurship/ Soziale Innovationen innerhalb der öffentlichen Verwaltung (z.B. durch Stabstelle Soziale Innovationen)





- Schaffung eines Netzwerks von Akteur:innen der öffentlichen Verwaltung und Politik zur Förderung der Diffusion von Wissen und Good Practices insbesondere bei der Implementierung von Rahmenbedingungen und Förderkonzepten (z.B. durch digitale Vernetzung und analoge Netzwerk-Events)

d. Zivilgesellschaft

Hürdenbeschreibung:

Zivilgesellschaftliche Akteur:innen sind Teil des Ökosystems Sozialer Innovationen. Sie erarbeiten als Vertreter:innen gemeinnütziger Organisationen neue Lösungen für gesellschaftliche Herausforderungen. Dennoch werden zivilgesellschaftliche Akteure im Kontext Sozialer Innovationsförderung häufig außenvorgelassen. Somit kann sich ihr Potential nur schwerlich entfalten.

Lösungsansätze:

- Aktive **Einbeziehung** zivilgesellschaftlicher Akteur:innen in bestehenden zivilgesellschaftlichen Organisationen als soziale Innovator:innen mit entsprechenden Förderangeboten
- Schaffung von **Informationsangeboten** für zivilgesellschaftliche soziale Innovator:innen, die Sozialunternehmen gründen wollen oder alternative Wege zur Umsetzung, Etablierung und Diffusion ihrer Innovation verfolgen.
- Aufbau einer **Community** für zivilgesellschaftliche soziale Innovator:innen, die alle zivilgesellschaftlichen Bereiche adressiert, von Trägern der freien Wohlfahrtspflege bis zu Vereinen oder anderer Organisationen sozialer Bewegungen.

e. Sozialwirtschaft

Hürdenbeschreibung:

Die Wohlfahrt birgt enormes Potential zur Verbreitung und praktischen Umsetzung sozialer Innovationen beizutragen. Die Rahmenbedingungen für die Entwicklung und Verbreitung Sozialer Innovationen durch die Wohlfahrt sind allerdings suboptimal. Personelle, organisatorische, finanzielle und Umfeld-bezogene Hemmnisse stehen einer systematischen Innovationsentwicklung entgegen. Aber auch hinsichtlich möglicher Förderoptionen besteht dringend Handlungsbedarf, denn wohlfahrtliche Einrichtungen können geforderte Eigenmittel selten erbringen und fallen so aus projekt-bezogenen Finanzierungen oft heraus. Gelingt diese Form der Finanzierung, stehen erfolgreiche Ansätze vor der Herausforderung den Übergang in eine Regelfinanzierung zu schaffen und drohen abzusterben.

Lösungsansätze:

- Etablierung verlässlicher Strukturen zur Innovationsförderung für die Freie Wohlfahrtspflege.





- Die Kostenerstattung im Wohlfahrtssystem sollte einen Innovationsbeitrag enthalten, um eine Verlässlichkeit für die Umsetzung innovativer Lösungen zu schaffen.
- Die Möglichkeit zur Rücklagenbildung für soziale Innovationen sollte steuerrechtlich geklärt werden.
- Eine Förderung der Kooperation zwischen der Wohlfahrt, Universitäten und Sozialunternehmen ermöglicht die Nutzung essenzieller Synergien und sind für eine verbesserte Wirkungsorientierung und Evidenz-basiertes Vorgehen dringend erforderlich.
- Ein systematischer Wissensaufbau zu wirkungsorientierten Ansätzen für Soziale Innovationen und Möglichkeiten für die praktische Implementierung Sozialer Innovationen.

3. Rahmenbedingungen verbessern

a. Zugang zu öffentlichen Projektförderungen erleichtern

Hürdenbeschreibung:

Vielen sozialinnovative Projekte werden öffentlich gefördert oder kommen für eine öffentliche Förderung in Frage. Tatsächlich stellt jedoch die Beantragung von öffentlichen Fördermitteln eine große Herausforderung dar. Das Auffinden passender Fördermöglichkeiten, der Beantragungsprozess, die Anforderungen an die Verwendung und die Verwendungsnachweise von öffentlichen Fördermitteln binden im hohen Maße personelle Kapazitäten. In der Regel werden die Projekte nur für ein bis drei Jahre gefördert – ohne Gewährleistung einer fortführenden Förderung. Dies führt zu hoher Planungsunsicherheit und befördert damit Personalfuktuation, was wiederum zum Verlust von Wissen und Erfahrungen innerhalb eines Projektes führen kann.

Lösungsansätze:

- Aufbau eines Informationsangebotes zur verbesserten und vereinfachten Suche nach Fördermöglichkeiten
- Unterstützung bei der Beantragung von Fördermöglichkeiten
- Vereinfachung der administrativen und förderrechtlichen Auflagen in Bezug auf die Mittelverwendung z.B. durch Einführung von Pauschalen.
- Vereinbarung von Projektlaufzeiten, die die Entwicklung, Erprobung und Implementierung von sozialen Innovationsprozessen zulassen.
- Frühzeitige Befassung mit der Perspektive, z.B. über eine Verlängerung oder eine Überführung wirksamer Projekte in Regelstrukturen
- Fördermittel für Soziale Innovationszentren bereitstellen, die zur Förderung von Personen und Personengruppen ohne Rechtsform, genutzt werden können. Dies würde einen Test neuartiger Wirkungsmodelle ermöglichen.





b. Rechtsform & Gemeinnützigkeitsrecht

Hürdenbeschreibung:

Soziale Innovationen und Sozialunternehmen sind vielfältig und entfalten ihre Wirkung in unterschiedlichen Rechtsformen. Wir sehen jedoch, dass die bisherigen rechtlichen Modelle für Soziale Innovationen und Sozialunternehmen oft nicht passgenau sind und deren Gründung bzw. Bestehen erschweren. In Deutschland, anders als in vielen anderen Ländern, gibt es beispielsweise keine anerkannte Rechtsform für Sozialunternehmen.

Lösungsansätze:

- Die Erarbeitung einer Leitlinie mit dem BMF zur Förderung von Sozialen Innovationen und Social Entrepreneurship, um auch innovative Wirkungsmodelle im Rahmen der Abgabenordnung eine leichtere Anerkennung der Gemeinnützigkeit zu ermöglichen.
- Eine Modernisierung des Gemeinnützigkeitsrecht, dass das Engagement von Zivilgesellschaft weitreichend unterstützt.¹²
- Bislang ist eine langfristige und rechtlich verbindliche Verankerung vom Sinn/Zweck eines Unternehmens nur über komplexe und teure Stiftungsmodelle möglich. Damit dies auch unkompliziert möglich wird unterstützen wir den Rechtsformvorschlag der Stiftung Verantwortungseigentum.¹³
- Die Modernisierung des Genossenschaftsrechts, damit die Soziale Innovation der Genossenschaft auch in das digitale Zeitalter übertragen werden kann. Dazu gehört die digitale Beitrittsmöglichkeit zu Genossenschaften, ein unbürokratischer Gründungsprozess sowie digitale Finanzierungstechniken wie Crowdfunding und Crowdinvesting für Genossenschaften.

c. Sozial-nachhaltige Beschaffung stärken

Hürdenbeschreibung:

Sowohl im öffentlichen als auch im privaten Beschaffungswesen steckt ein riesiger Hebel zur langfristigen Förderung von Sozialunternehmen und Sozialen Innovationen. Gerade die öffentliche Hand muss als große Nachfragerin von Produkten und Dienstleistungen Verantwortung übernehmen und durch sozial-ökologische Kriterien bei Ausschreibungen und Vergabeprozessen einen Nachfragesog für sozialunternehmerische und nachhaltige Geschäftsmodelle erzeugen. So könnte eine Nachfrage im zweistelligen Milliardenbereich entstehen, die sozialinnovative Geschäftsmodelle langfristig attraktiv und wirtschaftlich machen würde und auch eine stärkere Nachfrage auch aus dem privaten Sektor generieren könnte.

¹² Siehe Reformvorschläge des Bündnisses für Gemeinnützigkeit <https://www.buendnis-gemeinnuetzigkeit.org/>

¹³ Details siehe: <https://stiftung-verantwortungseigentum.de/politik-forschung>





Lösungsansätze:

- Die Entwicklung, Schärfung und Verankerung von sozial-ökologischen Nachhaltigkeitskriterien, -indikatoren und -zielen für öffentliche Ausschreibungen und das Vergabewesen des Bundes und der Länder gemeinsam mit Expert:innen, sowie eine entsprechende Schulung der Vergabestellen.
- Eine bindende Berücksichtigung von sozialen und ökologischen Kriterien bei der öffentlichen Vergabe. Damit wird die Wirkungsorientierung beim Einsatz öffentlicher Mittel gestärkt, gesellschaftliche Mehrwerte in den Vordergrund gerückt und zu einer Stärkung der Innovationskultur der öffentlichen Hand beigetragen.
- Einen Aufbau von Vernetzungsräumen (Messen/Konferenzen) und die Förderung von Plattformen oder Kampagnen zur Integration von sozialinnovativen Produkten und Dienstleistungen in den Einkauf und den Lieferketten klassischer Unternehmen.¹⁴

d. Wirkungsmessung & Berichterstattung

Hürdenbeschreibung:

Aus gesamtgesellschaftlicher Perspektive ist eine Besserstellung von wirkungsvollen Akteur:innen wünschenswert. Dies sollte bei staatlichen Entscheidungen, insbesondere bei Mittelvergabe, unbedingt berücksichtigt werden. Dies gilt für Soziale Innovationen im generellen, wie auch Sozialunternehmen im Speziellen. Letztere werden in der heutigen Marktrealität de facto benachteiligt, da sie ihre soziale und ökologische Wirkung einbeziehen und optimieren und damit Kosten, die konventionelle Unternehmen an die Gesellschaft auslagern, internalisieren.

Lösungsansätze:

- Die Entwicklung eines Standards für die Wirkungsberichterstattung als verpflichtende Grundlage für öffentliche Förderung, der sich thematisch auf die SDGs bezieht, quantitativ vergleichbar und öffentlich zugänglich ist und extern geprüft wird. Dieser Punkt würde auch auf die Umsetzung des Vorhabens einer wirkungsorientierten Haushaltsführung aus dem Koalitionsvertrag einzahlen.
- Schaffung einer Vergleichbarkeit von existierenden Wirkungsmessungsinstrumenten sowie Neuentwicklung von fehlenden Instrumenten entlang der Phase (d.h. den konkreten Bedarfen) des Unternehmens.
- Eine finanzielle Förderung für Wirkungsmessung und die Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten für Unternehmen und Organisationen, die ihre sozial-ökologische Wirkung messen und darüber berichten.

¹⁴ Siehe: <https://www.impulsgeber-vergabe.de/>





4. Finanzierung weiterentwickeln (nach Entwicklungsphasen)

Hürdenbeschreibung:

Bestehende Finanzierungs- und Förderinstrumente sowie entsprechende Programme richten sich in Deutschland in den wenigsten Fällen explizit an soziale Innovator:innen. Für diese ist eine adäquate und bedarfsgerechte Finanzierung jedoch eine zentrale Hürde. Auch benötigen soziale Innovator:innen Kapital für investive Ausgaben. Aus Projektfördermitteln dürfen investive Ausgaben z. B. für Gebäude, Fahrzeuge, Maschinen etc. nicht getätigt werden. Vielen sozialen Innovator:innen fehlt jedoch die Kapitalbasis, um diese Anschaffungen aus Eigenmitteln tätigen zu können. Darüber hinaus fehlt es an Experimentierräumen zur Erprobung von Sozialen Innovationen.

Zudem entstehen Soziale Innovationen in allen erdenklichen gesellschaftlichen Bereichen und Hintergründen. In einigen Fällen treten sie als Sozialunternehmen auf, in vielen jedoch als Netzwerke, gesellschaftliche Bewegungen oder soziale Aktivist:innen. Daher ist ein rein wirtschaftsfördernder Ansatz meist nicht ausreichend, um die Bandbreite Sozialer Innovationen adäquat zu unterstützen.

a. Anbahnungsphase

Gerade bei Innovationsvorhaben ist es wichtig sich bereits in der Anbahnungsphase voll auf die Vorbereitung zu fokussieren. In dieser Phase ist neben der Finanzierung des Lebensunterhalts ggf. auch eine (Teil-)Finanzierung eines Prototyps zweckmäßig. Für klassische Startups und Gründungsvorhaben hat die Bundesregierung mit dem EXIST-Gründerstipendium/-Forschungstransfer sowie dem Gründungszuschuss passende Instrumente für diese Phase entwickelt. Daran lässt sich teilweise anknüpfen. Jedoch bedarf es Fördermaßnahmen, die auch nicht wirtschaftlich verwertbare Soziale Innovationen adäquat fördern.

Lösungsansätze:

- *EXIST-Gründerstipendium/-Forschungstransfer - Gründungen aus Hochschulen*

Für wissensbasierte Ausgründungen aus Hochschulen und Universitäten hat sich EXIST bewährt. Die Benachteiligung von Social Entrepreneurs bei der Vergabe der EXIST-Förderung verdeutlicht die Antwort der Bundesregierung auf eine Kleine Anfrage der Fraktion Bündnis 90/Die Grünen von 2019¹⁵. Während sich im damaligen Deutschen Startup Monitor¹⁶ 41,9 % der Startups dem Thema Social Entrepreneurship zuordnen, sind es zur gleichen Zeit bei den EXIST-Förderungen erst knapp 12 %. Eine Verbesserung kann durch eine konsequente Öffnung von EXIST-Gründerstipendium/-Forschungstransfer oder den Aufbau einer eigenen Förderlinie für Soziale Innovationen erreicht werden. Zudem würde sich auch eine Öffnung von EXIST auf Zielgruppen über Hochschulabsolventen hinaus positiv auswirken.

¹⁵ Antwort BuReg auf Kleine Anfrage B90/G (S. 7/16.): <https://dserver.bundestag.de/btd/19/072/1907293.pdf>

¹⁶ DSM 2019; BVDS (S. 38): https://deutscherstartupmonitor.de/wp-content/uploads/2020/09/dsm_2019.pdf





- *Gründungszuschuss - Gründungen aus der Arbeitslosigkeit*
Durch die Umwandlung vom Gründungszuschuss von einer „gesetzlichen Pflichtleistung“ in eine „Ermessensleistung mit Vermittlungsvorrang am Arbeitsmarkt“ ist dieses Instrument gerade für Gründer:innen in Zukunfts- und Wachstumsmärkten oft nicht zugänglich. Eine Verbesserung kann durch die Rückumwandlung vom Gründungszuschuss von einer Ermessensleistung in eine gesetzliche Pflichtleistung gelingen. Alternativ könnte eine Aussetzung der Ermessensleistung für sozial-ökologische Gründungen Abhilfe schaffen.
- *Gründungszeit analog der Elternzeit - Gründungen aus bestehendem Arbeitsverhältnis*
In den Koalitionsverträgen von 2013 und 2018 war der Vorschlag zur Einführung einer Gründungszeit analog der Elternzeit als Instrument für eine Belebung des Gründergeschehens angedacht. Ein solches Instrument würde Innovator:innen in bestehenden Arbeitsverhältnissen die Ausgründung erleichtern.

b. Validierungsphase

In der Validierungsphase überprüfen soziale Innovator:innen, inwieweit sie für ihre Innovation Unterstützung aus der Gesellschaft finden können - hier wird aus einer sozialen „Erfindung“ eine Soziale Innovation. Dabei nutzen soziale Innovator:innen in Abhängigkeit von ihren Wirkungszielen und ihrem Sektor unterschiedliche Finanzierungsinstrumente. Um an bestehenden Finanzierungsstrukturen aufzubauen und gleichzeitig den Bedürfnissen der Sozialen Innovator:innen gerecht zu werden, sind hier differenzierte Instrumente zu entwickeln.

Lösungsansätze:

- *Darlehen: Instrumente von KfW und Landesförderbanken öffnen/erweitern*
Bei den Instrumenten der KfW und vielen der Landesförderbanken sind gemeinnützige Organisationen meist formell ausgeschlossen. Gleichzeitig werden stärker marktorientierte Sozialunternehmen durch die Ausrichtung der Förderrichtlinien auf rein gewinnorientierte Unternehmen bei diesen benachteiligt. Abhilfe kann geschaffen werden, wenn Instrumente der Gründungsförderung von KfW- und Landesförderbanken, wie z. B. der ERP Gründerkredit Startgeld, für gemeinnützige und gemeinwohlorientierte Unternehmen geöffnet und die Förderrichtlinien für diese Zielgruppen erweitert werden. Zudem empfiehlt sich der Aufbau spezifischer Instrumente, die sich an den Bedürfnissen der Sozialunternehmer:innen orientieren, zum Beispiel könnten solche Darlehen als „Foregiveable Loans“ ausgestaltet werden, die auf eine Rückzahlung verzichten, wenn entweder bestimmte kommerzielle Ziele nicht erreicht oder alternativ bestimmte Impact Ziele erreicht werden (z.B. analog dem UpScaling Programm der KfW-DEG).





- **Beteiligung: Investitionszuschuss Wagniskapital & Kofinanzierungsinstrumente nutzen**
Bislang orientieren sich Instrumente der öffentlichen Hand für die Wagniskapitalfinanzierung primär an den Bedürfnissen Exit-orientierter Startups und sind somit in den meisten Fällen für Social Startups nicht nutzbar. Eine Verbesserung der Situation wäre durch eine konsequente Öffnung vom Investitionszuschuss Wagniskapital für Mezzanine Kapital sowie eine Erweiterung der Beteiligungsmöglichkeiten öffentlicher Wagniskapitalfonds an Nicht-Exit-orientierten Startups möglich. Zudem sollte analog dem Hightech-Gründerfonds für Startups ein staatlicher Impact Fonds aufgesetzt werden.
- **Spenden: Finanzierung über Stiftungen und Philanthropen erleichtern**
Gerade bei Organisationen mit Gemeinnützigkeitsstatus spielen Spenden eine wichtige Rolle. Der größte Teil der Spenden geht allerdings an etablierte Organisationen und bestehende Wirkungsmodelle. Damit ein größerer Teil des Spendenaufkommens in Innovationen fließt, sollten hierfür gezielte Anreize geschaffen werden. Dies kann entweder über steuerliche Anreize oder staatliche Kofinanzierung erreicht werden.
- **Crowdfunding: Digitalisierung für die Finanzierung durch Bürger:innen nutzen**
Seit gut 10 Jahren hat sich Crowdfunding als digitales Finanzierungsinstrument über die Bürger:innen in Deutschland etabliert. Die Art der Finanzierung kann je nach Zweck über Beteiligung, Darlehen, Spende oder Gegenleistung erfolgen. Bislang werden Crowdfunding-Instrumente jedoch noch nicht konsequent in den Instrumenten der Gründungs- und Innovationsförderung mitgedacht. Eine Verbesserung der Situation kann u. a. durch die Verknüpfung von Crowdfunding mit Gründer-Darlehen und Mitteln der öffentlichen Hand erreicht werden.¹⁷

c. Etablierungs- und Verbreitungsphase

Selbst für Soziale Innovationen mit einer nachgewiesenen Wirkung gibt es aktuell noch immer keine passenden Instrumente für deren Skalierung. Damit wirksame Soziale Innovationen ihr Potenzial für zukunftsorientierte Wertschöpfung, effizientere Ausgaben von Staatsgeldern sowie eine Lösung/Verbesserung unserer gesellschaftlichen Herausforderungen entfalten können, ist zielgruppenorientierte finanzielle Unterstützung essenziell.

¹⁷ Fraunhofer IMW Potentialpapier „Impact Crowdfunding Verbesserung der Rahmenbedingungen zur Förderung von wirkungsorientierten Sozialunternehmen
https://www.imw.fraunhofer.de/content/dam/moez/de/documents/220729_Potentialpapier_ImpactCrowdfunding_erste-Auflage_oeffentlich.pdf





Lösungsansätze:

- *Gemeinwohlorientiertes Wachstumskapital gleichwertig unterstützen*
Für Startups mit einer Fokussierung auf Shareholder Value wurde in den vergangenen Jahren eine Reihe von Instrumenten für eine bessere Bereitstellung von Wagniskapital ermöglicht. Analog dazu sollte die Regierung am Aufbau eines Impact Investing Ökosystems arbeiten, welches Wagniskapital zur Verfügung stellt, das sich nicht primär auf eine Maximierung des Shareholder Value fokussiert, sondern gesellschaftliche und ökologische Mehrwerte in den Blick nimmt. Hierfür empfehlen wir drei Maßnahmen:
 - Nach dem Vorbild des Hightech-Gründerfonds einen sozialen und ökologischen Gründerfonds (etwa als "Social Impact Fonds") aufbauen oder einen öffentlichen Co-Investmentfonds für Sozialunternehmen aufsetzen, der Investitionen von privaten Kapitalgebern spiegelt (z.B. im Verhältnis 30:70 analog der Corona-Matching Fonds)
 - Über die KfW-Capital Ankerinvestitionen in Impact Investing Fonds bereitstellen. Hierfür könnte der Zukunftsfonds bei der KfW-Capital genutzt werden.
 - Ausfallgarantien für Impact Investing Fonds übernehmen, um auch institutionellen Anlegern den Einstieg zu ermöglichen (z. B. analog der Nutzung der EaSI-Garantien durch den ESIF).

d. Spezifische Bedarfe nicht-marktorientierter Sozialer Innovationen decken

Soziale Innovationen haben eine transformative Kraft auf die Gesellschaft. Jedoch sind sie oft nur bedingt verwertbar durch den Markt. Ansätze, wie Open Source, die Gleichstellungsbewegung oder Couchsurfing sind von ihrer Natur her nicht vermarktbar. Eine wirtschaftsfördernde oder renditesuchende Förderung ist daher fehl am Platz. Es fehlen passende Förderinstrumente, die langfristig die gesellschaftlich wichtige Kraft von Sozialen Innovationen unterstützt. Auf gewisse Unterstützungsleistungen lässt sich jedoch aufsetzen.

Lösungsansätze:

- *Soziale und ökologische Wirkung incentivieren*
Neue zielgruppenspezifische Finanzierungsinstrumente sollten gezielt Anreize für die Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen schaffen, bei denen das Erreichen der Wirkungsziele von wirkungsorientierten Investor:innen unterstützt und von der öffentlichen Hand gehebelt wird. Deshalb empfehlen wir den Ausbau von Instrumenten wie **Social Impact Bonds (SIB)** und Social Impact Incentives (SIINC), die Wirkungskriterien und ihre Messung integrieren und regen die Einrichtung eines Social Impact Outcome Pilotfonds in Deutschland an. Eine ähnliche Wirkung würden **Impact-Zertifikate entfalten**, die von der Bundesregierung aufgesetzt werden sollten. Dies bedeutet, dass soziale Innovationen ("impact creators") eine fest vereinbarte Summe post-hoc vom Bund ("impact buyer") erhalten, sofern sie eine vereinbarte Wirkung nachweislich erreicht haben. Ein erfolgreicher Pilot für Impact-Zertifikate kann in der Institutionalisierung die





Wirkweise des zukünftigen Fonds der Verwendung der nachrichtenlosen Vermögenswerte definieren.

- *Open Social Innovation: Gemeinsame Lösungsskalierung finanzieren*
Bei Sozialen Innovationen geht es viel öfter um gemeinsames Lernen, Ressourcenteilung und Kooperation als um Wettbewerb oder ein nebeneinander. Gerade gemeinsame und sektorübergreifende Problemlösungsformate wie #WirVsVirus, Update Deutschland oder die Alliance for Ukraine zeigen das große Potenzial. Hierfür sollten entsprechende Finanzierungsprogramme aufgebaut werden, die eine engere Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen Akteuren incentivieren.
- *Statt Exit am Kapitalmarkt – Exit an die Community oder Regierung*
In der Wirtschaft hat sich immer mehr eine Exit-Orientierung etabliert. Aufbauend auf diesen Erfahrungen könnten für eine Verstetigung wirksamer Lösungen auch Rahmenbedingungen für einen Exit an die Zivilgesellschaft und den Staat genutzt werden (z.B. über einen öffentlich finanzierten Secondary Fund, der die Eigenkapitalanteile von frühphasigen Investoren abkaufen kann). Damit könnten gerade in Aufgabenbereichen der öffentlichen Hand notwendige Innovationen entstehen und systemisch implementiert werden.

Die beschriebenen Empfehlungen bauen auf in Deutschland etablierten Finanzierungsinstrumenten sowie Good-Practice-Beispielen anderer Länder auf. Gerade im Hinblick auf die Vielzahl unserer sozialen und ökologischen Herausforderungen und eine weitere Dynamisierung dieser macht es Sinn größer zu denken und von einer eher reaktiven in eine präventive Bewältigung unserer gesellschaftlichen Herausforderungen überzugehen. Hierfür empfehlen wir den Aufbau einer **Finanzierungsagentur für Soziale Innovationen**, die die Wirkung aktueller Finanzierungsinstrumente evaluiert und basierend auf den Ergebnissen diese verbessert oder in Zusammenarbeit mit den Finanzierungsakteuren des Sektors neue Instrumente entwickelt. Unabhängig von einer eigenen Agentur ist in jedem Fall eine Evaluierung für neu entwickelte Instrumente zentral für eine iterative Verbesserung von entwickelten Finanzierungs- und Förderinstrumenten zu empfehlen.

Die im Koalitionsvertrag der Ampel-Regierung verankerte Nutzung von „verwaisten Bankguthaben“ bietet enormes Potential ausreichend haushaltsunabhängige Mittel für die Förderung von Sozialen Innovationen und Social Entrepreneurship bereit zu stellen.¹⁸

Die internationale Vergleichsstudie zur Finanzierung von Sozialen Innovationen¹⁹ und die Zwischenergebnisse des Projektes „Soziale Innovationen in der Nachhaltigkeit“ im BMUV²⁰,

¹⁸ Details zur Nutzung „nachrichtenloser Vermögenswerte“ im Reformvorschlag https://www.send-ev.de/wp-content/uploads/2021/03/2_Auflage_Nachrichtenlose_Assets.pdf

¹⁹ https://www.send-ev.de/wp-content/uploads/2021/10/Finanzierung_Sozialer_Innovationen.pdf

²⁰ <https://si-na.org/>





insbesondere im Bereich Finanzierung, haben weitere Lösungsansätze untersucht und zusammengefasst.

5. Sichtbarkeit erhöhen

Hürdenbeschreibung:

Mangelnde Sichtbarkeit für Soziale Innovationen ist nach wie vor eine substanzielle Hürde, die deren Verbreitung verringert. Wichtig ist, dass die Sichtbarkeit von Sozialen Innovationen nicht nur über medienwirksame Events erzeugt, sondern auch in Regelstrukturen integriert und damit dauerhaft wirksam wird (z.B. durch die Integration in bestehende Beratungsangeboten).

Lösungsansätze:

- Kommunikationskampagnen entlang unterschiedlicher Themenbereiche, z.B. Soziale Innovationen im Bereich Bildung oder Arbeitsmarktintegration. Hier kann man auf die Kampagne „Social Entrepreneurship – Behind the Scenes“²¹ aufbauen, die allerdings mit einem zu geringen Budget ausgestattet war.
- Förderung zur Teilnahme von Sozialunternehmen (gemeinnützige Unternehmen können keine Förderung über das Programm „Messeprogramm kleine und mittlere innovative Unternehmen“²² wahrnehmen) an Messen, bspw. solchen mit dem Fokus Schnittstelle öffentliche Hand oder Sozialwirtschaft
- Eine regelmäßige Erhebung (z.B. Nationale Studie zu Sozialen Innovationen) von Zahlen, Daten und Fakten würde helfen, die gesellschaftliche Relevanz und das Potential von Sozialen Innovationen konkreter zu benennen (siehe dazu auch Abschnitt 1 und 6)
- Einen medienwirksamen, jährlich stattfindenden Sozialen Innovationsgipfel. Die Strategie könnte zum ersten Sozialen Innovationsgipfel im ersten Quartal 2023 veröffentlicht werden.
- Bei allen in diesem Dokument vorgeschlagenen Maßnahmen ist ein ausreichendes Kommunikationsbudget einzuplanen, um über deren Existenz und Wirkung zu berichten. Besonders wichtig ist die kommunikative Begleitung etwaiger Finanzierungsprogramme anhand von Case Studies.

²¹ <https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/gruendung/blog/social-entrepreneurship-behind-the-scenes/social-entrepreneurship-behind-the-scenes/>

²² https://www.bafa.de/DE/Wirtschaft/Auslandsmarkterschliessung/Messeprogramm_kleine_mittlere_innovative_Unternehmen/messeprogramm_kleine_mittlere_innovative_unternehmen_node.html





6. Soziale Innovation erforschen

Hürdenbeschreibung:

Erfolgreiche Förderung von Sozialen Innovationen kann nur gelingen, wenn Förderer auf eine solide Wissensbasis zurückgreifen können. Auch soziale Innovator:innen selbst bedürfen einer solchen Basis, um Hürden frühzeitig zu erkennen und sie bereits ab der Entstehungsphase zu berücksichtigen. International ist die Forschung zu Sozialer Innovationen längst etabliert und auch deutsche Forschungseinrichtungen beteiligen sich an der Erforschung Sozialer Innovationen, ihrer Gelingensbedingungen und der Hürden. Im Hinblick auf Forschung zu Sozialer Innovationen gibt es jedoch nach wie vor Bedarf an neuen und aktualisierten Erkenntnissen zu den Bedingungen eines förderlichen Ökosystems Sozialer Innovationen in Deutschland auf allen Ebenen und zu Instrumenten wie der Wirkungsmessung, zu geeigneten Geschäftsmodellen oder zu Formen der Zusammenarbeit.

Auch die Theorie Sozialer Innovationen bedarf weiterer konzeptioneller und empirischer Basis für deren Weiterentwicklung. Ohne die Einrichtung einer gezielten Forschung zum besseren Verständnis Sozialer Innovationen in Deutschland bleiben auch Potenziale der Sichtbarmachung Sozialer Innovationen und damit zur Erschließung des Innovationspotenzials aller gesellschaftlichen Akteur:innen ungenutzt.

Auch bedürfen Soziale Innovationen eines ausreichenden Verständnisses über gesellschaftliche Missstände. Nur durch eine ausreichende Ursachenanalyse ökologischer und sozialer Probleme kann sichergestellt werden, dass die entwickelten Lösungen angebracht und wirkungspotent sind.

Lösungsansätze:

- Förderprogramme für die Erforschung der spezifischen Bedingungen und der aktuellen Situation Sozialer Innovationen in Deutschland im Hinblick auf sowohl Gelingensbedingungen als auch deren Hürden mit dem Ziel einer soliden empirischen qualitativen und quantitativen Basis
- dabei Fortentwicklung der folgenden thematischen Schwerpunkte:
 - Entwicklung von Modellen zur Wirkungsmessung
 - Erforschung des Ökosystems
 - Untersuchung von Erfolgsfaktoren von Initiativen Sozialer Innovationen in und aus allen gesellschaftlichen Sektoren
 - Weiterentwicklung einer soliden, empirisch informierten, theoretischen Basis
- Aufbereitung der Forschungsergebnisse für Politik und öffentliche Verwaltung und für alle Akteur:innen des deutschen Ökosystems -- auf allen Ebenen und damit auch für Akteur:innen lokaler und regionaler Ökosysteme.





- Monitoring insbesondere auch bezüglich neuer Entwicklungen von Sozialer Innovationen in Deutschland im Hinblick auf die Erweiterung und Fortführung von Forschungsaktivitäten.
- Förderung von Grundlagenforschung zu gesellschaftlichen Herausforderungen in Zusammenarbeit unterschiedlicher Fachbereiche und Expertenfelder, wie Soziologie, Psychologie, Umweltwissenschaften oder Wirtschaftswissenschaften. Die Forschung sollte vorausgehend und flankierend eingebettet sein in alle Tätigkeiten der Sozialen Innovationsstrategie.





Weiterführende Quellen

Impulspapier Hightech Forum 2019

https://www.hightech-forum.de/wp-content/uploads/hightech-forum_impulspapier_soziale_innovationen-4.pdf

SEND Positionspapier zu Open Social Innovation 2021

https://www.send-ev.de/wp-content/uploads/2021/07/PP_OpenSocialInnovation.pdf

Internationaler Bericht mit Empfehlungen aus der Sicht von sozialen Innovator:innen:

New Allies: How governments can unlock the potential of social entrepreneurs for the common good.

<https://www.ashoka.org/new-allies>

Learning Report zu Update Deutschland

https://updatedeutschland.org/wp-content/uploads/2022/01/HERTIE_Update-Deutschland_Learning-Report.pdf

OECD Leed Bericht zur Messung sozialer Innovationen

OECD. (2021). Building Local Ecosystems for Social Innovation. A Methodological Framework. OECD Local Employment and Economic Development (LEED) Papers, 2021/06. Paris: OECD.

<https://doi.org/10.1787/bef867cd-en>

EU Bericht zur Messung sozialer Innovationen

Rocha, F., Magalhães, H., Thompson, D., De Maruca, R., Paquette, J., & Barbero, M. (2021). European Innovation Scoreboard. Exploratory Report „How to measure social innovation“. Luxembourg: European Commission.

<https://ec.europa.eu/docsroom/documents/45665/attachments/1/translations/en/renditions/native>

