

Sozialwissenschaften und Berufspraxis

Hans-Werner Franz · Gerald Beck
Diego Compagna · Peter Dürr
Wolfgang Gehra · Martina Wegner *Hrsg.*

Nachhaltig Leben und Wirtschaften

Management Sozialer Innovationen
als Gestaltung gesellschaftlicher
Transformation



Springer VS

Sozialwissenschaften und Berufspraxis

Reihe herausgegeben von

Berufsverband Deutscher Soziologinnen und Soziologen e.V., Recklinghausen,
Nordrhein-Westfalen, Deutschland

Die Reihe **Sozialwissenschaften und Berufspraxis** wendet sich an Personen mit sozialwissenschaftlichem Hintergrund, die ihre Erkenntnisse im beruflichen Alltag nutzen bzw. selbst an der Genese sozialwissenschaftlicher Erkenntnisse beteiligt sind. Darüber hinaus wendet sich die Reihe an Personen, die ihre sozialwissenschaftlichen Kenntnisse an Hochschulen oder auch in einem nicht akademischen beruflichen Umfeld erwerben, anwenden oder weitergeben. Veröffentlicht werden in den Sammelbänden, die in der Regel einmal im Jahr erscheinen, sozialwissenschaftlich reflektierte empirische und theoretische Beiträge aus unterschiedlichen gesellschaftlichen Handlungsfeldern. Damit macht die Reihe Sozialwissenschaften und Berufspraxis da weiter, wo die renommierte wissenschaftliche Fachzeitschrift des BDS gleichen Namens, kurz SuB, Ende 2015 aufgehört hat.

Herausgeber der Reihe Sozialwissenschaften und Berufspraxis ist der Berufsverband Deutscher Soziologinnen und Soziologen (BDS). Der BDS vertritt die beruflichen und berufspolitischen Interessen von Absolventinnen und Absolventen soziologischer und sozialwissenschaftlicher Studiengänge. Der Verband arbeitet mit einem wissenschaftlichen **Kreis von Herausgeberinnen und Herausgebern** zusammen:

Prof. Dr. Birgit Blättel-Mink, Goethe-Universität Frankfurt am Main (Sprecherin)

M.A. Torsten Noack, Stuttgart

Prof. Dr. Corinna Onnen, Universität Vechta

Prof. Dr. Michael Opielka, ISÖ – Institut für Sozialökologie, Siegburg

Dr. Katrin Späte, Universität Münster

apl. Prof. Dr. Rita Stein-Redent, Universität Vechta

Weitere Bände in der Reihe <http://www.springer.com/series/15715>

Hans-Werner Franz · Gerald Beck ·
Diego Compagna · Peter Dürr ·
Wolfgang Gehra · Martina Wegner
(Hrsg.)

Nachhaltig Leben und Wirtschaften

Management Sozialer Innovationen
als Gestaltung gesellschaftlicher
Transformation

Hrsg.

Hans-Werner Franz
Dortmund, Deutschland

Diego Compagna
Hochschule München
München, Deutschland

Wolfgang Gehra
Hochschule München
München, Deutschland

Gerald Beck
Hochschule München
München, Deutschland

Peter Dürr
Hochschule München
München, Deutschland

Martina Wegner
Hochschule München
München, Deutschland

ISSN 0724-3464

Sozialwissenschaften und Berufspraxis

ISBN 978-3-658-29378-9

ISBN 978-3-658-29379-6 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-29379-6>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2020

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Katrin Emmerich

Springer VS ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	1
Hans-Werner Franz	
In Webers Schuhen und mit Dahrendorfs Geleit: Die Wirkung sozialer Innovationen durch soziologische Klassiker verstehen	15
Claudia Obermeier	
Das „Atlas-Subjekt“ und neue Formen von Subjektivierung im Zeitalter der Nachhaltigkeit	33
Diego Compagna	
Auf dem Weg zu nachhaltiger Arbeit? Zur Rolle von Arbeit in der Entwicklung nachhaltiger sozialer Innovationsprozesse	53
Georg Jochum und Thomas Barth	
Leitbildentwicklung in Organisationen	75
Peter Dürr	
Gemeinwohlbilanz und Balanced Scorecard – Überlegungen für eine Annäherung	101
Wolfgang Gehra und Julia Schmidt	
Open Space: Räumliche, zeitliche und soziale Flexibilisierung der Bürowelt als Antwort auf die Herausforderungen von <i>Arbeit 4.0</i> – Empirische Befunde	137
Theresa Arnold	
Komplementärwährungen und monetäre Werkzeuge als soziale Innovation	157
Christian Gelleri	

Eine philosophische Annäherung an die Identität von Orten	179
Martina Wegner	
Gesellschaftliche Transformation durch Partizipation – eine kommunale Praxis mit Bevölkerung und Betroffenen	197
Ingegerd Schäuble und Oranna Erb	
Transformativer Wandel im Handwerk	215
Peter Biniok	
Transdisziplinäre Forschung am Beispiel des Projekts „Media Future Lab“	235
Sevda Can Arslan	
Interaktive Formate zur gesellschaftlichen Teilhabe von Seniorinnen und Senioren am Beispiel sozialverantwortlicher Technikgestaltung	259
Tamar Beruchashvili, Elisabeth Wiesnet und Yves Jeanrenaud	
Die Kunst der sozialen Transformation	281
Christine Best und Kerstin Guhlemann	
Get Online Week 2019 – Eine Intervention zur Verbesserung der digitalen Teilhabe	301
Bastian Pelka und Studiengruppe Get Online Week	
A story about storytellers – Innovationspotenziale in Bürger*innenstiftungen und Freiwilligenagenturen	321
Janine Kuhnt	
RePair Democracy – Soziale Innovationen als Werkstätten für demokratische Gestaltung	347
Gerald Beck und Robert Jende	
Wenn viele Menschen etwas anders machen – Soziale Innovationen und Nachhaltigkeit im Phänomen des Flaschensammelns	365
Florian Engel	

Autorenverzeichnis

Arnold, Theresa M. A., Goethe-Universität Frankfurt, Frankfurt am Main, Deutschland

Arslan, Sevda Can Dr., Ludwig-Maximilians-Universität, München, Deutschland

Barth, Thomas Dr. phil, Institut für Soziologie der Ludwig-Maximilians-Universität München, Deutschland

Beck, Gerald Prof. Dr., Hochschule für angewandte Wissenschaften München, Deutschland

Beruchashvili, Tamar M. A., Gender Studies in den Ingenieurwissenschaften an der TU München, Deutschland

Best, Christine M. A., Sozialforschungsstelle Dortmund, TU Dortmund, Deutschland

Biniok, Peter Dr. phil., Innung SHK Berlin, Deutschland

Compagna, Diego Prof. Dr., Fakultät für angewandte Sozialwissenschaften der Hochschule München, Deutschland

Dürr, Peter Prof. Dr., Hochschule München, Deutschland

Engel, Florian M. A., Hochschule für angewandte Wissenschaft, Fulda, Hessen

Erb, Oranna Dipl.-Ing.in freiberufliche Ortsplanerin, München, Netzwerk-Partnerin im Schäuble Institut für Sozialforschung München, Deutschland

Franz, Hans-Werner Dr. phil., Berufsverband Deutscher Soziologinnen und Soziologen, Dortmund, Deutschland

Gehra, Wolfgang Prof. Dr., Hochschule München, Deutschland

Gelleri, Christian Julius-Maximilians-Universität Würzburg, Deutschland

Guhleemann, Kerstin M. A., Sozialforschungsstelle Dortmund, TU Dortmund, Deutschland

Jeanrenaud, Yves Dr. phil., Institut für Soziologie, Ludwig-Maximilians-Universität München, Deutschland

Jende, Robert Hochschule für angewandte Wissenschaften München, Deutschland

Jochum, Georg Dr., Lehrstuhl Wissenschaftssoziologie, Technische Universität München, Deutschland

Kuhnt, Janine M. A., Institut für Erziehungswissenschaft, Lehrstuhl für Sozialpädagogik und außerschulische Bildung, Friedrich-Schiller-Universität Jena, Deutschland

Obermeier, Claudia Dr. phil., Institut für Sozialwissenschaften – Fach Soziologie, Christian-Albrechts-Universität zu Kiel, Deutschland

Pelka, Bastian Dr. phil., Sozialforschungsstelle Dortmund, TU Dortmund, Deutschland

Schäuble, Ingegerd Dipl.-Soziologin, Supervisorin DGSv, Schäuble Institut für Sozialforschung, München

Schmidt, Julia B. A., Hochschule München, Deutschland

Studiengruppe Get Online Week Fakultät Rehabilitationswissenschaften, TU Dortmund, Deutschland

Julia Heidegger, Hannah Klamroth, Friederike Kober, Hannah Leibig, Henrike Naß, Larissa Oliverio, Adina Pauksch, Nathalie Schmitte, Floriane Thies, Cynthia Victoria Seemann, Pia Wolff, Ina Zawadka

Wegner, Martina Prof. Dr., Fakultät für angewandte Sozialwissenschaften der Hochschule München, Deutschland

Wiesnet, Elisabeth M. A., Gender Studies in den Ingenieurwissenschaften an der TU München, Deutschland



Einleitung

Hans-Werner Franz

1 Das Buch zur Tagung

Es war die dritte Tagung des BDS in Reihenfolge, die sich mit sozialer Innovation beschäftigte. Mit jeder Tagung haben wir das Thema konkreter in Angriff genommen, zugleich jedoch ausgeweitet. Ging es in Frankfurt 2015 noch darum, das Phänomen „Soziale Innovation verstehen“ (vgl. BDS 2015) zu wollen, so hob die Tagung in Dortmund 2017 schon darauf ab, „Soziale Innovationen lokal gestalten“ zu wollen (Franz und Kaletka 2018). In München haben wir das Thema in den Zusammenhang gestellt, der den eigentlichen Grund für den Aufschwung der Beschäftigung mit dem Thema „soziale Innovation“ darstellt: die Notwendigkeit der Transformation unserer Gesellschaft(en), wenn wir den von uns selbst verursachten Klimawandel für uns alle lebbar gestalten wollen. Dazu gehören sowohl die mit unserer Lebensführung verbundenen Anstrengungen, ihn zu begrenzen, als auch alle Veränderungen und Neuerungen, die helfen, unsere Lebensweise an die veränderten Rahmenbedingungen anzupassen und sie selbst zu gestalten. Denn wenn unsere Gesellschaft sich in die Richtung nachhaltigen Lebens und Wirtschaftens bewegen soll, dann müssen „Viele etwas anders machen“. So lautete anfangs (in Frankfurt) unsere generische Definition sozialer Innovation. In Dortmund haben wir nachjustiert. Denn diese generische Definition, die auf soziale Praktiken abzielt, „könnte auch für sozialen Wandel gelten, der die Summe vieler Innovationen, darunter auch sozialer, ist.“ (Franz

H.-W. Franz (✉)
Dortmund, Deutschland

und Kaletka 2018, S. 1) Ebenso verhält es sich mit Transformation, dem Thema von München 2019, mit dem entscheidenden Unterschied, dass sozialer Wandel keine Richtung hat, Transformation hingegen „gerichteter und gestalteter sozialer Wandel“ ist, wie wir im Call for Papers für Tagung und Tagungsband geschrieben haben. Die als notwendig erachtete Transformation, von der wir in diesem Band sprechen, meint eine auf das Ziel Nachhaltigkeit gerichtete gesellschaftliche Entwicklung, die sowohl auf technische als auch auf soziale Innovationen angewiesen ist. Die Art und Weise, wie Menschen wirtschaften und konsumieren, an einem Ort leben und sich von Ort zu Ort bewegen, muss sich so ändern, dass menschenwürdiges Leben in der von Menschen gestalteten Welt auf dem Planeten Erde im Einklang steht mit den natürlichen Bedingungen, die dafür erforderlich sind. Zum Leben müssen wir die Luft atmen, das Wasser trinken, die Nahrung essen können, ohne dass es uns und dem Gesamt allen Lebens auf der Erde weder jetzt noch dauerhaft schadet. Denn, wie Charles Darwin sagte, hat „alles was gegen die Natur ist, (...) auf die Dauer keinen Bestand.“ Innovationen durch Wissenschaften aller Art sind ebenso gefragt wie das interessierte innovative Handeln vieler Menschen in allen gesellschaftlichen Bereichen mit dem Ziel der Veränderung individueller wie gesellschaftlicher Gewohnheiten und Verhaltensweisen, sozialer Praktiken und Praxis. Transformation heißt anders leben und wirtschaften. Für Viele. Eigentlich für Alle.

2 Das Buch

Wie schon gesagt: Anders als sozialer Wandel, der sich allmählich und quasi hinterrücks vollzieht, bedarf Transformation der Gestaltung: einerseits der Gestaltung sozialer Innovation, die nur dann als solche gelten kann – daran sei erinnert – „wenn sie ein nicht zu leugnender Tatbestand, eine von Vielen geübte Praxis ist“ (Franz 2015, S. 155), andererseits eines geteilten Verständnisses von Nachhaltigkeit als Ziel und Richtung dieser Transformation. Beides ist keineswegs selbstverständlich, sondern bedarf unentwegt der Verständigung, damit möglichst Viele den Weg mitgehen und dabei nicht die Richtung verlieren getreu dem Mark Twain zugeschriebenen Satz: „Und als sie das Ziel aus den Augen verloren hatten, verdoppelten sich ihre Anstrengungen.“

3 Der eher theoretische Teil

Vergewisserung der geforderten Art betreibt *Claudia Obermeier*, wenn sie „die Wirkung sozialer Innovationen durch soziologische Klassiker verstehen“ möchte und sich dafür in „Webers Schuhen“ „Dahrendorfs Geleit“ versichert. Ihre These: „Soziale Innovationen führen zu einem Mehr an Lebenschancen.“ „Dabei soll konzeptionell sowohl für die Mikro- als auch für die Makroebene durchdekliniert werden, welchen Einfluss soziale Innovationen, die nicht selten zu einem sozialen Wandel führen, auf die Lebenschancen der Individuen und der Gesamtgesellschaft haben.“ Im Allgemeinen verdeutlicht sie das an den Veränderungen, die mit der Digitalisierung einhergehen, konkret und auf individueller Ebene belegt sie das unter Nutzung des Lebenschancen-Konzepts von Dahrendorf anhand von empirischen Befunden aus dem Leben von Senior*innen. „Durch die Nutzung des Internets vervielfachen sich nicht nur die potenziellen Wahlmöglichkeiten, sondern vor allem die von den Senior*innen *genutzten Möglichkeiten*.“ Sie kommt im Rückgriff auf Befunde ihrer Dissertation zu beeindruckenden Feststellungen: „Durch die Möglichkeit, sich über das Internet Vorabinformationen beschaffen zu können, fühlen sich die Senior*innen selbstsicherer, mündiger, informierter und weniger abhängig von Anderen. Sie erweitern ihr Handlungsrepertoire, weil sie sich durch das Internet Lösungen für Problemstellungen gezielt erarbeiten können; sie fühlen sich selbstständiger und blicken auch den Zeiten, in denen sie durch nachlassende Mobilität eingeschränkt sind, gelassener entgegen. Das Internet eröffnet neue Gestaltungsmöglichkeiten, weiterführende Wahlmöglichkeiten und ein breites Portfolio an Partizipationsgelegenheiten. Noch weitreichender und bedeutsamer als der Zugewinn an Optionen ist die neuartige Gestaltung sozialer Bindungen. (...) Durch die Nutzung internetbasierter Kommunikationskanäle fühlen sich die Senior*innen deutlich stärker in das familiäre Netzwerk eingebunden. Sie fühlen sich intensiver am Leben ihrer Kinder und deren Kinder beteiligt. Zudem empfinden sie den Kontakt mit den Enkelkindern als erleichtert. Insgesamt haben die Senior*innen das Gefühl, durch die Internetnutzung deutlich spürbarer ein Teil der Gesellschaft zu sein (Obermeier 2020, S. 412 ff.)“.

Verungewisserung betreibt *Diego Compagna* mit einem Parforce-Ritt durch die Theorieangebote der Soziologie, um nachzuweisen, dass Nachhaltigkeit ein durchaus umkämpfter Begriff ist. „Eine Orientierung an Nachhaltigkeit sowie nachhaltige Innovationen scheinen die Essenz und das Ergebnis einer reflexiven Moderne zu sein, die ganz und gar zu sich gekommen ist und (...) das Problembewusstsein spätmoderner Gesellschaften ‚vom Elfenbeinturm‘ auf die Straßen gebracht hat. Dabei durchlaufen umstrittene und somit umkämpfte Deutungen komplexer Verweiszusammenhänge im Zuge der Übersetzung von

einem akademischen zu einem lebensweltlichen Referenzrahmen einen nicht unerheblichen Trivialisierungs- und Entparadoxierungspfad.“ Im Gange sei „die Konstruktion der Nachhaltigkeit“, bei der gerade eine zentrale Anforderung an solche Verständigungsprozesse selbst zum großen Problem werde: „Die Beteiligung möglichst aller ‚Bürger*innen‘ bei der Identifizierung, Gestaltung und Lösung eines oder mehrerer (gemeinsamer) Probleme.“ Er zeichnet ein eher düsteres Bild und beschreibt den modernen Menschen als (tragisches, interpretiere ich) „Atlas-Subjekt“, das den Globus auf seinen Schultern tragen müsse, obwohl es die kapitalistischen Strukturen dieser Welt, die zugleich für ihren Zustand verantwortlich seien, gar nicht wirklich beeinflussen könne, sondern durch die Verfolgung seiner individuellen Interessen gerade reproduziere. Verbunden mit dem Begriff der Nachhaltigkeit entstünden neue Formen der Subjektivierung, die, um im Bild des „Atlas-Subjekts“ zu bleiben, für die Einzelnen schwer erträglich und kaum aufzulösen seien. Wie soll man nicht irre werden angesichts der bestprognostizierten Katastrophe seit Menschheitsgedenken, bei der die Analysen der betreffenden *scientific community* den Bedrohungsgrad immer genauer schildern, die Ratschläge der Wissenschaftler*innen fürs Umsteuern von der Politik aber kaum zur Kenntnis genommen werden. – in der Regel aus Angst vor der Reaktion der Bürger*innen auf zwar als richtig erkannte, aber ihre Lebensführung massiv beeinträchtigende Maßnahmen. Zu Recht stellt *Compagna* am Ende seines Beitrags daher auch die Frage nach der Gesellschaft, in der wir leben wollen. Kann das, wenn Nachhaltigkeit gesucht wird, der Kapitalismus sein, der davon lebt, dass er die Ressourcen der Erde über Gebühr ausplündert und der vor allem, aber nicht nur, die Menschen und Regionen der weniger entwickelten Teile der Welt ausbeutet und ausraubt? Der Kapitalismus befindet sich in der „Zange“ (Dörre 2019) und wir mit ihm: Angewiesen auf Wachstum, besteht die Gefahr, dass er kollabiert, wenn er ohne es funktionieren soll, mit allen Konsequenzen, die sich daraus für die Strukturen und Prozesse unserer Wirtschaften und Gesellschaften ergeben.

„So betrachtet müsste der Nachhaltigkeitsdiskurs sich zentral mit Fragen der sozialen Ungleichheit und unfairen Verteilung von Ressourcen und Wertschöpfung beschäftigen. Der Nachhaltigkeitsdiskurs müsste schwerpunktmäßig Machtverhältnisse thematisieren und diese in Frage stellen, die soziale Frage neu stellen. Stattdessen nimmt er die (ungleiche) soziale Ordnung hin und versucht erst gar nicht daran zu rütteln, indem immer wieder Handlungspraxen und Handlungsorientierungen eines jeden Einzelnen ins Zentrum gerückt werden.“

Man könnte *Compagnas* Atlas-Subjekt (ganz im Sinne des oben zitierten Satzes von Mark Twain) auch die Frage stellen lassen: Wie soll der in die

Verantwortung genommene und sich verantwortlich fühlende Einzelne nicht irre werden? Angesichts eines vom ihm selbst durch seine normale Lebensweise reproduzierten, auf Wachstum geeichten Systems, das die Überlebensfähigkeit der Gattung Mensch gefährdet, indem es die Natur an ihre Grenzen geführt hat und damit selbst an seine Grenzen gekommen ist.

An diese Widersprüchlichkeit der Forderung nach Nachhaltigkeit knüpfen auch *Georg Jochum* und *Thomas Barth* an. Sie untersuchen „die Rolle von Arbeit in der Entwicklung nachhaltiger sozialer Innovationsprozesse“. In einer von Nachhaltigkeit geprägten Veränderung der Welt mahnen sie als eine der wichtigsten sozialen Innovationen die Redefinition von Arbeit unter Bezug auf das vom United Nations Development Programme (UNDP 2015) formulierte Leitbild der „Nachhaltigen Arbeit“ an. „Dieses in den letzten Jahren auch in Deutschland breiter rezipierte Leitbild (...) rückt im Gegensatz zu der bisherigen Fokussierung der Nachhaltigkeitsdebatte auf individuelle Konsummuster auf der einen und die Unternehmen auf der anderen Seite, die Arbeitenden ins Zentrum der Betrachtung. Dabei wird über eine auf Erwerbsarbeit beschränkte Perspektive hinausgegangen und auch Arbeit im Nichterwerbsbereich einbezogen (UNDP 2015, S. 3). Bezugspunkt ist ein durch den „Capability Approach“ (Sen 1979) inspirierter umfassender Entwicklungsbegriff. Übergeordnetes Ziel ist die Erweiterung der Wahlmöglichkeiten von Menschen. In diesem Zusammenhang wird der Arbeit eine besondere Bedeutung zugeschrieben, da durch Arbeit menschliche Potentiale entwickelt würden.“ Der UNDP-Bericht zu „Arbeit und menschliche Entwicklung“ (UNDP 2015) rekurriert zudem auf die in der UN-Agenda „Transforming Our World“ (UNO 2015) beschlossenen „Sustainable Development Goals“ und deren vielfältige Bedeutung für die Arbeitswelt und den „Weg zu nachhaltiger Arbeit“ (UNDP 2015: S. 153).

4 Innovation und Nachhaltigkeit in Organisationen und Arbeitorganisation

Wie kommt die Nachhaltigkeit in Unternehmen und andere Organisationen? Mit dieser Frage beschäftigen sich Autoren der Hochschule München. Der eine, *Peter Dürr*, stellt Überlegungen an, wie beteiligungsbasierte Prozesse zur Entwicklung von Leitbildern dahinführen oder dahin führend genutzt werden können. Die anderen, *Wolfgang Gehra* und *Julia Schmidt*, haben sich sehr genau überlegt, wie man ein Modell der Gemeinwohl-Bilanz in die betriebliche Kennzahlen-Steuerung mit Balanced Score Card-Modellen einbauen kann.

Dürr verspricht sich von Reflexionsprozessen in Unternehmen – sei es, unter der Überschrift Vision, Mission, Marke, Corporate Identity oder, etwas allgemeiner, zur Entwicklung von Leitbildern – dass „durch Zukunftsorientierung langfristige Folgen organisationalen Handelns mitberücksichtigt werden“, während „sich nicht-nachhaltige Verhaltensweisen von Organisationen wesentlich über die Vergesellschaftung sozialer und ökologischer Kosten“ definierten. Unternehmen würden sich durchaus in eigenem Interesse mit Nachhaltigkeit beschäftigen, zum einen, weil „nicht gelöste gesellschaftliche Probleme [...] irgendwann in den Unternehmen Kosten [verursachen]“, zum anderen, weil „ökologische und soziale Investitionen [...] langfristig einen Beitrag zur Motivation der Belegschaft, zum Imagegewinn bei Kunden und zur Akzeptanz in der Öffentlichkeit [leisten]“ (Lombriser und Abplanalp 2015, S. 248). Im Mittelpunkt von *Dürrs* Beitrag steht dabei die „Entwicklung einer neuartigen Prozesslogik, die anerkannte pädagogische, ingenieurwissenschaftliche und designorientierte Gestaltungsschemata in einem sog. ‚Interaktiven Lernparcours‘ bündelt und als Planungshilfe eingesetzt wird. Besonderes Augenmerk wird dabei auf die Bedeutung von Prinzipien wie Partizipation, Perspektivwechsel und Konstruktivität gerichtet, um diese Prozesse erfolgreich zu gestalten. Im Rahmen eines konkreten Anwendungsbeispiels wird anschließend geprüft, wie die Implementierung dieses Planungsinstruments in der Praxis gestaltet werden kann und welche Auswirkungen sich daraus auf nachhaltiges Handeln in der Organisation ergeben“ können.

Gehra und *Schmidt* wollen prüfen, ob das ziemlich aufwendige Konzept der Gemeinwohl-Bilanz, das als Instrument einer Nachhaltigkeitszertifizierung mittlerweile von über 400 Organisationen, vorwiegend im deutschsprachigen Raum, genutzt wird, verknüpft werden kann mit dem weit verbreiteten internationalen Konzept der Balanced Scorecard (BSC). Während die Gemeinwohl-Bilanz praktisch eine Ergebnisevaluation von zwei (oder mehr) Jahren Geschäftstätigkeit darstellt, liefert die BSC als Teil der täglichen Steuerung einer Organisation mittels Kennzahlen im Unternehmensalltag laufend Kennzahlen. Meist werden die dazu notwendigen Daten im betrieblichen Rechnungswesen permanent und parallel zur operativen Leistungserstellung erhoben. Hieraus ergibt sich die Fragestellung, inwieweit eine Annäherung der beiden Konzepte den Arbeitsaufwand für die Gemeinwohl-Bilanz reduzieren kann, indem ihre Fragen in die parallel mitlaufende Buchhaltungssystematik des BSC-Ansatzes eingebaut werden. Eigentliches Ziel ist es, „die Verbreitung der Gemeinwohlorientierung mit Hilfe der Gemeinwohl-Bilanz zu fördern“ und sie mithilfe der BSC in die alltägliche Unternehmenspolitik zu implantieren. Nach sehr eingehender Prüfung aller Fragekomplexe kommen sie zu einem vorsichtig positiven Schluss, machen jedoch deutlich, dass hier noch eine Menge Arbeit hineingesteckt werden müsste, um diese Innovation einer BSC-gestützten Gemeinwohlorientierung in Unternehmen zu einem handhabbaren Tool zu entwickeln.

Theresa Arnolds Beitrag hat mit Nachhaltigkeit nur sehr indirekt, umso mehr jedoch mit innovativer Arbeitsorganisation zu tun. Sie stellt die Ergebnisse einer empirischen Studie vor zu Open Space-Konzepten, bei denen Unternehmen die räumliche, zeitliche und soziale Flexibilisierung der Bürowelt als Antwort auf die Herausforderungen von Arbeit 4.0 betreiben. Indirekt mit Nachhaltigkeit zu tun hat das, weil hier den Beschäftigten die Entscheidung übertragen wird, ob sie zu Hause oder im offenen Büro arbeiten, wo sie jedoch nur noch einen, aber nicht mehr ihren Arbeitsplatz haben. So wird der Bedarf an Büroraum reduziert und der verfügbare Büroraum erheblich ökonomischer genutzt. *Arnold* untersucht diese offenen und flexiblen Arbeitslandschaften aus arbeitssoziologischer Perspektive.

„Dabei geht es um die Praxis von Open Space: Welche Motive und Gründe sehen Unternehmen für die Einführung dieser Büros? Wie gestalten die Beschäftigten ihre Arbeit unter den arbeitsorganisatorischen Veränderungen? Welche Herausforderungen ergeben sich hier für die Beschäftigten und wie werden diese gelöst? Diese Fragen werden anhand der empirischen Datengrundlage (Interviews mit Beschäftigten und ChangebegleiterInnen) beantwortet. Im Umgang mit der veränderten Arbeitsumgebung lassen sich Spannungsfelder herausarbeiten, die abschließend unter Berücksichtigung arbeitssoziologischer Theorien und von Konzepten der Subjektivierung von Arbeit diskutiert werden.“

5 Innovation und Nachhaltigkeit in Regionen, Städten und Gemeinden

Drei sehr unterschiedliche Sichtweisen auf Veränderungsprozesse in Regionen, Städten und Gemeinden stellt dieser Abschnitt vor.

Christian Gelleri beschäftigt sich mit regionalen Komplementärwährungen, die bestimmte Ziele verfolgen. Bei seinem wichtigsten Referenzprojekt, dem Chiemgauer, geht es z. B. darum, in einer ersten Etappe „die Einsparung von 5000 Tonnen CO₂ über drei Jahre in der Region Chiemgau“ zu erzielen. „Das Regelwerk der Komplementärwährung ‚Klimabonus‘ dient dazu, Menschen und Organisationen zur Reduktion von CO₂ zu motivieren und den Rest-Fußabdruck zu kompensieren.“ Was exotisch klingt, erweist sich als ein recht weit verbreitetes Phänomen; es gibt Schätzungen zufolge über 10.000 Komplementärwährungen (darunter die ca. 2000 Kryptowährungen wie Bitcoin), die in der Regel mit bestimmten Zielen verbunden sind und sich nicht selten als stabiler Fördermechanismus für die regionale Wirtschaft erweisen. *Gelleri* analysiert Komplementärwährungen als soziale Innovation, die sehr wohl auch zur regionalen Steuerung von Nachhaltigkeitsstrategien verwendet werden können.

Städte und Gemeinden sind wichtige politische Player, wenn es um Nachhaltigkeit geht. Sie sind die Politikebene, die den Bürgerinnen und Bürgern und ihren Lebensbedingungen am nächsten ist. In vielen Kommunen werden mit großem Ernst und meist unter Einbezug der Bürgerinnen und Bürger Strategien des nachhaltigen Lebens und Wirtschaftens entwickelt, die immer auch mit dem Umbau der Stadt und ihrer Strukturen zu tun haben. Anlass und Hintergrund ist dabei nicht selten der demografische Wandel.

Dabei kommen sie, so stellt *Bettina Wegner* anhand vieler Veränderungsprozesse in deutschen Kommunen fest, früher oder später an den Punkt, „an dem sie sich mit ihrer Identität auseinandersetzen müssen. Sie können ihre Zukunft nicht planen, ohne sich Gedanken über ihre Identität zu machen. ... Daher stellt sich die Frage nach der Art dieser Identität und ob die Kommunen als Orte eine eigene Identität besitzen oder ihnen diese ausschließlich von Menschen zugeschrieben wird.“ *Wegner* stellt auf der Grundlage philosophischer Ansätze die These auf, Orte verfügten über eine eigene Identität unabhängig von der Wahrnehmung der jeweils zu einer bestimmten Zeit in ihnen lebenden Menschen. Sodann prüft sie diese These der „Eigenlogik der Städte“ anhand raum- und städteplanerischer sowie soziologischer Theorien und leitet davon Kriterien zur Zukunftsgestaltung von Städten und Gemeinden im Nachhaltigkeitsdiskurs ab.

Ingegerd Schäuble und *Oranna Erb* sind an solchen Diskursen aktiv beteiligt und gestalten sie im Auftrag von Kommunen. Sie stellen fest, dass solche „erst gemeinte, konsequent umgesetzte partizipative Prozesse im Gemeinwesen erhebliche Potentiale zur Gestaltung von gesellschaftlicher Transformation“ bergen. „Sie sind Transformationsprozesse an der Basis der Bevölkerung – und *mit* der Bevölkerung.“ Dabei gehe es nicht nur um die Beteiligung der einzelnen Bürgerinnen und Bürger, sondern gerade auch um die Mobilisierung von Kompetenz und vielfachen Perspektiven. „Nachhaltig wirksame Partizipationsnetzwerke spannen sich über verschiedene soziale Gruppen, Interessenlagen, Fachlichkeiten und Hierarchieebenen.“ Für das Gelingen solcher Prozesse breiten sie in ihrem Beitrag ein umfangreiches Set an Methoden und Werkzeugen aus, die jedoch immer höchst voraussetzungsreich sind, weshalb sie leider oft im Vagen bleiben.

6 Sozialwissenschaftliche Interventionen

Die meisten Beiträge in diesem Band betrachten neben der sozialen Veränderung, über die sie berichten, auch die Rolle sozialwissenschaftlicher Akteure im Prozess der Veränderung. Das war genauso gewollt. Der Untertitel von Tagung und Band: „Management Sozialer Innovationen als Gestaltung gesellschaftlicher

Transformation“ legt das nahe. Und in unserem Call for Papers hatten wir danach gefragt:

- „Welche Bedingungen, welche Prozesse führen dazu, dass bestimmte soziale Innovationen aufgegriffen werden? Welche Akteurskonstellationen eignen sich am ehesten? Welche Kooperationen werden eingegangen, um innovative Projekte zu starten und zum Erfolg zu führen? Welche Faktoren erweisen sich eher als günstig oder nachweislich als hinderlich?“
- Wie können wir als Sozialwissenschaftlerinnen und Sozialwissenschaftler das Verstehen und die Entwicklung nachhaltiger sozialer Innovations- und Transformationsprozesse erleichtern? Welche Rollen spielen wir selbst im jeweiligen Kontext? Welcher theoretischen und methodischen Hilfsmittel bedienen wir uns dabei?
- Welche sozialwissenschaftlich reflektierten Beispiele sozialer Transformationsprozesse in Städten, Gemeinden und Regionen können wir dazu vorstellen?“

Schon bis hierher hatten wir es mit einer Reihe von Beiträgen zu tun, in denen die Autorinnen und Autoren nicht nur als Wissenschaftler*innen, sondern als im weitesten Sinne sozialwissenschaftliche Berater*innen involviert waren oder zumindest auch aus dieser Perspektive formuliert haben. Das trifft auf jeden Fall zu für alle Autorinnen und Autoren des letzten Abschnitts: für *Christian Gelleri*, der den Chiemgauer mit aus der Taufe gehoben hat, für *Bettina Wegner*, die kommunale Identitätsfindungsprozesse begleitet, und ganz besonders für *Ingegerd Schäuble* und *Oranna Erb*, die in Moderations- und Mediationsprojekten unterwegs sind. Auch für zwei der drei Beiträge des vorherigen Abschnitts „Nachhaltigkeit in Organisationen und Arbeitsorganisation“ gilt das. *Peter Dürr* stellt sich auch als Berater Strategie/Kommunikation in Unternehmen vor; *Wolfgang Gehra* und *Julia Schmidt* kommen aus der Gemeinwohl-Ökonomie und wollen mit ihrem Fachbeitrag zu deren besserem Funktionieren beitragen.

Die nachfolgenden Beiträge sind fast durchgängig bei anspruchsvoller theoretischer Einbettung von einem hohen Reflexionsgrad der eigenen Interventionen geprägt, nicht wenige durchaus selbstevaluativ und selbstkritisch.

Am intensivsten hat sich *Peter Biniok* eingelassen. Bei seinem Modellprojekt mit der Berliner Innung der Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik hat er sich nicht nur besuchs- und phasenweise, wie es bei Forschungsprojekten üblich ist, mit der Branche eingelassen, sondern ist als Beschäftigter der Innung durch die Betriebe gezogen, um als „Soziologe an der Konzeption von Maßnahmen gegen Ausbildungsabbrüche [mitzuarbeiten] und bei der Bearbeitung empirisch-analytischer Fragestellungen [zu unterstützen].“ „Sozialwissenschaftler

werden dabei selbst zum gestalterischen Akteur im Transformationsprozess.“ In seinem konkreten Fall beschreibt er seine Rolle zum einen als „Infiltration“ und zum anderen als „Arrangement“. Als „Infiltration“, weil er einen ethnografischen Zugang gewählt hat, der je nach Situation ebenso als beobachtende Teilnahme wie als teilnehmende Beobachtung untersucht werden kann und indem er Einfluss nehmen durfte auf „die Selbststeuerung der Akteure“. Als „Arrangement“ „durch die Initiierung von Dynamik“, will sagen, weil er in seiner Rolle geradezu beauftragt war, entgegen allen hinderlichen und beharrenden Kräften Veränderungen anzustoßen, die von den Praktikern getragen werden sollten.

Sevda Can Arslan beschäftigt sich in ihrem Beitrag mit dem Konzept der Transdisziplinarität. Vor dem Hintergrund von Vilsmaiers und Langs Analyse „Transdisziplinärer Forschung“ (2014) bürstet sie ihr eigenes Projekt „Media Future Lab“ gegen den Strich. Ihr Projekt „handelt von der Zukunft der Medien. Medien sind als öffentliche Kommunikationskanäle wesentlich für Demokratie. Doch sie befinden sich gerade in einer Krise: Reichweite, Akzeptanz und Deutungshoheit von traditionellen Angeboten sinken. Vor diesem Hintergrund fragt das Projekt, was wir, die Gesellschaft, von Medienangeboten erwarten, was wir unter gutem Journalismus verstehen und was wir uns das kosten lassen wollen.“ Um einer solch komplexen Fragestellung mit einem adäquaten Theorie- und Methodenset gerecht zu werden, ist es wichtig, nicht nur die Grenzen zwischen Wissenschaftsdisziplinen überschreitend zu arbeiten, sondern etwa auch die Kooperation zwischen Wissenschaft und Zivilgesellschaft zu suchen und das Projekt als lernendes anzulegen. Drei zentrale Momente von Transdisziplinarität untersucht *Arslan*: die *Kontextabhängigkeit* der Forschung, die *Gesellschaftsorientierung* und den Fokus auf den *Lernprozess*, und wendet sie analytisch und evaluativ auf ihr eigenes Projekt an.

Tamar Beruchashvili, Elisabeth Wiesnet und Yves Jeanrenaud stellen in ihrem Beitrag „Interaktive Formate zur gesellschaftlichen Teilhabe von Seniorinnen und Senioren am Beispiel sozialverantwortlicher Technikgestaltung“ vor. Aufgabe des Teilprojekts im Rahmen des bayrischen Forschungsverbundes ForGenderCare war es, „geeignete Kommunikations- und Partizipationsmodelle zu entwickeln, um Senior_innen mit unterschiedlichen Anforderungen und Lebenswirklichkeiten an der Entwicklung gesellschaftlicher Veränderung teilhaben zu lassen.“ Konkret wurde ein Teilhabemodell für ältere Menschen an der sie mittelbar und unmittelbar betreffenden Technikentwicklung erarbeitet. Zugleich wurde ein Ansatz entwickelt, wie Unternehmen stärker auf eine an Gender und Diversity orientierte Kultur und Kundenorientierung ausgerichtet werden können.

Christine Best und Kerstin Guhlemann widmen ihren Beitrag der „Kunst der sozialen Transformation“ oder, wie es im Untertitel heißt, dem „Empowerment

durch soziale Kunst“. Langzeitarbeitlose werden durch soziale Kunst, vor allem durch die JobAct-Methode, zu einer selbstbewussteren Wahrnehmung von Arbeitsmarktchancen befähigt. Einschlägige Projekte, die mit Formen der Kombination aus Theaterarbeit und sozialer Arbeit arbeiten, erzielen dabei hohe Eingliederungs- und Vermittlungsquoten, die traditionellen Methoden der Integration benachteiligter Menschen in Arbeitsmarkt und Gesellschaft im Ergebnis stark überlegen sind. Die Autorinnen analysieren hier konkret die in Deutschland entwickelte Methode selbst sowie die unterschiedlichen Gegebenheiten und Probleme der Anwendung der Methode bei jeweils zwei Partnern in anderen europäischen Ländern, namentlich Italien, Frankreich, Ungarn.

In vielen Bereichen sind inzwischen digitale Medien und Anwendungen so selbstverständlich, dass Personengruppen, die sich ihrer nicht bedienen können oder wollen, ins Abseits geraten und abgehängt zu werden drohen. Dieser Gefahr möchte die seit Jahren veranstaltete Get Online Week, initiiert von der EU-Kommission, entgegenwirken. *Bastian Pelka* und die *Studiengruppe Get Online Week*, Studierende der Rehabilitationspädagogik an der TU Dortmund, haben sich in Dortmund mit eigenen Angeboten an der Get Online Week 2019 beteiligt und ihre eigene „Intervention zur Verbesserung der digitalen Teilhabe“ evaluiert mit dem Ziel, „die Intervention selber, aber auch ihre Gelingensbedingungen für möglichen Transfer in andere lokale Kampagnen sowie für folgende Studierendenkohorten in Dortmund zur Nachahmung aufzubereiten.“ Im Grunde handelt es sich um eine Studie, bei der es darum geht festzustellen, wie nachhaltig der Lernerfolg bei den beteiligten Gruppen von Jugendlichen und Senior*innen gewesen ist, konkret: ob ihnen der Kurs bei der Bewältigung von digitalen Prozesse im Alltag dauerhaft behilflich war. Die Gruppe selbst hat sich inzwischen nach bestandem Examen aufgelöst.

Janine Kuhnt beschäftigt sich mit Innovationspotenzialen in einer inzwischen weit verbreiteten Gruppe von zivilgesellschaftlichen Organisationen: Bürger*innenstiftungen und Freiwilligenagenturen, deren Aufgabe darin besteht, Engagement zu mobilisieren und zu koordinieren. Sie fasst ihre Ergebnisse in der knappen Überschrift zusammen: „A story about storytellers.“ Will sagen: Wer gute, d. h. Erfolgsgeschichten über sich erzählt und sich gut präsentiert, ist erfolgreicher. Beantworten will *Kuhnt* mit ihrem Beitrag die Frage: „Wie erfüllen Bürger*innenstiftungen und Freiwilligenagenturen, unter Berücksichtigung ihrer organisationalen Verfasstheit, die ihnen zugeschriebene Innovationsfunktion durch die Förderung von Engagement?“ Sie unterzieht diese Organisationen einer „sekundäranalytischen Betrachtung“ und berücksichtigt dabei „sowohl quantitative Angaben wie die Anzahl der Organisationen, ihre Finanzausstattung und Personalstruktur als auch qualitative Daten, die aus wissenschaftlichen Befunden zur Selbsteinschätzung der in den Organisationen agierenden Professionellen und ihrem organisationalen Umfeld generiert worden sind.“

Gerald Beck und Robert Jende verfolgen in ihrem Beitrag über „RePair Democracy – Soziale Innovationen als Werkstätten für demokratische Gestaltung“ die Leitthese, „dass Bürgerinnen und Bürger sich als politisch wirksam erfahren müssen, um ein inklusives und befriedigendes politisches Gemeinwesen aufbauen zu können. Umgekehrt bedeutet das, dass eine entsprechende Entkopplung von Bürgerwille und politischen Entscheidungsträger*innen zu einer Erosion der Demokratie führt.“ Diese Erosion sehen sie weit fortgeschritten und suchen daher nach Reparaturpraktiken der Demokratisierung und verstehen darunter „offene Werkstätten, Repair Cafés, solidarische Landwirtschaften und andere soziale Innovationen als einen Beitrag zur Etablierung *lokaler Demokratien*.“ (*Hervorhebung der Autoren*) In ihnen „versammeln sich die Anliegen und Erfordernisse einer Stadt, eines Quartiers oder einer Nachbarschaft, und gleichsam finden hier die Fähigkeiten und Fertigkeiten zusammen, um die Anliegen praktisch anzugehen.“ Ihr Interventionsziel ist es, „Demokraticafés in der Stadtgesellschaft zu verankern, um damit die Wünsche und Bedürfnisse der Bürger*innen mit neuen Möglichkeiten der Gestaltung zu verbinden.“

Florian Engel schließlich sieht „soziale Innovationen und Nachhaltigkeit im Phänomen des Flaschensammelns“ und untersucht das Phänomen mit praxissoziologischer Detailgenauigkeit. Dabei kommt er u. a. zu einem Schluss, der durchaus auch für viele andere Veränderungsprozesse von Bedeutung ist: „Der nachhaltige Wandel städtischen Lebensraumes hängt also nicht nur von der intentionalen Kreativität seiner Bewohner_Innen ab. Fruchtbar erscheint ein Analyseansatz, der die sichtbaren wie unsichtbaren Handlungszusammenhänge in ihrer Verschränktheit miteinander versucht zu verstehen.“

Engel formuliert hier eine der Anforderungen an sozialwissenschaftliche Forschung, wie sie bei der Beobachtung und erst recht bei der Beförderung von sozialen Veränderungsprozessen über die traditionellen Methoden und Werkzeuge des Zählens, Messens und Prüfens hinaus von Vorteil sind: Empathie, Einfühlungsvermögen und soziale Verantwortung. Zwar ist gut gemeint längst nicht gut gemacht. Aber was gut gemacht ist, darf auch gut gemeint sein.

Literatur

- BDS. 2015. Soziale Innovation verstehen. Sozialwissenschaften und Berufspraxis (SuB) 38, Nr. 2/2015
- Dörre, Klaus. 2019. Risiko Kapitalismus. Landnahme, Zangenkrise, Nachhaltigkeitsrevolution. In Große Transformation? Zur Zukunft moderner Gesellschaften. Sonderband des Berliner Journals für Soziologie, Hrsg. Klaus Dörre, H. Rosa, K. Becker, Sophie Bose und B. Seyd, 3–33. Wiesbaden: Springer VS.

- Franz, Hans-Werner, und C. Kaletka, Hrsg. 2018. *Soziale Innovationen lokal gestalten*. Wiesbaden: Springer VS
- Franz, Hans-Werner. 2015, Editorial. In: *BDS. 2015. Soziale Innovation verstehen*. Sozialwissenschaften und Berufspraxis (SuB) 38, Nr. 2/2015
- Lombriser, R. und P. Abplanalp. 2015. *Strategisches Management: Visionen entwickeln – Erfolgspotenziale aufbauen – Strategien umsetzen*. 6., vollst. überarb. und aktual. Aufl. Zürich: Versus.
- Obermeier, Claudia. 2020. *Seniorinnen und Senioren im Kontext der digitalen Revolution*. Eine qualitative Untersuchung der Internetnutzung von Seniorinnen und Senioren. Weinheim: Beltz Juventa.
- Sen, Amartya. 1979. Utilitarianism and Welfarism, *The Journal of Philosophy*, LXXVI, 463–489.
- UN (United Nations). 2015. *Transforming Our World. The 2030 Agenda for Sustainable Development*. New York: United Nations.
- UNDP (United Nations Development Programme). 2015. *Bericht über die menschliche Entwicklung 2015: Arbeit und menschliche Entwicklung*. Berlin: Deutsche Gesellschaft für die Vereinten Nationen.
- Vilsmaier, Ulli, J. D. Lang. 2014. Transdisziplinäre Forschung. In: Harald Heinrichs und Gerd Michelsen (Hrsg.): *Nachhaltigkeitswissenschaften*, Bd. 104. Heidelberg: Springer, S. 87–113.

Franz, Hans-Werner, Dr. phil., Dipl.-Üb., Studium Angewandte Sprachen in Germersheim (Uni Mainz), Studium der Soziologie, Journalistik, Politikwissenschaften und Linguistik an der FU Berlin. Langjähriger Mitarbeiter und Mitglied der Geschäftsführung der Sozialforschungsstelle Dortmund (TU Dortmund), EFQM-Assessor, Mitglied des Geschäftsführenden Vorstandes des BDS, Permanent Advisor to ESSI (European School of Social Innovation, Wien).

Letzte Veröffentlichungen:

- Franz, H.W.; C. Kaletka; B. Pelka; R. Sarcina. 2018. *Building Leadership in Project and Network Management – A Facilitator’s Tool Set*, 2nd ed. Berlin/Heidelberg: Springer.
- Franz, H.W.; C. Kaletka. Hrsg. 2018. *Soziale Innovationen lokal gestalten*, Wiesbaden: Springer VS.
- Dalluege, A.; H.W. Franz. 2015. *IQM – Integriertes Qualitätsmanagement in der Aus- und Weiterbildung*. Selbstbewertung für EFQM, CAF, Q2E, DIN EN ISO 9001 und andere QM-Systeme, Bielefeld: wbv (4. überarbeitete und erweiterte Auflage).
- Franz, H.W.; J. Hochgerner; J. Howaldt. eds. 2012. *Challenge Social Innovation*, Berlin/Heidelberg: Springer.



In Webers Schuhen und mit Dahrendorfs Geleit: Die Wirkung sozialer Innovationen durch soziologische Klassiker verstehen

Claudia Obermeier

Zusammenfassung

Das Wissen um nachhaltig veränderte Handlungspraxen und deren Einfluss auf sozialstrukturelle Mechanismen ist ein genuin soziologisches. Sozialwissenschaften besitzen qua ihren Methoden und Theorien die Möglichkeit, strukturell wirksame Gesellschaftstransformationen systematisch aufzuarbeiten, abzubilden und Erkenntnisse daraus abzuleiten. Ohne soziologische Theoriebildung wäre es undenkbar, den Einfluss veränderter Handlungsrepertoires auf die Lebensgestaltung der Individuen (Mikroebene) und auf die Gesamtgesellschaft (Makroebene) zu erkennen und abzubilden (ganz in der Tradition Max Webers). Die Betrachtung sozialer Innovationen entfaltet sowohl für die Mikro- als auch für die Makroebene Relevanz. Dieser Beitrag möchte sich dem Erklärungsgehalt soziologischer Theorien für die Betrachtung gesellschaftlich relevanter Mechanismen in Form von sozialen Innovationen widmen. Dabei soll konzeptionell sowohl für die Mikro- als auch für die Makroebene durchdekliniert werden, welchen Einfluss soziale Innovationen, die nicht selten zu einem sozialen Wandel führen, auf die Lebenschancen der Individuen und der Gesamtgesellschaft haben. Die grundlegende These dieser Betrachtung lautet: *Soziale Innovationen führen zu einem Mehr an Lebenschancen*. Als theoretischer Unterbau soll das Lebenschancen-Konzept von Ralf Dahrendorf dienen, anhand dessen neben der grundlegenden Darstellung des Terminus der

C. Obermeier (✉)
Kiel, Deutschland

Lebenschancen eine Diskussion um soziale Innovationen entwickelt werden soll. Expliziert werden soll der Versuch, die Wirkung sozialer Innovationen anhand des Lebenschancen-Konzepts nach Dahrendorf zu erfassen, und zwar anhand der empirischen Befunde aus meiner Doktorarbeit zum Thema Internetnutzung von Seniorinnen und Senioren. Die gewonnenen Ergebnisse ermöglichen zum einen, die Motivationen, die hinter innovativem Handeln stehen, anhand dieses Beispiels aufzuzeigen, und vergegenwärtigen zum anderen, wie sich die Wirkungen einer sozialen Innovation für die Protagonistinnen und Protagonisten im Lichte des Lebenschancen-Konzeptes vergegenwärtigen. Der Beitrag möchte eine Perspektive auf die Erklärungskraft sozialwissenschaftlicher Theoriekonzepte im Hinblick auf die Wirkung sozialer Innovationen werfen und bedient sich dabei der Unterstützung empirischer Daten aus einer eigenen Erhebung.

1 Soziale Innovation: Grundverständnis und Referenzrahmen

Tradierte Handlungsrountinen und -praxen stoßen in einer immer stärker ausdifferenzierten Umwelt auf Fragestellungen, die auf althergebrachte Art nicht zu bewältigen zu sein scheinen. Neue Fragen provozieren andersartige Antworten, sich verändernde Umstände stellen bisherige Lebensweisen von Individuen und ganzen Gesellschaftsgruppen auf den Prüfstand. Bisher als komfortabel oder zufriedenstellend empfundene Bewältigungsmechanismen für die kleineren und größeren Aufgaben des Alltags erscheinen nunmehr eher unzulänglich. In der Konfrontation mit eben diesen Aufgabenstellungen wird gewahrt, dass die bisherige Handlungspraxis nicht mehr als zufriedenstellend bewertet werden kann. Die sich bietende Herausforderung provoziert die Ausrichtung auf neue Handlungsoptionen bzw. eine neue Bewältigungsstrategie, die diese Unzufriedenheit verringern oder beheben (sollen). Zapf formuliert dazu:

„Soziale Innovationen sind neue Wege, Ziele zu erreichen, insbesondere neue Organisationsformen, neue Regelungen, neue Lebensstile, die die Richtung des sozialen Wandels verändern, Probleme besser lösen als frühere Praktiken, und die deshalb wert sind, nachgeahmt und institutionalisiert zu werden“ (Zapf 1989, S. 177).

Die Zielsetzungen der Handlungsanpassung sind dabei dispers. Was zählt, ist der mittelfristig und langfristig erkennbare gesellschaftliche Nutzen. Festzustellen ist,

dass gesellschaftliche Wandelungsprozesse zu der Veranlassung führen, Handlungspraxen gemäß einem empfundenen Veränderungsdruck zu modifizieren: „Routine und Innovation gehören nicht zwei verschiedenen Welten an, sondern schieben sich ineinander“ (Waldenfels 1990, S. 96). Derartige Modifikationen können u. a. aus einem eher individuellen Motiv heraus entstehen. Eine veränderte Ausgestaltung reagiert damit auf eine als unzureichend empfundene Begebenheit. Mit gesellschaftlichen Wandelungsprozessen¹, die durch sehr unterschiedliche Impulse angetrieben sein können, steigt auch die breitflächige Notwendigkeit, den sich bietenden Veränderungen auf der Handlungsebene Reaktionen entgegen zu stellen – soll heißen: umfassende gesellschaftliche Wandelungsprozesse führen dazu, dass veränderte Handlungspraxen in vielerlei Kontexten relevant sind (Howaldt und Schwarz 2010, S. 25). Als eine der prägnanten Einflussgrößen in der Postmoderne gilt die *digitale Revolution* (Hofstetter 2018, S. 91 ff.; Reutner 2012, S. 9; Stengel 2017, S. 63 ff.). Alle gesellschaftlichen Teilbereiche sind davon einbezogen, digitale Organisations-, Verwaltungs- und Gestaltungsprinzipien zu adaptieren. Doch damit ist nicht nur das bloße Eindringen neuartiger Apparate und Maschinen gemeint.

„In zwanzig Jahren werden wir auf diese Zeit zu Beginn des 21. Jahrhunderts zurückblicken und einen entscheidenden Wendepunkt in der Geschichte unserer Wirtschaft und Gesellschaft darin erkennen. Wir werden verstehen, dass wir in ein neues Zeitalter eingetreten sind, das auf neuen Prinzipien, Ansichten und Geschäftsmodellen beruht, wie die Spielregeln sich geändert haben.“ (Tapscott und Williams 2007: S. 19)

Die gegenwärtig geschehenden Umwälzungen halten durch neue Informations- und Kommunikationstechnologien Einzug. Der Mensch der Postmoderne sieht sich damit konfrontiert, auf eine veränderte Art und Weise Wissen zu generieren, Bildung zu realisieren und Kommunikation sowie zwischenmenschliche Bindungen

¹Der Terminus des gesellschaftlichen oder sozialen Wandels soll an dieser Stelle lediglich als Eckpfeiler für sich aufspannende Argumentation dienen. Die verkürzte Betrachtung und das selbstverständliche Operieren mit diesem vielgestaltigen Begriff geschieht nicht ohne das Bewusstsein für die Notwendigkeit der differenzierten Verwendung. Bezogen auf Zapf (1994), der wiederum grundlegende Gedanken von Comte, Marx, Pareto, Durkheim und anderen Größen der Sozialwissenschaften berücksichtigt (Zapf 1994, S. 11 f.), soll sozialer Wandel als ein solcher Terminus verstanden werden, der ausdifferenziert wird in ein Strukturverständnis mitsamt der Frage nach einer sozialen Ordnung und einer weiterführenden Differenzierung in die Dimensionen, die den sozialen Wandel versuchen zu charakterisieren (Zapf 1994, S. 14).

zu organisieren. Digital bereitgestellte und medial ventilierte Informationen, digital encodierte und über technische Medien vermittelte Botschaften, orts- und zeitunabhängige Vernetzung über die Infrastruktur Internet – die quasi permanent zur Verfügung stehenden Potenziale schaffen eine neue Notwendigkeit des Umgangs mit diesen Verfügbarkeiten und Angeboten (Becker 2013, S. 29 f.; Floridi 2015, S. 45 ff.). Die Digitalität als Organisationsprinzip anzuerkennen bedeutet aber auch, seine Handlungen an die neuen technischen Begebenheiten und die mannigfaltigen digitalen Möglichkeiten anpassen zu müssen – das gilt gleichsam für das Individuum, für bestimmte Akteursgruppen und gesellschaftliche Teil- respektive Funktionsbereiche. Digitalisierung provoziert auch neue Fragen danach, wie das gesellschaftliche Miteinander auf der Mikroebene gestaltet werden soll, welche Begebenheiten nunmehr Änderungspotenzial erhalten oder welche Routinen neu gedacht werden müssen. Aus dem die Gesellschaft umspannenden Wandel, der mit der *Digitalen Revolution* seine Betitelung erhält, erwächst die Notwendigkeit, Handlungsweisen zu hinterfragen bzw. dieselben im Lichte neuer Optionen anzupassen. Soziale Wandelungsprozesse bilden folglich die Klammer für soziale Innovationen, können jedoch auch Resultat sozial innovativer Veränderungen sein, wodurch die Wandelungsprozesse selbst erst sichtbar werden (Braun-Thürmann und John 2010, S. 53). Digitalisierung wird als das verstanden, was breitflächig neue Potenziale für die Ausgestaltung gesellschaftlicher Bezüge, Verbindungen und Beziehungen, aber auch gesellschaftlicher Organisation und Verwaltung schafft. Daraus hervorgehende neuartige Praktiken können selbst technisch und/oder sozial innovativ sein und darüber hinaus weitere Innovationen anstoßen bzw. nach sich ziehen, weil sich Referenzpunkte verschieben, etablierte Routinen als nicht mehr praktikabel gelten. Dabei entzieht sich der Aspekt der Neuartigkeit im Hinblick auf soziale Innovationen einer klaren Konturierung². Denn es drängt sich die Frage auf, wie bei einer Handlungspraktik das Neuartige identifiziert werden soll. Deutlich treffender scheint die These zu sein, dass eine soziale Innovation eher eine Modifikation einer bereits bekannten Handlungspraktik ist und der Versuch einer Identifikation eher auf das Andersartige zurückfällt, als sich eindeutig auf ein neuartiges Element zu beziehen. Bei allen Versuchen, diesen Umstand definitorisch einzufangen, trifft man doch wieder auf die von Schumpeter explizierte Charakterisierung, die so treffend den Gedanken der Neuartigkeit in

²Die Annahme darüber, dass in Bezug auf technische Innovationen eine überaus eindeutige Benennung des Neuartigen stattfinden kann, muss mit dem Verweis auf die Ausführungen von Bechmann und Grundwald (1998: 5) und die Auffassung von Luhmann (1990) ebenfalls kritisch beleuchtet werden.

sozialen Innovationen abbildet: „the doing of new things or the doing of things that are already being done in a new way“ (Schumpeter 1947, S. 151). Die Neuartigkeit der in sozialen Innovationen realisierten Praktiken liegt quasi in der Andersartigkeit. Soziale Innovationen sind ohne das Element der Neuartigkeit nicht existent, jedoch braucht es eine andere Konnotation des Neuen, das in einer sozialen Innovation zum Ausdruck kommt (Gillwald 2000; Bechmann und Grunwald 1998). Hier verdeutlicht sich die Problematik der schwerlich fass- und messbaren Trennschärfe (Gillwald 2000, S. 41; Braun-Thürmann und John 2010, S. 54 f.). Denn, wenn jede Andersartigkeit des Verhaltens eine Innovation sein könnte, würde dies den Terminus und das Konzept ad absurdum führen. Neue Rahmenbedingungen provozieren neue Handlungspraktiken, und veränderte Praktiken können die Rahmenbedingungen einer Modifikationsnotwendigkeit unterwerfen. Was an dieser Stelle in der abstrakten Formulierung leicht nachvollziehbar erscheint, erscheint im Hinblick auf eine theoretische Fundierung und in der Auseinandersetzung mit ganz konkreten Momenten weitaus komplexer. Über die Frage, was per definitionem eine soziale Innovation ist und wann eine veränderte Handlungspraxis als sozial innovativ identifiziert werden kann, haben sich bereits Forscher*innen (bspw. Ogburn 1923; Kroeber 1924; Rammert 1993; Mensch 1972) verschiedener Disziplinen ausgelassen. Relevant erscheint in diesem Kontext vor allem der Aspekt: „Nicht alles, was wir innovativ finden, wird Innovation“ (Franz und Kaletka 2018, S. 2). Wenn also im weiteren Verlauf dieser Ausführungen das Adjektiv innovativ verwendet wird, wird damit eine Handlungspraxis beschrieben, die sich als tatsächliche Innovation vergegenwärtigt und folglich Einzug in das Handlungsrepertoire der Menschen gehalten hat. Der Claim ist hier also nicht gebräuchlich, um etwas Neuartiges zu beschreiben, sondern um auf Innovationen abzustellen, die tatsächlich veränderte Handlungspraxis bedeuten. Eingedenk der Tatsache, dass dieser Beitrag eine andere Agenda verfolgt, soll es bei dieser knappen und verdichteten Darlegung des Gegenstandes *soziale Innovation* bleiben. Folglich soll die Annahme gelten, dass sich soziale Innovationen dadurch kennzeichnen lassen, dass Handlungsweisen überindividuell und *anders* als bisher ausgestaltet werden – eben in der Form, dass Viele *anders als bisher* agieren.

2 Arbeitsthese und Intention

Die These, dass soziale Innovationen zu *einem Mehr* an Zufriedenheit oder einem neuen Wohlgefühl führen können, ist mitnichten neu. Im Zuge dieser Lesart wird die Betrachtungsweise verschoben, was im Wesentlichen bedeutet, dass nicht mehr die Frage danach prominent ist, *was* eine soziale Innovation ist. Vielmehr liegt

der Fokus auf den als verändert begriffenen Handlungsweisen, die Resultat bzw. Ergebnis der sozialen Innovation sind. Das Abzeichnen der aus dem innovativen Handeln entspringenden sozialen Begebenheiten erscheint als ebenso große Herausforderung wie das Finden des Dambrucharguments, ab wann eine soziale Innovation als eine solche benannt werden kann. Diesem Umstand ist die zaghafte Frage danach immanent, wie soziale Innovationen abbildbar werden, wie sie in ihrer Ausgestaltung, Ausdehnung und Wirkung verstanden werden können. Soziale Innovationen können als soziale Phänomene begriffen werden, die es zu beschreiben, verstehen und erklären gilt (Braun-Thürmann und John 2010, S. 54 ff.).

Möchte man eruieren, wie groß die Veränderung sein muss, damit selbige als innovativ gelten kann, kann es sinnvoll sein, das Veränderte zu betrachten, um darüber den innovativen Charakter einer neu implementierten Handlungspraxis freilegen zu können (Howaldt et al. 2008). Die nachfolgenden Ausführungen wollen den Versuch unternehmen, das Erklärungspotenzial eines sozialwissenschaftlichen Theorieansatzes für das Verstehen der Wirkungsweise sozialer Innovationen aufzuzeigen. Mit der vorgelagerten These, dass eine soziale Innovation eine Handlungspraxis verändert, soll eine soziale Innovation unter Zuhilfenahme des Lebenschancen-Ansatzes von Dahrendorf (1979) quasi a posteriori betrachtet werden. Die leitende Arbeitsthese liest sich daher folgendermaßen: *Soziale Innovationen führen zu einem Mehr an Lebenschancen.*

Der Lebenschancen-Ansatz soll dazu dienen, dieses eher abstrakt anmutende Resultat der sozialen Innovationen theoriegeleitet zu systematisieren und zu operationalisieren. Als Referenzrahmen dient das Spannungsfeld der Digitalisierung, und betrachtet wird die Personengruppe der Senior*innen – das sind Personen, die sich bereits im Ruhestand befinden³. Digitalisierung ist ein Phänomen, das sich je nach gesellschaftlichem Funktionssystem in unterschiedlichen Formen vergegenwärtigt. An dieser Stelle soll es nicht um die verschiedentlichen Ausprägungen und Fortschritte in einzelnen Anwendungsfeldern gehen. Vielmehr forciert die Perspektive das, was für das Individuum als Voraussetzung dafür gilt, an digital

³Die Betrachtungsgruppe erhält ihre Konturierung durch die theoretischen Vorüberlegungen, die für das Promotionsprojekt (finalisiert in 2018) angestrengt wurden. Die Bezeichnung Senior*innen bezieht sich nicht auf ein numerisches Äquivalent in Form einer Altersangabe, sondern resultiert aus den gesetzlich geregelten Begrifflichkeiten, die dann Anwendung finden, wenn eine Person das Renteneintrittsalter erreicht hat und aus der Erwerbstätigkeit ausscheidet oder aber aus gesundheitlichen Erwägungen (früh)pensioniert wird. Aufgrund der benannten Aspekte wird in diesem Beitrag ausschließlich von Senior*innen und nicht etwa von Älteren die Rede sein, um die Trennschärfe im Hinblick auf das Ausscheiden aus der Erwerbstätigkeit zu markieren (Obermeier 2020, S. 63 ff.).

gestalteten Prozessen, sei es der Informationsbeschaffung, der Alltagsorganisation oder der Kommunikation, partizipieren zu können. Voraussetzung für ein digitales Leben ist die Nutzung des Internets. In Bezug auf die Untersuchungsgruppe vergegenwärtigt sich daher zuvorderst die Internetnutzung als relevante Größe für die Partizipation an der zunehmend digitalisierten Gesellschaft. Die Personengruppe der Senior*innen ist die einzige, die in der gegenwärtigen Gesellschaft klar quantifizier- und differenzierbar in eine Gruppe der Internet-Nutzenden und in eine solche der Internet-Nichtnutzenden aufteilbar ist (Initiative D21 e. V. 2018, S. 40 f.). Onliner*innen haben den durch die Digitalisierung hervorgebrachten *digital turn* (Schramm 1988, S. 341) bereits vollzogen. Diejenigen Senior*innen, die ihren Alltag ohne das Internet gestalten und damit eine analoge Lebensführung praktizieren, haben diese Erfahrung bislang nicht gemacht. In Bezug auf die Gruppe der Senior*innen gilt der *digital turn* als spaltendes Element, das zu einer Heterogenität vor allem in Bezug auf die Faktoren der Informationsbeschaffung und der Kommunikation führt. Die Nutzung des Internets wird für die Personengruppe der Senior*innen aus verschiedenen Gründen als soziale Innovation gedeutet. Damit wird vergegenwärtigt, dass soziale Innovationen nicht für alle Bevölkerungsgruppen in einem gleichen zeitlichen Rahmen vollzogen werden und zudem eine Handlungspraxis nicht für alle Bevölkerungsgruppen als innovativ, sprich gegenüber bestehenden Routinen als neuartig und verändert, gelten müssen. Für die Jüngeren beispielsweise bildet die Internetnutzung keine neuartige Handlungspraxis – selbige ist vielmehr internalisierte Kulturpraxis. Anhand dieses Beispiels der Internetnutzung von Senior*innen soll unter Hinzunahme des Lebenschancen-Konzeptes ein Vorschlag dafür unterbreitet werden, wie die Wirkung einer sozialen Innovation durch einen sozialwissenschaftlichen Theorieansatz abgebildet werden kann. Um der Arbeitsthese nachzugehen, wird zunächst in einer knappen Ausführung aufgezeigt, warum die Internetnutzung der Senior*innen als soziale Innovation begriffen werden soll. Daran anschließend werden die Grundzüge des Lebenschancen-Begriffes bei Weber und die Eckpfeiler des Lebenschancen-Konzeptes von Dahrendorf skizziert, woraufhin dann eine Zusammenführung der Erkenntnisse erfolgt.

3 Internetnutzung als soziale Innovation

Der Arbeitsthese kann die Frage vorausgeschickt werden: Wie wirken soziale Innovationen und wodurch werden Sie initiiert? Die Intention liegt darin, durch die soziale Innovation eine solche Veränderung zu erwirken, die schließlich positiver bewertet wird und Lebensumstände in besser gestalteter Form zum

Resultat hat (John 2013, S. 71). Jedoch soll diese Annahme dahin gehend geschärft werden, dass eine sozial innovative Handlungspraxis nicht per se bedeuten muss, dass es sich in der Konsequenz um genuin positive und bessere Bedingungen an sich handelt. Veränderte Praktiken können allerdings für andere, nur mittelbar Beteiligte, auch solche Resultate hervorbringen, die nicht positiv bewertet werden (Gillwald 2000, S. 19 f.). Dies soll in den Betrachtungskontext der Internetnutzung von Senior*innen überführt werden. Aus einer gesamtgesellschaftlichen Perspektive heraus kann vor dem Hintergrund der immensen Verbreitung und der Implementierung in nahezu allen Gesellschaftsbereichen nicht mehr davon gesprochen werden, dass es sich bei der Internetnutzung um eine partiell wirkende soziale Innovation handelt. Wenngleich das Argument an sich für bestimmte Nutzungsintentionen oder spezifische Anwendungsprofile, veränderte Verwaltungs- und Organisationsprinzipien gelten kann, soll der Gebrauch des Internets an sich hier im Fokus stehen, und dieser Aspekt kann als ein breitflächiges, umfassendes Diffundieren und Übertragen in Handlungsrepertoires verstanden werden. Die internetbasierte und digital gestaltete Umwelt ist für Viele nunmehr integraler Bestandteil der eigenen Lebenswelt (Krotz 2008; S. 44 ff.). Aufbauend auf den digitalen Gestaltungsprinzipien lassen sich auf neuartige Weise innovativ wirkende Strategien ausmachen. Für all diejenigen, die das Internet nutzen, ergeben sich weiterführende Handlungsrepertoires und Anwendungsfelder, deren Voraussetzung durch die Internetnutzung geschaffen wurde. Dies bezieht sich makroperspektivisch bspw. auf die Organisation und die Ausgestaltung zwischenmenschlicher Kommunikation, neuartiger Lernstrategien, die Art der Informationsgenese und per se auf die Einbindung technischer Medien in den Alltag. Man kann davon sprechen, dass sich verschiedentliche soziale Innovationen verwoben haben und schließlich den Wandelungsprozess des *digital turn* abbilden. Dem digitalisierten Kommunikations-, Informations-, Organisations- und Verwaltungsprinzip stehen jedoch bis zu einem gewissen Grade exkludiert diejenigen gegenüber, die das Internet *nicht nutzen* und damit *nicht an der Digitalisierung partizipieren können*. Bei dieser Gruppe der offline Lebenden handelt es sich mehrheitlich um Senior*innen. Neben der Bildung und der Art der Berufstätigkeit handelt es bei dem Alter gegenwärtig um die prägendste Determinante im Hinblick auf die Internetnutzung. Im Zuge des im Jahre 2018 fertiggestellten Promotionsprojektes wurde eine Untersuchung zur Internetnutzung und -Nichtnutzung von Senior*innen durchgeführt (Obermeier 2020), die allerlei interessante Erkenntnisse für diesen Kontext der sozialen Innovationen und zu dem Erklärungspotenziale des sozialwissenschaftlichen Konzeptes der Lebenschancen von Dahrendorf liefert.