



# **SINA - Soziale Innovationen für Nachhaltigkeit**

Arbeitsauftrag: Vorhabensbericht

August 2024

## **Hintergrundinformationen zu Auftrag & Autor\*innen**

Im Auftrag des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz (BMUV) führte Yunus Environment Hub (YEH) das Gesamtvorhaben „SINA – Soziale Innovationen für Nachhaltigkeit“ durch, dessen Fokus auf der Potenzialanalyse von Sozialen Innovationen als Treiber ökologischen Fortschritts sowie der Entwicklung konkreter Handlungsempfehlungen zur Förderung und Unterstützung Sozialer Innovationen lag.

Innerhalb von drei Jahren befasste sich das interdisziplinäre Projekt-Team im Rahmen von SINA mit der Bestimmung ökologischer, sozialer und ökonomischer Potenziale Sozialer Innovationen, um Klima-, Umwelt- und Nachhaltigkeitsziele bestmöglich zu fördern bzw. zu erreichen. Ziel war es hierbei, durch die vertiefte Analyse Sozialer Innovationen, die entsprechenden Akteur\*innen, Märkte, Herausforderungen, Anreizsysteme, Rahmenbedingungen und Bedarfe besser zu verstehen und zur Entwicklung dieser beizutragen. Die Betrachtung Sozialer Innovationen im Nachhaltigkeitsbereich wurde in sieben Themenbereichen gemeinsam mit einem einberufenen Beirat untersucht und vertieft, um politische Handlungsempfehlungen für eine effektive Unterstützungs- und Förderungsstruktur zu entwickeln. Es wurde Grundlagen geschaffen, damit Akteur\*innen in der Gesetzgebung, Verwaltung aber auch in der Privatwirtschaft informiert, zukunftsweisende und proaktive Entscheidungen treffen können.

### ***Autor\*innen (in alphabetischer Reihenfolge):***

- Sören Brosch (Yunus Environment Hub)
- Ella-Maria Gollmer (Studio Nima)
- Christina Jäger (Yunus Environment Hub)
- Dr. Aline Laucke (Studio Nima)
- Konstantin Münchau (Yunus Environment Hub)
- Leonhard Nima (Studio Nima)
- Mercedes Ribera Wansart (Yunus Environment Hub)
- Laura Wagmann (Studio Nima)
- Luise Wunner (Yunus Environment Hub)

### **Yunus Environment Hub**

Yunus Environment Hub entwickelt und fördert Soziale Innovationen, um sozial-ökologische Transformationen auf lokaler Ebene voranzutreiben. Mitbegründet von Friedensnobelpreisträger Prof. Muhammad Yunus verfolgt YEH hierbei die Vision, soziale Gerechtigkeit und Klimaneutralität (entsprechend dem Grundsatz „A World of Three Zeros:

Zero Poverty, Zero Unemployment, Zero Carbon Emissions“) zu erreichen. Während die 17 nachhaltigen Entwicklungsziele der Agenda 2030 hierbei den Rahmen vorgeben, bildet das Konzept des sozialen Unternehmertums den methodischen Grundstein. Durch die Verbindung einer sozial-ökologischen Mission mit einer unternehmerischen Denkweise haben sich soziale Unternehmen in unterschiedlichsten regionalen, wie thematischen Kontexten als Katalysator für ökologischen Fortschritt bewährt.

[www.yunusenvironmenthub.com](http://www.yunusenvironmenthub.com)

[soziale.innovation@yunuseh.com](mailto:soziale.innovation@yunuseh.com)

### **Über Studio Nima**

Studio Nima beschleunigt das Wachstum und die Entstehung Sozialer Innovationen, um einige der drängendsten globalen Probleme zu adressieren. Das in München ansässige Unternehmen plant, inkubiert und berät soziale Geschäfts- und Organisationsmodelle in den Bereichen Kreislaufwirtschaft & Recycling, nachhaltige Mode, Zukunft der Ernährung, Bildung und vielen weiteren Themen. Studio Nima entwickelt weltweit Projekte mit Unternehmen, Stiftungen, Universitäten und anderen Stakeholdern, um einen positiven Beitrag zur Erreichung der Sustainable Development Goals (SDG) zu leisten.

## Inhaltsverzeichnis

<b>Zusammenfassung</b> .....	<b>7</b>
<b>1. Einleitung</b> .....	<b>12</b>
<b>2. Potentialanalyse</b> .....	<b>15</b>
<b>2.1. Einleitung Potentialanalyse</b> .....	<b>15</b>
<b>2.2. Definition der Kernbegriffe</b> .....	<b>16</b>
<b>2.3. Akteurs- und Netzwerklandschaft rund um Soziale Innovationen in Deutschland</b> .....	<b>19</b>
<b>2.4. Internationale Beispiele effektiver Förderung von sozialen Innovationen</b> .....	<b>23</b>
<b>2.5. Stand der Forschung zum transformativen Potenzial von sozialen Innovationen</b> .....	<b>29</b>
<b>2.6. Modell zur Bewertung des transformativen Potenzials von Sozialen Innovationen im Klima- und Umweltbereich</b> .....	<b>33</b>
<b>2.7. Aufbau des Bewertungsmodells, Zielsetzung &amp; Art der Anwendung</b> .....	<b>37</b>
<b>2.8. Analyse des transformativen Potenzials Sozialer Innovationen im Klima- und Umweltbereich</b> .....	<b>40</b>
<b>2.8.1. Energie</b> .....	<b>42</b>
<b>2.8.2. Ernährung &amp; Landwirtschaft</b> .....	<b>45</b>
<b>2.8.3. Umweltschutz, Biodiversität &amp; Zirkularität</b> .....	<b>47</b>
<b>2.8.4. Umweltbildung &amp; Forschung</b> .....	<b>51</b>
<b>2.8.5. Arbeit &amp; Qualifizierung</b> .....	<b>52</b>
<b>2.8.6. Wohnen &amp; Bauen</b> .....	<b>56</b>
<b>2.8.7. Mobilität</b> .....	<b>59</b>
<b>2.8.8. Produkte &amp; Konsum</b> .....	<b>61</b>
<b>2.8.9. Finanzen</b> .....	<b>64</b>
<b>2.9. Wie kann die Ausschöpfung des transformativen Potenzials von Sozialen Innovationen im Klima- und Umweltbereich effektiv unterstützt werden? – Erste Indikationen</b> .....	<b>66</b>
<b>2.9.1. Hürden der Potenzialentfaltung von Sozialen Innovationen</b> .....	<b>67</b>
<b>2.9.2. Beurteilung von Maßnahmenfeldern durch Expert*innen</b> .....	<b>73</b>
<b>2.9.3. Finanzielle Förderung</b> .....	<b>76</b>

2.9.4.	Nicht-finanzielle (technische) Förderung .....	78
2.9.5.	Regulative Maßnahmen .....	80
2.9.6.	Verwaltungstechnische Maßnahmen im öffentlichen und privaten Sektor .....	81
2.9.7.	Bildungsbezogene Maßnahmen.....	83
2.9.8.	Agenda Setting .....	83
2.10.	Zusammenfassung Potentialanalyse .....	84
3.	Handlungsempfehlungen .....	87
3.1.	Themenbereich: Finanzierung und Förderung .....	89
3.1.1.	Herausforderungen und Maßnahmenfelder .....	89
3.1.2.	Handlungsempfehlungen .....	93
3.2.	Themenbereich: Wirkungsmanagement .....	101
3.2.1.	Einleitung: Aufbau und Begriffseinführung.....	101
3.2.2.	Herausforderungen und Maßnahmenfelder .....	103
3.2.3.	Handlungsempfehlungen .....	106
3.3.	Themenbereich: Politische und rechtliche Weichenstellungen.....	113
3.3.1.	Herausforderungen und Maßnahmenfelder .....	113
3.3.2.	Handlungsempfehlungen .....	117
3.4.	Themenbereich: Teil- und Tauschmodelle .....	124
3.4.1.	Herausforderungen und Maßnahmenfelder .....	125
3.4.2.	Handlungsempfehlungen .....	127
3.5.	Themenbereich: Abfallvermeidung.....	129
3.5.1.	Herausforderungen und Maßnahmenfelder .....	130
3.5.2.	Handlungsempfehlungen .....	132
3.6.	Themenbereich: Reparatur.....	135
3.6.1.	Herausforderungen und Maßnahmenfelder .....	135
3.6.2.	Handlungsempfehlungen .....	138
3.7.	Systemische Perspektive .....	143
3.7.1.	Übersicht der bedeutendsten Herausforderungen von Sozialen Innovationen in Deutschland.....	143

<b>3.7.2. Relevante Strategien und Politikmaßnahmen für das SINA-Vorhaben</b>	<b>144</b>
.....	
<b>3.7.3. Kontextualisierung der Forschungsergebnisse</b>	<b>148</b>
<b>4. Schluss</b>	<b>151</b>
<b>5. Literaturverzeichnis</b>	<b>153</b>
<b>6. Anhang</b>	<b>171</b>

# Zusammenfassung

## Hintergrund

Das Projekt **SINA (Soziale Innovationen für Nachhaltigkeit)** wurde im Auftrag des **Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz (BMUV)** durchgeführt. Die zentrale Zielsetzung des Projekts bestand darin, das **Potenzial sozialer Innovationen (SI)** für den Umwelt- und Nachhaltigkeitsbereich in Deutschland zu analysieren. Über einen Zeitraum von drei Jahren arbeitete ein interdisziplinäres Team daran, konkrete **Handlungsempfehlungen** für die Politik zu entwickeln, um soziale Innovationen als transformative Kräfte zur Bewältigung ökologischer Herausforderungen zu fördern und zu skalieren.

Das Projekt zielte darauf ab, einen umfassenden Überblick über die **Akteure, Märkte, Anreizsysteme und Rahmenbedingungen** zu gewinnen, die soziale Innovationen im Umweltbereich beeinflussen. Zusätzlich wurden **internationale Best Practices** analysiert, um deren Übertragbarkeit auf den deutschen Kontext zu prüfen. Ein Expert\*innen-Beirat, bestehend aus bis zu 12 Mitgliedern, begleitete den Prozess und steuerte wertvolle Erkenntnisse bei.

## Zentrale Aussage

SI haben ein erhebliches Potenzial, um nachhaltige Entwicklungen voranzutreiben. Besonders deutlich wird dies am Beispiel der Kreislaufwirtschaft. Diese umfasst verschiedene Ansätze und Modelle, die darauf abzielen, Ressourcen effizienter zu nutzen und Abfall zu minimieren. Auf politischer Ebene gewinnen SI zunehmend an Bedeutung, vor allem seit der Veröffentlichung der Nationalen Strategie für Soziale Innovationen und Gemeinwohlorientierte Unternehmen im Herbst 2023. Durch die gezielte Förderung von SI im Bereich der Kreislaufwirtschaft können Ziele der Nationalen Strategie für Kreislaufwirtschaft erreicht werden.

## Wesentliche Vorteile von SI

- Lösung gesellschaftlicher Probleme: SI zielen darauf ab, drängende soziale, ökologische und wirtschaftliche Herausforderungen zu lösen. Sie bieten oft innovative Ansätze, die traditionelle Systeme ergänzen oder ersetzen.
- Systemisches Transformationspotenzial: SI haben das Potenzial, tiefgreifende, langfristige Veränderungen in gesellschaftlichen Strukturen herbeizuführen. Sie setzen auf nachhaltige Lösungen, die auf systemischer Ebene wirken, und tragen zu einer sozial-ökologischen Transformation bei.

- Partizipativer Ansatz: SI basieren häufig auf einem Bottom-up-Ansatz, bei dem die Betroffenen selbst aktiv in die Entwicklung und Umsetzung eingebunden werden. Dies fördert Akzeptanz, Engagement und Lösungen, die besser auf die tatsächlichen Bedürfnisse der Gemeinschaft abgestimmt sind.
- Nutzung von lokalem Wissen: Sie greifen gezielt lokale Bedürfnisse und Herausforderungen auf und setzen auf das Wissen und die Ressourcen der Gemeinschaft. So entstehen oft maßgeschneiderte Lösungen, die nachhaltig wirken und die Lebensqualität vor Ort verbessern.
- Förderung von sozialen und ökologischen Werten: SI verfolgen in der Regel sowohl soziale als auch ökologische Ziele. Sie streben eine Balance zwischen sozialem Nutzen und wirtschaftlicher Tragfähigkeit an, was sie besonders in Bereichen wie Klimaschutz, Bildung, Gesundheitswesen und sozialer Gerechtigkeit wertvoll macht.
- Stärkung der Gemeinschaft: Durch die enge Einbindung von lokalen Akteur\*innen und der Förderung von Kooperationen stärken SI soziale Netzwerke, Solidarität und das Gemeinschaftsgefühl.

### **Herausforderungen und Potenzialanalyse**

Im Zentrum des Projekts stand die Frage, wie soziale Innovationen zur Erreichung der deutschen **Klima- und Nachhaltigkeitsziele** beitragen können. Dazu wurde ein **Bewertungsmodell** entwickelt, um das **transformative Potenzial** sozialer Innovationen systematisch einzuordnen. Die Analyse basierte auf drei zentralen Dimensionen:

1. Transformativer Wirkungsgrad: Dieser beschreibt, in welchem Umfang eine soziale Innovation bereits heute Veränderungen in ökologischer, sozialer oder ökonomischer Hinsicht bewirkt. Dabei wurde zwischen niedrigem, mäßigem, hohem und systemischem Wirkungsgrad unterschieden.
2. Formalisierungsgrad: Der Grad der institutionellen und organisatorischen Verankerung sozialer Innovationen wurde untersucht, um zu bewerten, inwieweit diese langfristig stabil und skalierbar sind.
3. Transformatives Potenzial: Das Potenzial beschreibt die Fähigkeit sozialer Innovationen, unter den richtigen Rahmenbedingungen systemische Veränderungen herbeizuführen. Es umfasst die Skalierbarkeit und die Fähigkeit zur langfristigen Diffusion.

Im Rahmen der Potenzialanalyse wurden **neun Handlungsfelder** identifiziert, in denen soziale Innovationen besonders relevant für den Klima- und Umweltbereich sind:

- Energie
- Ernährung und Landwirtschaft
- Umweltschutz, Biodiversität und Zirkularität
- Umweltbildung und Forschung
- Arbeit und Qualifizierung
- Wohnen und Bauen
- Mobilität
- Produkte und Konsum
- Finanzen

### **Zentrale Erkenntnisse**

Die Potenzialanalyse verdeutlicht, dass soziale Innovationen oft in den frühen Phasen ihrer Entwicklung **unzureichend finanziert** und **unterstützt** werden, was ihre langfristige Wirksamkeit und Skalierbarkeit einschränken. Es fehlt an geeigneten **Förderprogrammen**, die sowohl finanzielle als auch nicht-finanzielle Unterstützung bieten. Die bestehenden Programme adressieren häufig nicht die spezifischen **Bedarfe sozialer Innovationen**, insbesondere in Bezug auf **Anschubfinanzierungen** und den Zugang zu Netzwerken und Beratung.

Ein weiteres zentrales Ergebnis der Analyse ist, dass die **Diffusion** sozialer Innovationen – also deren Verbreitung und institutionelle Verankerung – entscheidend für ihren **transformativen Erfolg** ist. Dies erfordert sowohl politische Unterstützung als auch Anpassungen im rechtlichen und regulatorischen Rahmen.

### **Handlungsempfehlungen**

Basierend auf der Potentialanalyse, zusätzlichen Literaturanalysen, Expert\*innen-Interviews, einer Workshop-Reihe zur Entwicklung politischer Maßnahmen und Validierungsgesprächen wurden konkrete Handlungsempfehlungen erarbeitet, um SI im ökologischen Bereich zu fördern. Der Bericht ist gegliedert nach den folgenden **6 Themenbereichen**.

1. Förderung und Finanzierung
2. Wirkungsmanagement
3. Politische und rechtliche Weichenstellungen
4. Teilen und Tauschen
5. Abfallvermeidung
6. Reparatur

Das Kapitel zur systemischen Perspektive greift die zentralen Thesen auf und setzt sie in den aktuellen Kontext im Sinne der politischen und rechtlichen Entwicklungen im Feld der SI im ökologischen Umfeld.

Um soziale Innovationen im Umweltbereich in Deutschland zu fördern, werden folgende Maßnahmen empfohlen:

- **Zielgerichtete Finanzierungsmodelle:** Schaffung von Förderprogrammen, die flexible, klein-volumige **Anschubfinanzierungen** bieten und innovative Finanzierungsquellen, wie **nachrichtenlose Vermögenswerte**, einbeziehen.
- **Standards für Wirkungsmanagement:** Entwicklung eines **Standardrahmens** für **Wirkungsmanagement** im ökologischen Bereich, um langfristige und prozessorientierte Ansätze für die Messung und Skalierung der Wirkung sozialer Innovationen zu etablieren.
- **Politische Sichtbarkeit stärken:** Eine stärkere und kohärente **politische Stimme** für soziale Innovationen durch eine intensive Zusammenarbeit zwischen **BMUV, BMBF und BMWK** und die Berücksichtigung von SI in politischen Prozessen und Ausschüssen.
- **Infrastrukturen für lokale Systeme:** Unterstützung von **lokalen Sharing-Systemen**, die SI vorantreiben, durch die Bereitstellung von Ressourcen, Räumen und kommunalen Unterstützungsmechanismen.
- **Förderung der Kreislaufwirtschaft durch SI:** Stärkere politische Unterstützung für **Kreislaufwirtschaft** und **Abfallvermeidung** durch nationale Programme, Wettbewerbe und Initiativen bzw. die delegierte Verantwortung und Befähigung der Kommunen zur Durchführung dieser
- Berücksichtigung von Sozialen Innovationen in der **Umsetzung der EU-Richtlinie "Recht auf Reparatur"** in nationales Recht: Steigerung der Sichtbarkeit und Unterstützung bei der Auftragsvergabe im Rahmen der erweiterten Herstellerverantwortung

### **Schlussfolgerung**

Soziale Innovationen haben ein großes Potenzial, zur **Transformation von Gesellschaft und Wirtschaft** beizutragen, insbesondere in den Bereichen Klima- und Umweltschutz. Die Ergebnisse des SINA-Projekts verdeutlichen jedoch, dass diese Innovationen in Deutschland derzeit **unzureichend gefördert** werden. Es fehlt an **passgenauen Finanzierungs- und Unterstützungsstrukturen**, die den spezifischen Anforderungen sozialer Innovationen gerecht werden.

Um dieses Potenzial auszuschöpfen, sind eine **verstärkte politische Unterstützung** und die Schaffung von **zielgerichteten Förderprogrammen** notwendig. Internationale Beispiele zeigen, dass Länder, die gezielte Maßnahmen ergriffen haben, deutliche Erfolge bei der Förderung sozialer Innovationen verzeichnen. Deutschland kann von diesen Best Practices profitieren, um soziale Innovationen als treibende Kraft für eine nachhaltige Zukunft zu etablieren.

## 1. Einleitung

Die Herausforderungen einer umfassenden Transformation hin zu einer nachhaltigen Wirtschaft und Gesellschaft sind sowohl politisch als auch gesellschaftlich präsent. In diesem Kontext bleiben die Möglichkeiten, die Soziale Innovationen bieten, oft ungenutzt. Vor diesem Hintergrund wurde das Vorhaben „SINA – Soziale Innovationen für Nachhaltigkeit“ im Auftrag des BMUV von YEH im Zeitraum von Juli 2021 bis September 2024 durchgeführt. Ziel des Vorhabens war, das grundlegende Verständnis von Sozialen Innovationen zu fördern, Lücken in der Forschungs- und Förderlandschaft zu identifizieren und konkrete Handlungsempfehlungen zu erarbeiten.

Als einer der größten Industriestaaten weltweit hat Deutschland die Verantwortung, aktiv Lösungen für die Klima- und Biodiversitätskrise zu suchen. Die Fähigkeit des Landes, technische Erfindungen und Innovationen zu entwickeln, hat sich erweitert, da immer mehr Studien und Praxiserfahrungen die Bedeutung Sozialer Innovationen hervorheben. Diese Innovationen, die nicht unbedingt technologiebasiert sein müssen, entwickeln Lösungen, die ökologische und soziale Probleme adressieren und somit eine transformative Wirkung auf die Gesellschaft haben.

Der Begriff „Soziale Innovation“ hat in den letzten Jahren vermehrt Einzug in wissenschaftliche und gesellschaftliche Debatten gefunden. Bis heute gibt es jedoch kein einheitliches Verständnis darüber, was Soziale Innovationen sind und was sie von naheliegenden Phänomenen wie z.B. technologischen Innovationen unterscheidet. Die vorliegende Analyse basiert auf der Nationalen Strategie für Soziale Innovationen und Gemeinwohlorientierte Unternehmen: Soziale Innovationen umfassen vor allem neue soziale Praktiken und Organisationsmodelle, die zu tragfähigen und nachhaltigen Lösungen für die Herausforderungen unserer Gesellschaft beitragen. Soziale Innovationen drücken sich in zahlreichen wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Neuerungen aus, unabhängig davon, ob sie kommerziell oder gemeinnützig organisiert sind. Sie lösen gesellschaftliche Probleme teilweise anders und möglicherweise auch besser als frühere Praktiken. Sie haben einen eigenständigen Wert und können technologieunabhängig entstehen oder aber durch technologische Innovationen begünstigt und flankiert werden.

Während der dreijährigen Laufzeit des Vorhabens gab es auf politischer Ebene viel Dynamik und positive Entwicklungen, die sich auch in den Handlungsempfehlungen widerspiegeln. Im September 2023 wurde die Nationale Strategie für Soziale Innovationen und Gemeinwohlorientierte Unternehmen beschlossen und eine neue Plattform für Soziale Innovation steht mittlerweile zur Verfügung. Zudem wird derzeit aktiv an der Nationalen

Kreislaufwirtschaftsstrategie gearbeitet sowie auf europäischer Ebene beispielsweise an der Right-to-Repair-Initiative.

Im Rahmen des SINA-Vorhabens analysierte das interdisziplinäre Projekt-Team zahlreiche Studien, Artikel und Publikationen, um einen umfassenden Blick auf den Status quo der Sozialen Innovationen zu bieten. Ein umfassendes Bewertungsmodell wurde mittels methodischer Triangulation und iterativer Erprobung entwickelt, um Soziale Innovationen und ihr transformatives Potenzial systematisch einzuordnen. Der vorliegende Vorhabensbericht beinhaltet die Potentialanalyse und fasst die Ergebnisse der Analysen, die in Zusammenarbeit mit dem SINA-Beirat und mit mehr als 150 Expert\*innen, die aktiv an den Veranstaltungen, Workshops oder in Interviews teilgenommen haben,<sup>1</sup> zu sieben besonders relevanten Themenbereichen für Soziale Innovationen zusammen.

Im Rahmen des Vorhabens wurden ebenfalls zahlreiche Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit durchgeführt: Es wurden Podcasts produziert, Videointerviews geführt, Leitartikel auf der Website veröffentlicht und eine Auftakt- und Abschlussveranstaltung mit hochrangigen Gästen organisiert<sup>2</sup>.

Der SINA-Beirat war ein integraler Bestandteil des Vorhabens, bestehend aus bis zu 12 Mitglieder mit vielfältigen Perspektiven von Expert\*innen<sup>3</sup>. Der Beirat lieferte wichtige Inputs und tiefe Einblicke, fungierte als bedeutender Steuerungsmechanismus und unterstützte die Ausrichtung und Weiterentwicklung des Projekts maßgeblich.

Einige Hinweise für die Leser\*innen:

- Die Potenzialanalyse diente als Grundlage für die Erarbeitung von Handlungsempfehlungen und ist zugleich ein Auftakt für weiterführende Forschungsaktivitäten und Debatten.
- Es wurden sechs besonders relevante Themenbereiche identifiziert, für die Handlungsempfehlungen entwickelt wurden.
- Die Zielgruppen umfassen vornehmlich politische Institutionen und Verwaltungsorgane, Träger\*innen Sozialer Innovation, arbeitsmarktrelevante Akteur\*innen, Förderinstitutionen sowie interessierte zivilgesellschaftliche Parteien.
- Fallbeispiele und Expert\*innen-Interviews dienen der praktischen Erkenntnis und nicht der Hervorhebung einzelner Akteure.

---

<sup>1</sup> Siehe Anhang B: Übersicht der involvierten Expert\*innen des Vorhabens

<sup>2</sup> Siehe Anhang F: Agenden der öffentlichen Auftakt- und Abschlussveranstaltung

<sup>3</sup> Siehe Anhang A: Liste der Mitglieder des Beirats

- Weitere Informationen sind unter [www.si-na.org](http://www.si-na.org) zu finden.

## 2. Potentialanalyse

### 2.1. Einleitung Potentialanalyse

Die vorliegende Analyse hat das Ziel, das Potenzial Sozialer Innovationen aufzuzeigen und aus Praxisperspektive zu validieren, um die nachhaltige Transformation zu unterstützen. Die Autor\*innen analysierten zahlreiche Studien, Artikel und Publikationen, um den **Status quo** der Sozialen Innovationen zu erfassen. Ein umfassendes **Bewertungsmodell** wurde entwickelt, um Soziale Innovationen systematisch einzuordnen und ihr transformatives Potenzial zu bewerten.

Die Analyse konzentriert sich auf den Grad der Formalisierung, den aktuellen und zukünftigen transformativen Wirkungsgrad. Es wurden Fragen untersucht wie: Welche Akteur\*innen treiben Soziale Innovationen voran? Was bewirken diese heute und was könnten sie unter förderlichen Umständen in der Zukunft bewirken?

Die Potenzialanalyse bildet das Fundament zur Erarbeitung von Handlungsempfehlungen und dient als Auftakt für weiterführende Forschungsaktivitäten und Debatten. Der Fokus liegt auf der besten Ausgestaltung der Rahmenbedingungen für Soziale Innovationen.

#### **Der Dreiklang der Nachhaltigkeit**

Wenngleich der Fokus der vorliegenden Analyse auf Sozialen Innovationen mit Wirkungsschwerpunkten im Umweltbereich liegt, wurde die dreiteilige Dimensionierung von Nachhaltigkeit als Basis genommen: ökologisch, ökonomisch und sozial. Denn Soziale Innovationen – so viel sei hier vorweggenommen – zeichnen sich gerade dadurch aus, dass sie Herausforderungen meist gesamtheitlich angehen. Diese Denkstruktur findet sich sowohl in der Ausgestaltung des Bewertungsmodells als auch in der Analyse von Fallstudien oder der Akteurs- und Förderlandschaft wieder.

Darüber hinaus bietet dieses facettenreiche Grundverständnis Anknüpfungspunkte für Dialoge mit jeglichen Akteursgruppen, sodass der Diskurs über das Potenzial Sozialer Innovationen divers gelebt werden kann.

Einige Hinweise für die Leser\*innen:

- Es wurden neun besonders relevante Handlungsfelder identifiziert, in denen transformative Soziale Innovationen aktiv sind.

## 2.2. Definition der Kernbegriffe

### Soziale Innovationen

Der Begriff „Soziale Innovation“ hat in den letzten Jahren vermehrt Einzug in wissenschaftliche und gesellschaftliche Debatten gefunden. Bis heute gibt es jedoch kein einheitliches Verständnis darüber, was Soziale Innovationen (SI) sind und was sie von naheliegenden Phänomenen wie z.B. technologischen Innovationen unterscheidet. Die vorliegende Analyse basiert auf der Nationalen Strategie für Soziale Innovationen und Gemeinwohlorientierte Unternehmen<sup>4</sup>:

**Soziale Innovationen** umfassen vor allem neue soziale Praktiken und Organisationsmodelle, die zu tragfähigen und nach haltigen Lösungen für die Herausforderungen unserer Gesellschaft beitragen. Soziale Innovationen drücken sich in zahlreichen wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Neuerungen aus, unabhängig davon, ob sie kommerziell oder gemeinnützig organisiert sind. Sie lösen gesellschaftliche Probleme teilweise anders und möglicherweise auch besser als frühere Praktiken. Sie haben einen eigenständigen Wert und können technologieunabhängig entstehen oder aber durch technologische Innovationen begünstigt und flankiert werden.

Um die für die vorliegende Analyse wesentlichen Beispiele systematisch einordnen zu können wurden dieser Definition noch zwei Dimensionen („Akteursbezogenheit“ und „Prozesscharakter“) hinzugefügt<sup>5</sup>:

SI beziehen sich demnach auf neue soziale Praktiken (Verhaltensänderungen / Änderungen von Strukturen und Prozessen), die damit immer auch gesellschaftliche Innovationen sind. Darüber hinaus können sich SI auch auf Organisationsmodelle beziehen, die darauf abzielen, tragfähige und nachhaltige Lösungen für die Herausforderungen unserer Gesellschaft zu finden – beispielsweise in Form von Genossenschaftsmodellen, Sozialunternehmen, Bürgerbeteiligungen oder Verbundgemeinschaften.

---

<sup>4</sup> Nationale Strategie für Soziale Innovationen und Gemeinwohlorientierte Unternehmen (BMWK, BMBF, 2023) Hinweis: zu Beginn des Projektes wurde die Definition des Hightech Forum (2021) zugrunde gelegt und dann aktualisiert.

<sup>5</sup> Hasselkuß (2018)

Die Träger\*innen bzw. Initiator\*innen der SI sind Akteur\*innen oder Akteurskonstellationen im öffentlichen, privatwirtschaftlichen oder zivilgesellschaftlichen Raum. SI stellen keinen Endzustand dar, sondern vielmehr (komplexe) Prozesse, die zu gesellschaftlichem Wandel führen und soziale Beziehungen neugestalten, um ein bestimmtes gesellschaftliches Ziel zu erreichen.

**Transformative soziale Innovationen (TSI)** sind Veränderungsprozesse, die bestehende Praktiken, Denkmuster und Organisationsformen herausfordern, verändern und/oder ersetzen. Soziale Innovationen (SI) werden demnach (erst) dann als TSI verstanden, wenn sie systemische Veränderungen anstoßen.

### **Transformative Wirkung und transformatives Potenzial**

Erfolgsgeschichten aus anderen Ländern und Beispiele in Deutschland suggerieren, dass SI das Potenzial haben, systemische Veränderungen und Transformation im Hinblick auf die ökologische, soziale und ökonomische Dimension von Nachhaltigkeit erreichen zu können. Aufgrund dieses Potenzials greifen auch staatliche Institutionen zunehmend auf SI als Lösungsansatz für gesellschaftliche Herausforderungen<sup>6</sup> zurück, die eine umfassende Transformation erfordern – so auch für Klima- und Umweltprobleme.

**Diffusion** spielt bei der Entwicklung einer sozialen Innovation zu einer transformativen sozialen Innovation eine entscheidende Rolle. Hiermit ist die Verbreitung der neuen sozialen Praktik oder Organisationsform innerhalb eines bestimmten sozialen Systems gemeint. Die Diffusionsfähigkeit einer SI hängt dabei stark mit ihrem jeweiligen Kontext (auf welchen Lebens-, Arbeitsbereich zielt die SI ab? Wo findet die neue soziale Praktik Anwendung?) und ihrer Organisationsform (ist die SI an ein einzelnes Unternehmen/Projekt/Initiative gekoppelt? Wie leicht kann sie kopiert/skaliert/repliziert werden?) zusammen.

Der Begriff „transformative soziale Innovation“ (TSI) wurde im Rahmen des EU-Projekts ‘TRANSIT’ umfangreich behandelt und an zahlreichen Fallbeispielen belegt. Eine TSI wird hierbei als systemischer Veränderungsprozess sozialer Beziehungen und Verhaltensweisen definiert, der bestehende Institutionen, Praktiken, Denkmuster und Organisationsformen herausfordert, verändert und/oder ersetzt.<sup>7</sup> TSI stehen hierbei stets in einer reziproken

---

<sup>6</sup> Ebd.

<sup>7</sup> Wittmayer et al. (2017)

Austauschbeziehung mit dem sie umgebenden Kontext, der einerseits durch TSI verändert wird, gleichzeitig einen prägenden Einfluss auf neue und bestehende TSI hat.<sup>8</sup>

Im Rahmen des TRANSIT-Forschungsberichtes werden beispielsweise die partizipative Budgetplanung von Kommunen unter Bürgerbeteiligung oder der Austausch von Dienstleistungen basierend auf Zeit anstatt Geld (Eine Stunde geleisteter Arbeit berechtigt zur Wahrnehmung einer Dienstleistung in Höhe von einer Stunde) als Beispiele von TSI genannt.<sup>9</sup>

SI werden in diesem Zusammenhang als entscheidender Ausgangspunkt für die Entstehung von TSI verstanden.<sup>10</sup> Damit aus einer anfänglichen SI eine TSI wird, spielen Diffusion und Institutionalisierung (sowohl formell als auch informell) eine wesentliche Rolle. Diffusion meint hierbei die Verbreitung von Innovationen, sprich von neuen sozialen Praktiken oder Organisationsformen, innerhalb eines bestimmten sozialen Systems. Diffusion einer SI findet also überall dort statt, wo neue Verhaltensweisen oder Organisationsformen durch bestehende Akteure übernommen werden. So nutzen beispielsweise heute laut eigenen Angaben über 6,4 Mio. Menschen in Deutschland die App des 2015 gegründeten Unternehmens „Too Good To Go“, um hierüber Lebensmittel von Restaurants, Cafés und Supermärkten vor dem Abfall zu retten (siehe auch Fallbeispiel „Too Good To Go“).<sup>11</sup>

Gemäß Marco Hasselkuß, der sich als Autor der Studie des Wuppertal Instituts mit TSI auseinandersetzt, ist Diffusion somit „die Bedingung dafür, dass soziale Neuerungen oder Erfindungen zu einer folgenreichen Innovation beispielsweise im Sinne eines Beitrags zu nachhaltiger Entwicklung werden“.<sup>12</sup>

**Institutionalisierung** meint in diesem Zusammenhang den Prozess, im Rahmen dessen eine SI eine gewisse Typisierung, Normierung und langfristige Verankerung in der Gesellschaft erfährt.

In Bezug auf die Entwicklung und Verbreitung von SI wurden im Rahmen des TEPSIE Projekts sechs Phasen definiert: 1. Prompts, 2. Proposals, 3. Prototyping, 4. Sustaining,

---

<sup>8</sup> Ebd.

<sup>9</sup> Wittmayer et al. (2017)

<sup>10</sup> Ebd.

<sup>11</sup> [Wir retten Lebensmittel vor der Verschwendung | Too Good To Go](#)

<sup>12</sup> Hasselkuß (2018), S. 31

5. Scaling, 6. Systemic change.<sup>13</sup> Diese Stufen werden nicht zwingend immer durchlaufen und können auch in unterschiedlicher Reihenfolge stattfinden. Diffusion setzt vor allem in den Stufen 5. und 6. ein. Da es durchaus viele erfolgreiche SI gibt, die sehr regional und klein-skaliert agieren, ist die letzte Stufe der systemischen Veränderung nicht zwingend notwendig, um einen Beitrag zu gesellschaftlicher Veränderung zu leisten – für transformative Wirkung jedoch schon.

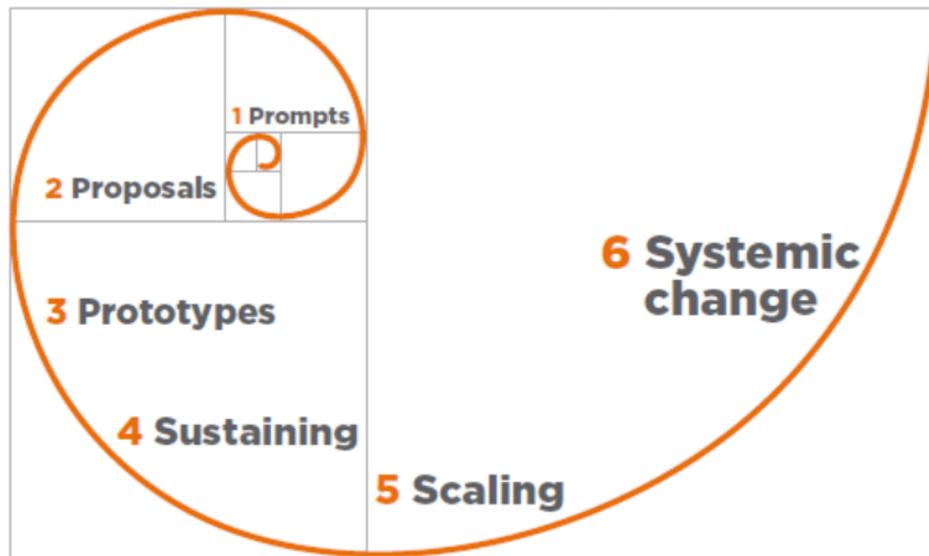


Abbildung 1: Die Entwicklung und Verbreitung von SI: 1. Prompts, 2. Proposals, 3. Prototypes, 4. Sustaining, 5. Scaling, 6. Systemic change (Quelle: The Young Foundation, 2012)

Um transformative Wirkung gezielt fördern zu können, ist es ausschlaggebend, SI hinsichtlich ihres transformativen Potenzials bewerten zu können. Die vorliegende Studie setzt an dieser Forschungslücke an und leistet einen Beitrag zur systematischen Bewertung des transformativen Potenzials von SI. Dieses Potenzial hängt von verschiedenen Faktoren ab, die auf Basis existierender Literatur und iterativer Anwendung an Fallbeispielen definiert wurden.

### 2.3. Akteurs- und Netzwerklandschaft rund um Soziale Innovationen in Deutschland

In Anbetracht der Bandbreite an Akteuren, Initiativen, Organisationen und Förderprogrammen, die die Netzwerklandschaft rund um SI in Deutschland ausmachen, unternimmt die vorliegende Potenzialanalyse eine Einteilung in sieben Rubriken, um den Status Quo der Akteurs- und Netzwerklandschaft anschaulich darstellen zu können. Die

<sup>13</sup> The Young Foundation (2012)

Zuordnung der einzelnen Akteure und Organisationen zu den jeweiligen Rubriken ist hierbei nicht immer ganz trennscharf. So unterstützen einzelne Akteure SI beispielsweise durch finanzielle Förderung sowie ein umfassendes nicht-finanzielles Beratungsangebot. Auch bei vielen Programmen von Universitäten verschwimmt die Grenze zwischen wissenschaftlicher Forschung zu SI und praxisorientierter Gründungsberatung. Die gesamte Auflistung der identifizierten Akteur\*innen und Organisationen ist der Potenzialanalyse als Anhang E (separates Dokument) beigelegt.

### **Wissenschaft & Forschung**

Auf wissenschaftlicher Ebene beschäftigen sich mehr und mehr Universitäten und Forschungseinrichtungen im Rahmen eigener Lehrstühle, spezieller Studiengänge, Bildungsprogrammen und Kompetenzzentren mit SI. Hierzu zählt auch das Centrum für Soziale Investitionen und Innovationen (CSI) der Universität Heidelberg, das im Rahmen der eigenen Forschungsarbeit unter anderem innovative Grenzüberschreitungen zwischen Sektoren und Organisationsformen untersucht.<sup>14</sup> Im Rahmen des Projektes „BUFSIE – Building the Universities of the Future through Social Innovation Education“ verfolgt darüber hinaus die Friedrich-Alexander Universität Erlangen-Nürnberg das Ziel, die Bildung zu SI fest in Lehrkultur und -praxis zu verankern.

### **Politik & Öffentliche Verwaltung**

Im Rahmen einer Vielzahl eigener Programme und Sektorvorhaben fördern Einrichtungen der Politik und öffentlichen Verwaltung die Entwicklung und das Wachstum von SI und agieren hierbei als wichtige Treiber innerhalb der Akteurslandschaft. Dies geschieht sowohl auf Bundes- als auch auf Länder- und kommunaler Ebene. Das von 9 Bundesministerien gemeinsam erarbeitete Ressortkonzept zu Sozialen Innovationen<sup>15</sup> liefert hierbei einen wertvollen Überblick über bestehende Förderinitiativen der einzelnen Ministerien. Auf Länderebene setzen sich unter anderem die Zukunftsplattform Soziale Innovationen des Sächsischen Staatsministeriums für Soziales oder die jeweiligen Regionalen Innovationsstrategien der Stadt Hamburg bzw. des Landes Schleswig-Holstein für die Förderung von SI ein.

### **Finanzielle Förderung**

Durch Stipendienprogramme, Preisgelder, eigene Kredit- und Darlehensprogramme sowie Formen des Impact Investing erhalten SI außerdem finanzielle Förderung von staatlichen

---

<sup>14</sup> CSI – Über uns ([uni-heidelberg.de](http://uni-heidelberg.de))

<sup>15</sup> Bundesministerium für Bildung und Forschung (2021)

sowie privatwirtschaftlichen Einrichtungen. Auf privatwirtschaftlicher Seite investiert beispielsweise Bonventure<sup>16</sup> Risikokapital in Unternehmen mit sozialer Wirkung. Von staatlicher Seite aus erhalten SI unter anderem finanzielle Förderung durch das Innovationsprogramm für Geschäftsmodelle und Pionierlösungen des Bundeswirtschaftsministeriums.<sup>17</sup>

### **Bildung, Beratung & Förderung**

Über die finanzielle Förderung hinaus erhalten SI und ihre Initiator\*innen nicht-finanzielle bzw. technische Unterstützung in Form von Bildungs- und Beratungsangeboten von unterschiedlichsten Akteuren, Einrichtungen und Initiativen. So unterstützt das Innovationslabor der AWO Braunschweig beispielsweise die eigenen Mitarbeiter\*innen bei der Entwicklung und Umsetzung von SI im Bereich sozialer Dienstleistungen.<sup>18</sup> Im Social Innovation Center Hannover werden die Initiator\*innen und Gründer\*innen von SI aus der Region mit Hilfe von Kreativworkshops und Gründungsberatung bei der Ausgestaltung ihrer Ideen unterstützt.<sup>19</sup>

### **Co-Working Spaces mit nachhaltigem Wirkungsfokus**

In sogenannten Co-Working Spaces finden die Initiator\*innen und Mitarbeiter\*innen von SI – sei es in Form von jungen Sozialunternehmen, Vereinen oder NGOs – neben einem aktiven Networking- und Beratungsangebot außerdem gemeinschaftliche Büroflächen. Im Kontext der Akteurslandschaft von SI seien hierbei vor allem solche Co-Working Spaces erwähnt, die sich mit ihrem Angebot gezielt an Organisationen mit nachhaltigem Wirkungsfokus richten. Hierzu zählen beispielsweise das Netzwerk an Impact Hubs, die in Großstädten wie Hamburg, Berlin, München, Leipzig und Dresden vertreten sind.<sup>20</sup> Auch der Grünhof in Freiburg bietet SI Büroflächen an und berät darüber hinaus Unternehmen bei der Steigerung der eigenen Innovationskraft.<sup>21</sup>

### **Netzwerke & Verbände**

Netzwerke und Verbände unterstützen die Gründer\*innen und Initiator\*innen von SI dabei, sich untereinander zu vernetzen, auszutauschen und zu unterstützen und setzen sich für eine stärkere Sichtbarkeit gegenüber Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft ein. So fördert

---

<sup>16</sup> [Bonventure](#)

<sup>17</sup> [BMW - Innovationsprogramm für Geschäftsmodelle und Pionierlösungen](#)

<sup>18</sup> [Das AWO-Innovationslabor | AWO](#)

<sup>19</sup> [Denk die Welt neu - Das Social Innovation Center \(wirtschaftsfoerderung-hannover.de\)](#)

<sup>20</sup> [Impact Hub](#)

<sup>21</sup> [Grünhof - Co-Working, Startups & Innovation](#)

das Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland (SEND e.V.) die bundesweite Sichtbarkeit von Sozialunternehmen und die Vernetzung untereinander. Eine besondere Form der Vernetzung stellen außerdem Portale und junge Unternehmen wie Good Jobs<sup>22</sup> oder Talents 4 Good<sup>23</sup> dar, die sich auf die Vermittlung von Arbeitsplätzen mit nachhaltiger Wirkung spezialisiert haben.<sup>24</sup>

### **Organisationsinterne Innovationsprogramme & Umsetzungsmechanismen**

Auf der Seite bestehender Organisationen und Betriebe spielen unterschiedliche Initiativen für Mitbestimmung und soziale Absicherung eine wichtige Rolle bei der Umsetzung von Klimaschutzmaßnahmen in Form von betriebsinternen Veränderungsprozessen und Innovationen. So gewährleisten Gewerkschaften und Betriebsräte durch unterschiedlichste Initiativen die soziale Absicherung von Beschäftigten innerhalb von Veränderungsprozessen sowie die Partizipation hierbei. Der Transformationsrat Rheinland-Pfalz vereint beispielsweise Vertreter\*innen der Gewerkschaften, der Landesregierung und der Unternehmerverbände, um den notwendigen Strukturwandel des Landes hin zu einer CO<sub>2</sub>-neutralen Produktion enger mit der sozialen Absicherung der betroffenen Betriebe und Beschäftigten zu verzahnen.<sup>25</sup> Auch die Stelle für Soziale Innovation der Freien Wohlfahrtspflege Niedersachsen unterstützt Einrichtungen und Initiativen bei der Umsetzung von Veränderungsprozessen und richtet das Augenmerk hierbei besonders auf die soziale Absicherung in ländlichen Räumen.<sup>26</sup>

Im Hinblick auf ihre geographische Verteilung weist die Akteurs- und Netzwerklandschaft von SI in Deutschland einige relevante sozio-ökonomische Tendenzen auf. So lässt sich ein Großteil der identifizierten Akteure in deutschen Großstädten oder Ballungsgebieten wie dem Ruhrgebiet verorten. Insbesondere Berlin sticht hierbei als Standort vieler Akteure, Organisationen und Institutionen aus Politik, Privatwirtschaft und Zivilgesellschaft hervor. Auch wenn das Förder- und Beratungsangebot vieler Organisationen, Netzwerke und Förderprogramme deutschlandweit gilt und gerade seit der Covid-19 Pandemie immer mehr

---

<sup>22</sup> [Good Jobs](#)

<sup>23</sup> [Talents4Good](#)

<sup>24</sup> Gemeint sind hiermit Arbeitsplätze in Organisationen, die eine nachhaltige Wirkungsmission verfolgen und/oder in ihren Geschäftspraktiken einen besonderen Fokus auf Nachhaltigkeit im Sinne einer oder mehrerer ihrer drei Dimensionen legen. Hierzu zählen beispielsweise sogenannte Nachhaltigkeitsbanken, Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit, aber auch nachhaltige Gastronomie- oder Logistikunternehmen. Gleichzeitig werden außerdem Arbeitsplätze in herkömmlichen Unternehmen vermittelt, die sich explizit auf die Nachhaltigkeitsausrichtung der Unternehmen beziehen, wie beispielsweise eine Anstellung in der CSR-Abteilung

<sup>25</sup> [Transformationsrat Rheinland-Pfalz](#)

<sup>26</sup> [Stelle für Soziale Innovation](#)

Aktivitäten online und damit ortsunabhängig stattfinden, zeigt die Analyse dennoch eine signifikant geringere Anzahl an Akteuren im ländlichen Raum. Dies gilt besonders für physische Angebote und Einrichtungen wie Co-Working Spaces, Forschungs- und Beratungseinrichtungen für interessierte Gründer\*innen oder Anlaufstellen von lokalen Netzwerken und Verbänden. Mit Ausnahme von Großstädten wie Leipzig, Dresden und Halle (sowie Berlin) weist die Akteurs- und Netzwerklandschaft von SI in Deutschland außerdem die leichte Tendenz eines Ost-West-Gefälles auf. Dies spiegelt sich in einer niedrigeren Präsenz von Akteuren und Einrichtungen im Osten Deutschlands, insbesondere in ländlicheren Regionen, wider.

## 2.4. Internationale Beispiele effektiver Förderung von sozialen Innovationen

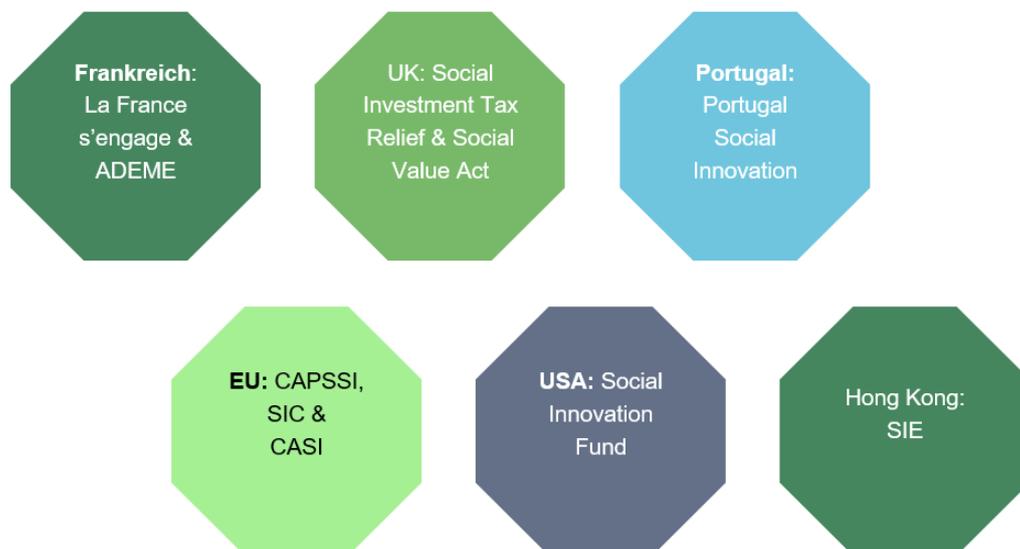


Abbildung 2: Internationale Beispiele effektiver Förderung von SI

Auch wenn das Bewusstsein über SI und ihr Wirkungspotenzial in den letzten Jahren zugenommen hat, mangelte es in Deutschland an einer ganzheitlichen Förderstrategie. Eine positive Entwicklung stellt das Förderprogramm „Nachhaltig Wirken“ des BMWKs dar, das finanzielle Förderung für Intermediäre, also Organisationen, die wiederum SI in Form von gemeinwohlorientierten Unternehmen fördern, zur Verfügung stellt.<sup>27</sup> Dennoch wird gerade im internationalen Vergleich die deutsche Nachzüglerposition deutlich, da es keine dezidierten Förderprogramme für die Träger\*innen von SI gibt. So existieren in anderen

<sup>27</sup> Im Projektverlauf wurden vom BMWK im Rahmen des ESF die Förderprogramme „REACT for Impact“ (2023) und „Nachhaltig Wirken“ (2024) mit dem Fokus auf gemeinwohlorientierten Unternehmen ausgelobt. (Europäischer Sozialfonds für Deutschland)

Ländern bereits Strukturen und Programme zur gezielten Förderung von SI, aus denen sich eine Reihe wertvoller Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen für den deutschen Kontext ableiten lassen.<sup>28</sup> Die systematische Förderung von SI fungiert hierbei nicht als Selbstzweck, sondern stets als Mittel, um im Angesicht nationaler wie transnationaler Nachhaltigkeitsherausforderungen die Entwicklung innovativer Lösungen und Präventionsmaßnahmen zu bestärken.<sup>29</sup> Schließlich braucht es ein breites Angebot an Förder- und Unterstützungsmaßnahmen, damit SI das ihnen innewohnende Potenzial in unterschiedlichen Lebensbereichen entwickeln und auf gesamtgesellschaftlicher Ebene entfalten können.<sup>30</sup>

Während der Zugang zu adäquaten Finanzierungsinstrumenten nach wie vor eine der größten Herausforderungen darstellt, spielt auch die nicht-finanzielle (technische) Förderung eine zentrale Rolle für den Erfolg von SI. Gerade im internationalen Vergleich offenbart sich in Deutschland jedoch Aufholbedarf, was die systematische, nicht-finanzielle bzw. technische Förderung und Unterstützung von SI unter besonderer Berücksichtigung ihrer organisationalen Vielseitigkeit betrifft. So bedarf es für marktorientierte Sozialunternehmen andere Förderinstrumente als für gemeinnützige Organisationen, Graswurzelbewegungen oder Initiativen, die in bestehenden Betrieben und Unternehmen entstehen.<sup>31</sup> Generell sollte die Förderung von SI nicht als einmalige und rein finanzielle Investitionsentscheidung verstanden werden, sondern als ein holistisches System an finanziellen und nicht-finanziellen Instrumenten, welches die organisationale Vielfalt und die unterschiedlichen Lebenszyklusphasen von SI widerspiegelt. Vor diesem Hintergrund werden im Folgenden internationale Best Practices zur Förderung von SI dargestellt, die als besonders wertvolle Referenzen für den deutschen Kontext identifiziert wurden.<sup>32</sup>

## **Frankreich**

Im europäischen Kontext weist Frankreich eine der dynamischsten Förderlandschaften für SI auf. Als ein relevanter Treiber und Nährboden für deren Entwicklung und Förderung fungiert hierbei die sogenannte Sozial- und Solidarwirtschaft (*économie sociale et solidaire*, kurz:

---

<sup>28</sup> Krlev et al. (2021)

<sup>29</sup> Ebd.

<sup>30</sup> Hasselkuß (2018); Wittmayer et al. (2017)

<sup>31</sup> Hasselkuß (2018)

<sup>32</sup> In diesem Zusammenhang sei erwähnt, dass der internationale Vergleich zwar eine Vielzahl konkreter Förder- und Unterstützungsmaßnahmen für SI liefert, die für den deutschen Kontext als wichtige Beispiele dienen, sich auch in anderen nationalen Kontexten bisher jedoch Maßnahmen und Programme finden lassen, die sich explizit an SI aus dem Klima- und Umweltbereich richten.

ESS).<sup>33</sup> Mit 10% des nationalen BIPs, 200.000 gemeinwohlorientierten Organisationen sowie mehr als 2,3 Mio. Beschäftigten trägt die ESS signifikant zur Wirtschaftsleistung des Landes bei<sup>34</sup> und fördert gerade im Zusammenhang mit aktuellen Nachhaltigkeits Herausforderungen SI-freundliche Förder- und Unterstützungsstrukturen und Netzwerke im Land.<sup>35;36</sup>

Als ein weiterer wichtiger Treiber bei der Förderung von SI fungiert unter anderem die 2017 vom damaligen Präsidenten François Hollande initiierte Stiftung La France s'Engage<sup>37</sup>. Deren Stiftungsvorstand setzt sich aus vier Privatunternehmen und drei staatlichen Einrichtungen (französische Post, das staatliche Finanzinstitut Caisse des Dépôts, und die staatliche Entwicklungsinstitution AFD) zusammen. Unter Berücksichtigung der UN Sustainable Development Goals fördert La France s'Engage SI in Form von Initiativen, Graswurzelbewegungen und Sozialunternehmen bei der Skalierung von lokaler auf nationale Ebene durch finanzielle Zuschüsse und begleitende Beratungsmaßnahmen.<sup>38</sup> Hierfür steht ein Fünfjahresbudget von 30 Mio. Euro zur Verfügung. Die Stiftung evaluiert hierbei laufend die soziale Wirkung der geförderten SI und agiert als Sprachrohr gegenüber politischen Entscheidungsträger\*innen.

SI aus dem Klima- und Umweltbereich werden in Frankreich auch durch die staatliche Agentur für ökologische Transformation (Agence de l'Environnement et de la Maitrise de l'Energie: ADEME) unterstützt, die die Forschung, Bewusstseinsbildung und Beratung zu Klimaschutzmaßnahmen und ihrer Umsetzung auf verschiedenen gesellschaftlichen Ebenen fördert.<sup>39</sup>

### **Vereinigtes Königreich Großbritannien und Nordirland (UK)**

Auch das Vereinigte Königreich (UK) weist eine vielfältige und – im internationalen Vergleich – weit entwickelte Förderlandschaft für SI auf. In ihren Ursprüngen ist diese eng verwoben mit einer dynamischen Szene von Sozialunternehmen, von der sie sich in den letzten Jahren jedoch immer stärker unabhängig entwickelt.<sup>40</sup>

---

<sup>33</sup> [L'économie sociale et solidaire](#)

<sup>34</sup> [Ebd.](#)

<sup>35</sup> [Social Innovation Community Europe \(2014\)](#)

<sup>36</sup> Unabhängig von der französischen Sozial- und Solidarwirtschaft ESS entstehen SI im französischen Kontext selbstverständlich ebenso in traditionellen Strukturen und Wirtschaftszweigen.

<sup>37</sup> [About us - FFE - La Fondation la France s'engage](#)

<sup>38</sup> [About us - FFE - La Fondation la France s'engage](#)

<sup>39</sup> [About ADEME – ADEME](#)

<sup>40</sup> Howaldt (2018)

So war UK unter den ersten nationalen Kontexten weltweit, in dem spezifische Rechtsformen für Sozialunternehmen auf den Weg gebracht wurden, wie beispielsweise die Form der Community Interest Company (CIC).<sup>41</sup> Um private Investitionen in SI zu fördern, hat die Regierung im Rahmen des Social Investment Tax Relief (SITR) Programms außerdem Steuererleichterungen für Investor\*innen von Sozialunternehmen und SI auf den Weg gebracht. Die Wirkung des SITR Programms evaluiert die Regierung durch die Zusammenarbeit mit Investoren und empfangenden Initiativen.<sup>42</sup> Der bereits 2013 verabschiedete Social Value Act verpflichtet darüber hinaus alle staatlichen Einrichtungen bei der Vergabe von öffentlichen Aufträgen die soziale, ökonomische und ökologische Wirkung zu berücksichtigen,<sup>43</sup> wodurch SI durch das öffentliche Beschaffungswesen gefördert werden.

Von nichtstaatlicher Seite unterstützt die Innovationsstiftung National Endowment for Science, Technology and the Arts (NESTA) den Aufbau und die Entwicklung von SI in einer Vielzahl an Sektoren durch eine Kombination aus finanzieller Förderung, Bildungsprogrammen, Netzwerkaktivitäten und Forschung. Finanziert über Einkünfte aus der britischen Nationallotterie wurde das Budget von NESTA von anfänglichen 250 Mio. GBP auf mittlerweile 450 Mio. GBP ausgeweitet.<sup>44</sup> Branchen- und sektorenübergreifend verfolgt NESTA die Ziele, die Chancengleichheit von Kindern zu fördern, gesundheitliche Ungleichheiten auszugleichen und den durchschnittlichen Emissionsverbrauch zu verringern.<sup>45</sup>

## **Portugal**

Als weiteres Beispiel aus dem europäischen Kontext setzt die portugiesische Regierung im Rahmen der Initiative Portugal Social Innovation<sup>46</sup> rund 150 Mio. EUR aus dem Europäischen Sozialfonds<sup>47</sup> ein, um SI zu fördern und den Markt für soziale Investitionen im Land zu stimulieren. Die Regierungsinitiative adressiert hierbei auf Basis von vier unterschiedlichen Finanzierungsinstrumenten gezielt die verschiedenen Lebenszyklusstadien von SI sowie deren unterschiedliche Organisationsformen.<sup>48</sup> Portugal

---

<sup>41</sup> [Office of the Regulator of Community Interest Companies - GOV.UK](#)

<sup>42</sup> [Social Investment Tax Relief: call for evidence - GOV.UK](#)

<sup>43</sup> [Social Value Act: information and resources - GOV.UK](#)

<sup>44</sup> Sieker (2021)

<sup>45</sup> [Nesta](#)

<sup>46</sup> [Portugal Social Innovation](#)

<sup>47</sup> [Europäischer Sozialfonds \(ESF\)](#)

<sup>48</sup> [Portugal Social Innovation](#)

ist damit das erste Land in Europa, das bis 2020 EU-Fördermittel zur gezielten Entwicklung von Finanzierungsinstrumenten für nationale SI zurückgelegt und eingesetzt hat. Die Umsetzung der Förder- und Unterstützungsmaßnahmen wird von der portugiesischen Social Innovation Mission Unit koordiniert, wodurch klare politische Verantwortlichkeit für die Förderung und Unterstützung von SI gewährleistet wird (Stichwort „Political Ownership“).

### **Transnationale Europäische Programme**

Auf transnationaler europäischer Ebene werden SI im Rahmen mehrerer Initiativen gefördert, die – gerade im Vergleich mit nationalen Förderprogrammen – noch stärker auf die europaweite Vernetzung und den Austausch zwischen SI und ihren Initiator\*innen setzen. So zielt die Collective Awareness Platform for Sustainability and Social Innovation (CAPSSI) Initiative beispielsweise darauf ab, Online-Plattformen zu entwerfen, die zur Bewusstseinsbildung rund um Nachhaltigkeitsherausforderungen beitragen sowie neue Formen von SI als Antwort hierauf entwickeln und stärken.<sup>49</sup> Ein besonderer Fokus der im Namen der EU-Kommission im Rahmen des Förderprogramms Horizon 2020 entwickelten Initiative liegt hierbei auf umweltbezogenen Problemstellungen und Lösungsansätzen.

Ebenfalls im Rahmen von Horizon 2020 entstanden ist die sogenannte Social Innovation Community (SIC) zur Förderung des Austausches zwischen SI innerhalb Europas.<sup>50</sup> Aufbauend auf der Identifikation sogenannter Social Innovation Networks verfolgt die SIC das Ziel, bestehende regionale Netzwerke in Europa zu stärken und miteinander zu verknüpfen. Die Aktivitäten der SIC richten sich dabei bewusst an ein breites Akteurs\*innenspektrum, um SI im öffentlichen Sektor genauso zu fördern wie SI aus der Privatwirtschaft. Die europaweiten Netzwerkaktivitäten werden um begleitende Forschung sowie um die Entwicklung politischer Handlungsempfehlungen ergänzt.<sup>51</sup>

Auf europäischer Ebene beschäftigte sich außerdem das Forschungsprojekt CASI (Public Participation in Developing a Common Framework for Assessment and Management of Sustainable Innovation) mit dem Verhältnis zwischen SI und Nachhaltigkeit sowie mit adäquaten politischen Förder- und Unterstützungsmaßnahmen.<sup>52</sup> Ein besonderer Fokus lag hierbei auf dem Beitrag von SI für die ökologische Nachhaltigkeitsdimension und eine gesteigerte Ressourcen- bzw. Rohstoffeffizienz.<sup>53</sup> Als Resultat des Forschungsprojektes

---

<sup>49</sup> [About – CAPSSI | Sustainability & Digital Social Innovation](#)

<sup>50</sup> [Social Innovation Community](#)

<sup>51</sup> Ebd.

<sup>52</sup> Howaldt (2018)

<sup>53</sup> Ebd.

schlagen die beteiligten 19 Partnerinstitutionen aus 12 Ländern eine stärkere Abgrenzung von SI von technologischen Innovationen im Rahmen von politischen Maßnahmen vor.<sup>54</sup>

### **Vereinigte Staaten von Amerika (USA)**

Im US-amerikanischen Kontext kombinierte der Social Innovation Fund öffentliche und private Fördermittel, um die Gründung und das Wachstum von SI auf kommunaler Ebene voranzutreiben.<sup>55</sup> Der inhaltliche Fokus lag hierbei auf den Bereichen wirtschaftliche Teilhabe, Gesundheit und Jugendförderung. Ein besonderes Merkmal der Förderungsinitiative bestand im Match-Funding, das vorsah, dass die von staatlicher Seite zur Verfügung gestellte Finanzierung in gleicher Höhe von empfangenden Organisationen erbracht wurde. Für jeden US-Dollar an staatlicher Förderung erbrachten die Empfängerorganisationen somit einen weiteren Dollar durch die Eigenfinanzierung aus nichtstaatlichen Quellen. Hiermit wurde nicht nur die (soziale) Rendite für die getätigten staatlichen Investitionen gesteigert, sondern auch das lokale Fördernetzwerk von SI gestärkt. Im Rahmen der ersten drei Jahre nach Initiierung des Programms durch den damaligen Präsidenten Barack Obama im April 2009 kamen so auf 95 Mio. USD staatlicher Investitionen rund 250 Mio. USD privater Investitionen in SI.<sup>56</sup>

### **Asiatischer Raum: Beispiel Hong Kong**

Auch im asiatischen Raum werden staatliche Förderprogramme gezielt eingesetzt, um SI als Antwort auf gesellschaftliche Herausforderungen zu unterstützen. Als Beispiel für ein umfassendes Programm dient Hong Kongs Social Innovation and Entrepreneurship Development Fund (SIE Fund).<sup>57</sup> Der Fonds wurde Anfang 2013 durch die Regierung Hong Kongs ins Leben gerufen und mit einem Vermögen von 500 Mio. USD ausgestattet.<sup>58</sup> Geführt wird er von einer eigens hierfür eingerichteten Task Force, die der staatlichen Commission on Poverty unterstellt ist. Das Förderprogramm des Fonds richtet sich bewusst an ein breites Spektrum von SI und berücksichtigt deren verschiedene Lebenszyklusstadien und Förderbedürfnisse. Eine entscheidende Rolle bei der Vergabe der finanziellen Zuschüsse aus staatlicher Hand spielen hierbei sogenannte Vermittlungsinstanzen („intermediaries“): Einrichtungen der öffentlichen Verwaltung, Forschungsinstitute und Stiftungen mit langjähriger philanthropischer Erfahrung bzw. Erfahrung in der Förderung von SI. Durch die

---

<sup>54</sup> Ebd.

<sup>55</sup> [Social Innovation Fund](#)

<sup>56</sup> Das von Barack Obama initiierte Programm lief 2012 aus und wird seitdem unter dem Dach des US-amerikanischen Wohlfahrtsprogramm Americorps geführt.

<sup>57</sup> [Social Innovation and Entrepreneurship Development Fund](#)

<sup>58</sup> Ebd.

Zusammenarbeit der eigens für die Administration des Fonds eingesetzten Task Force mit den unterschiedlichen Regierungsinstanzen sowie mit den sogenannten an Vermittlungsinstanzen aus Privatwirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft vereint der SIE Fonds eine Vielzahl an Akteuren zur Förderung von SI in Hong Kong. Bis September 2021 wurden 280 Projekte und Organisationen innerhalb Hong Kongs gefördert.<sup>59</sup>

## 2.5. Stand der Forschung zum transformativen Potenzial von sozialen Innovationen

### Übersicht der (politikberatenden) Forschung

In der soziologischen und organisationstheoretischen Forschung wird SI seit ca. 20 Jahren zunehmende Aufmerksamkeit geschenkt. Auch politische Institutionen haben das Konzept aufgegriffen und suchen nach Möglichkeiten die Entstehung, Entwicklung und Wirkung von SI besser zu verstehen, um entsprechende Förder- und Unterstützungsmaßnahmen anzubieten. Wissenschaftliche Forschung wird dabei oft als Grundlage verwendet, wie beispielsweise im Rahmen von TEPSIE (The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe)<sup>60</sup>, TRANSIT (Transformative Social Innovation)<sup>61</sup>, oder SI-DRIVE (Social Innovation – Driving Force of Social Change)<sup>62</sup> – drei EU-finanzierte Forschungsprojekte, die theoretische und politische Grundlagen zur effektiven Förderung von SI lieferten. Aus diesen Projekten heraus sind eine Vielzahl an hilfreichen Tools entstanden, so z.B. der Atlas of Social Innovation (SI-DRIVE) sowie öffentlich zugängliche Berichte und Analysen von Fallbeispielen (TRANSIT).

Im deutschen Kontext sind insbesondere die Hightech Strategie 2025 der Bundesregierung und das „IndiSI – Indikatorik Soziale Innovation“ Projekt hervorzuheben. IndiSI setzte sich intensiv mit der Entwicklung von Indikatoren zur Messung von SI auf drei Ebenen auseinander (organisationale Innovativität, regionale Innovationskapazität und

---

<sup>59</sup> Ebd.

<sup>60</sup> TEPSIE war ein Projekt der EU in dem sechs europäische Institute zwischen 2012 und 2014 daran arbeiteten empirische, theoretische und politische Grundlagen für den zunehmenden Fokus auf SI in Europa zu schaffen. [Final Report Summary - TEPSIE](#)

<sup>61</sup> TRANSIT war ein weiteres EU-Projekt (2014 bis 2017) und involvierte eine Vielzahl an Stakeholdern die im SI Bereich tätig sind. 23 Wissenschaftler\*innen untersuchten im Rahmen von TRANSIT die Beziehung zwischen SI und transformativer gesellschaftlicher Veränderung, analysierten internationale Fallbeispiele und entwickelten eine Vielzahl an Ressourcen die allgemein zugänglich sind. [Transformative Social Innovation Theory \(transitsocialinnovation.eu\)](https://transitsocialinnovation.eu)

<sup>62</sup> Im Rahmen von SI-DRIVE (2014 – 2017) arbeiteten Partner aus EU-Mitgliedstaaten an Theorieentwicklung, Methodik und politischen Empfehlungen zur Förderung von sozialen Innovationen. Das Projekt trug zur „Europe 2020 Strategy“ bei ([SI-Drive | Social Innovation: Driving Force of Social Change](#)). Ziel des Projekts war unter anderem auch eine Übersicht der weltweiten und europäischen SI-Beispiele zu generieren, was mit dem [Atlas of Social Innovation](#) unter Förderung des Ministeriums für Kultur und Wissenschaft NRW umgesetzt wurde.

Frühindikatorik).<sup>63</sup> Die Ergebnisse sind unter anderem in das im August 2021 veröffentlichte Ressortkonzept von neun Bundesministerien eingeflossen, welches SI als "Instrument zur Lösung großer gesellschaftlicher Herausforderungen, wie unter anderem dem Klimaschutz" anerkennt und die Förderung einer SI-freundlichen Umgebung anstrebt.<sup>64</sup>

### **Forschung zur Wirkung von sozialen Innovationen**

Die politische Förderwürdigkeit von SI entspringt der Vermutung, bzw. der Feststellung, dass diese das Potenzial haben, wünschenswerte oder notwendige Transformationen auf ökologischer, sozialer und ökonomischer Ebene herbeizuführen. Die Messbarkeit der Wirkung und des transformativen Potenzials von SI ist somit von hoher praktischer Relevanz, um adäquate Förder- und Unterstützungsmaßnahmen zu entwickeln und SI hinsichtlich ihrer Förderwürdigkeit zu vergleichen.

Aus verwandten Praxis- und Forschungsgebieten sind bereits eine Vielzahl an standardisierten Instrumenten zur Wirkungsmessung („Impact Measurement“) entstanden, wie z.B. IRIS+ vom Global Impact Investment Network (GIIN)<sup>65</sup>, die „Reporting Standards“ der Global Reporting Initiative (GRI)<sup>66</sup> und der Social Return on Investment (SROI).<sup>67</sup> Darüber hinaus werden auch zunehmend Messinstrumente entwickelt, die konkret die ökologische und die soziale Dimension von nachhaltiger Entwicklung messen, z.B. der OECD Better Life Index oder der National Footprint des Global Footprint Networks.<sup>68</sup> Diese fangen zwar gewisse Aspekte von SI ein, es fehlt jedoch ein Messinstrument, das sich konkret auf SI und ihr transformatives Potenzial fokussiert. Einige (sowohl qualitative als auch quantitative) Ansätze der Wirkungsmessung von SI wurden im Verlauf der oben genannten Projekte (TEPSIE, SI-DRIVE, TRANSIT, IndiSI) schon angestrebt und bieten eine wertvolle Grundlage zur Entwicklung eines holistischen Messungsansatzes.

Im Rahmen von TEPSIE wurde ein Leitfaden für politische Entscheidungsträger\*innen veröffentlicht, der einen ersten Ansatz bot, um SI auf einer nationalen Metaebene zu

---

<sup>63</sup> Das IndiSI Projekt war eine Zusammenarbeit des Instituts für Arbeit und Technik (IAT) der Westfälischen Hochschule Gelsenkirchen Bocholt Recklinghausen, des Centrums für Soziale Investitionen und Innovationen (CSI) der Universität Heidelberg und der Philipps Universität Marburg. Zudem wurde IndiSI vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert.

<sup>64</sup> Bundesministerium für Bildung und Forschung (2021)

<sup>65</sup> [Welcome to IRIS+ System](#)

<sup>66</sup> [GRI](#)

<sup>67</sup> Man Lee et al. (2019)

<sup>68</sup> Weitere Beispiele siehe: [CORDIS EU](#)

messen.<sup>69</sup> Die Autor\*innen entwickelten Indikatoren für drei miteinander verknüpfte Ebenen zur Messung von SI: unternehmerische Aktivität, Rahmenbedingungen und feldspezifische Outputs und Outcomes. Dieser Ansatz leistet einen wesentlichen Beitrag zur Messung von SI im Allgemeinen, ist jedoch nicht in der Lage, das Transformationspotenzial einzelner SI zu messen, um diese zu vergleichen. Die dünne Datenlage zu SI in Deutschland erschwert zudem die Anwendung.

Auch im Rahmen des TRANSIT Projekts wurde sich weiter der Messung von SI angenähert – teilweise auf Basis der TEPsIE Methodik.<sup>70</sup> Dieser Messansatz fokussiert weniger darauf SI auf nationaler Ebene, sondern z.B. in bestimmten Städten zu messen. Dafür wurde der Messansatz von TEPsIE mit qualitativen Interviews mit Expert\*innen in vier unterschiedlichen deutschen Städten kombiniert.

Das 2019 abgeschlossene SI-DRIVE Projekt entwickelte ebenfalls eine Reihe von Indikatoren auf drei analytischen Ebenen: 1. Organisationale Innovativität, 2. Regionale Innovationskapazitäten, 3. Resonanz in den sozialen Medien als Frühindikator von SI (Diskursbezogene Frühindikatoren). Diese Ebenen bilden auch die Basis des IndiSI Projekts (Laufzeit: 2018-2021), das besonders die neue Methode der Resonanzanalyse in sozialen Medien als Messebene für SI untersucht hat.<sup>71</sup>

Diese vorangegangene Forschung hat sich demnach vor allem mit der Messung von SI generell befasst und versucht konkrete Ansätze zu liefern. Gleichzeitig herrscht größtenteils Konsens darüber, dass Wirkungsmessung „nicht immer vollumfänglich möglich [ist], da gesellschaftliche Wirkungen von einer Vielzahl an Variablen und Kausalitäten abhängig und mitunter schwer darstellbar sind.“<sup>72</sup> Ziel unserer, direkt an die referierten Studien anschließende Potenzialanalyse ist es daher, das transformative Potenzial von einzelnen SI messbar und vergleichbar zu machen, um die Förderung von SI mit hohem transformativem Potenzial zielgerichtet zu unterstützen und zu fördern. Im folgenden Absatz wird daher der Stand der Forschung im Zusammenhang mit Transformation und transformativem Potenzial vorgestellt.

---

<sup>69</sup> Schmitz et al. (2013)

<sup>70</sup> Bund et al. (2015)

<sup>71</sup> IndiSI war ein vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördertes Forschungsprojekt zur Entwicklung einer Indikatorik für SI: <https://www.gesellschaft-der-ideen.de/de/messung-sozialer-innovationen---ergebnisse-aus-bmbf-projekt-indisi-1736.html>

<sup>72</sup> Bundesministerium für Bildung und Forschung (2021)

## Transformatives Potenzial

Es besteht größtenteils Konsens darüber, dass die heutigen gesellschaftlichen Herausforderungen (insbesondere im Klima- und Umweltbereich) einer bzw. vieler maßgeblicher Transformationen bedürfen. Damit sind umfassende, tiefgreifende und nachhaltige Erneuerungsprozesse in sämtlichen Lebens-, Gesellschafts- und Wirtschaftsbereichen gemeint, die strukturell verankert werden müssen.<sup>73</sup>

Die Rolle von SI in diesem nachhaltigkeitsorientierten Transformationsprozess wird ebenfalls von zahlreichen Wissenschaftler\*innen, Expert\*innen und (politischen) Akteuren hervorgehoben – unter anderem im deutschen Bundestag.<sup>74</sup> Insbesondere ihre häufige Entstehung aus der Mitte der Gesellschaft heraus soll die notwendige „Anschlussfähigkeit an Werte, Normen, Handlungsbedingungen und kulturelle Faktoren – kurz Handlungsmuster – breiterer gesellschaftlicher Gruppen (z. B. Milieus) [begünstigen], sodass sich potenziell nachhaltige soziale Innovationen leichter verbreiten können“.<sup>75</sup> So wird bereits klar: Diffusion und Institutionalisierung von SI sind die Mechanismen, die in systemischer Veränderung (sprich in Transformation) münden und daher von zentraler Bedeutung sind.<sup>76</sup> Analog dazu werden SI dann als transformativ erachtet, wenn sie systemische Veränderung von gesellschaftlichen Beziehungen oder Institutionen herbeiführen.<sup>77</sup>

SI besitzen dann transformatives Potenzial, wenn ihnen die Möglichkeit innewohnt, systemische Veränderungen von gesellschaftlichen Beziehungen, bestehenden Institutionen oder Verhaltensweisen herbeizuführen. Das transformative Potenzial einer SI (zukunftsgerichtet) ist hierbei von der jeweiligen transformativen Wirkung (Status Quo) zu unterscheiden. Eine SI, die in Zukunft und unter Prämisse der richtigen Förderung systemische Veränderungen herbeiführen kann, besitzt somit transformatives Potenzial, aber nicht zwingend bereits eine hohe transformative Wirkung zum aktuellen Zeitpunkt. Sie kann entsprechend auch (noch) nicht als transformative soziale Innovation (TSI) verstanden werden.

Doch wann gelingt SI eine ausreichende Diffusion und Institutionalisierung? Welche SI haben wirklich das Potenzial zur erwünschten Transformation (jetzt oder in Zukunft) beizutragen? Die Bewertung des Potenzials ist keine rein theoretisch interessante Frage,

---

<sup>73</sup> Aderhold et al. (2014)

<sup>74</sup> Deutscher Bundestag (2020)

<sup>75</sup> Hasselkuß (2018), S. 36

<sup>76</sup> Hasselkuß (2018)

<sup>77</sup> Wittmayer et al. (2017)

sondern von hoher praktischer Relevanz, da sie die Grundlage dafür bietet, wie und welche SI effektiv gefördert und unterstützt werden können oder sollten.<sup>78</sup>

Mit Rahmenbedingungen und „Governance-Formen“, die SI begünstigen oder behindern, befasst sich eine vom Umweltbundesamt (UBA) beauftragte Studie aus dem Jahr 2014.<sup>79</sup> Als empirische Grundlagen wurden Initiativen in Städten, städtische Expert\*innen und diskursprägende Studien aus Politik und Verbänden analysiert. Auf dieser Basis wurden Kernelemente einer Governance Strategie für Politik und Verwaltung entwickelt, die die Entstehung, die transformative Wirksamkeit und die Diffusion von SI begünstigen.

Als angewandter Leitfaden mit hoher praktischer Relevanz können weiterhin die vom Umweltbundesamt veröffentlichten „Kriterien zur Bewertung des Transformationspotentials von Nachhaltigkeitsinitiativen“<sup>80</sup> hervorgehoben werden. Mit ihnen wurde ein Messsystem vorgestellt, welches hilft, das transformative Potential von zivilgesellschaftlichen Nachhaltigkeitsinitiativen zu bewerten und das somit eine wichtige Grundlage für die vorliegende Potenzialanalyse darstellt. Die Kriterien sind hierbei in vier Kategorien unterteilt: (1) das eigentliche Transformationspotenzial, welches Kriterien umfasst, die sich auf die Innovativität, den Anstoß von Wandel und integriertem, globalem Denken von Initiativen beziehen; (2) die Wirkung von Initiativen in den Nachhaltigkeitsdimensionen Umwelt, Ökonomie und Soziales; (3) die organisatorische Handlungsfähigkeit der Initiativen und (4) ihre Skalierbarkeit. Letztere beiden Kategorien werden als Voraussetzungen zur Entfaltung des Transformationspotenzials gesehen. Das Messsystem bietet somit ein in sich schlüssiges Analyseraster zur subjektiven Einschätzung des transformativen Potenzials von Nachhaltigkeitsinitiativen und ggf. Hilfe für strukturiertere Förderentscheidungen.

Ein Modell zur konkreten Bewertung des transformativen Potenzials von SI existiert jedoch bislang nicht – eine Lücke, zu deren Schließung die vorliegende Analyse beiträgt.

## 2.6. Modell zur Bewertung des transformativen Potenzials von Sozialen Innovationen im Klima- und Umweltbereich

Da es derzeit an einer systematischen und praxisorientierten Vorgehensweise zur Einschätzung der Wirkung bzw. des Potenzials von SI entlang unterschiedlicher

---

<sup>78</sup> Hasselkuß (2018)

<sup>79</sup> Aderhold et al. (2014)

<sup>80</sup> Wunder et al. (2019)

Dimensionen mangelt, wurde im Rahmen der vorliegenden Analyse ein Modell erstellt, das eine umfassende Bewertung verschiedener Arten bzw. einzelner Beispiele von SI ermöglicht. Ziel der Bewertung einer SI entlang der dargestellten Bewertungsebenen ist es, die Ableitung passgenauer Förder- und Unterstützungsmaßnahmen zu ermöglichen. Das Modell wurde auf Basis von existierenden Analysemethoden entwickelt und für die Zwecke der vorliegenden Potenzialanalyse angepasst. In den folgenden Abschnitten werden die einzelnen Schritte näher erläutert.

### **Dimensionierung von sozialen Innovationen**

SI unterscheiden sich stark hinsichtlich ihres Ursprungs, ihrer Wirkungsweise, ihrer Nutzung und ihrer Zielgruppen. Die Entwicklung eines auf alle Typen passenden Bewertungsmodells ist entsprechend herausfordernd. Die vorliegende Analyse antizipiert dies, indem sie zunächst übergeordnete Bewertungsdimensionen festlegt, entlang derer SI grundsätzlich bewertet werden können. Dieser Schritt erfolgte iterativ auf Basis von Literaturrecherche, Bestimmung von Kerneigenschaften, die sich zur Dimensionierung von SI für die vorliegende Analyse eignen und Kategorisierung der eigens entwickelten Datenbank mit Beispielen von SI.

Im Ergebnis wurden drei Dimensionen bestimmt, wonach SI differenziert werden können: (1) ihr transformativer Wirkungsgrad, (2) ihr Formalisierungsgrad, sowie (3) ihr transformatives Potenzial. Diese drei Dimensionen werden im Folgenden genauer definiert:

#### **Transformativer Wirkungsgrad**

Der Wirkungsgrad von SI bezieht sich auf vier Aspekte: (1) ihre aktuelle Wirksamkeit auf der ökologischen, sozialen und ökonomischen Ebene, (2) ihre "Transformativität" (also inwiefern sie darauf abzielen und organisatorisch darauf ausgerichtet sind, Transformation im größeren Stil herbeizuführen), (3) die Häufigkeit ihres Vorkommens und (4) die zugrundeliegende Motivation transformativen Wandel herbeizuführen.

- Der transformative Wirkungsgrad einer SI ist systemisch, wenn sie bereits eine umfassende ökologische und/oder soziale und/oder ökonomische Wirksamkeit erreicht hat, die bisherige Praktiken nachhaltig und überregional destabilisiert.
- Ein hoher transformativer Wirkungsgrad kann SI zugesprochen werden, die bereits einen erheblichen Diffusions- und Institutionalisierungserfolg und erwiesene Wirksamkeit in Bezug auf Nachhaltigkeitsziele erzielt haben.

- Einen mäßigen transformativen Wirkungsgrad haben SI, die bereits erste Diffusions- und Institutionalisierungserfolge und Wirksamkeit in gewissem Maße erwiesen haben, jedoch noch ausbaufähig sind.
- Einen niedrigen transformativen Wirkungsgrad erreichen SI, die insgesamt entweder schwächer oder “nur” punktuell für einen kleineren Kreis an Begünstigten wirken.
- Einen negativen transformativen Wirkungsgrad erzielen SI, wenn sie neben positiven Wirkungseffekten, auf die sie primär ausgerichtet sind, auch negative (Neben-) Effekte aufweisen, die – im Vergleich zu den positiven Effekten – insgesamt schwerer wiegen.

### **Formalisierungsgrad**

SI können unterschiedlich stark formalisiert sein. Der Grad ihrer Formalisierung wird hier durch unterschiedliche Aspekte bestimmt, u.a. die Rigidität ihrer Strukturen und Prozesse, die Klarheit und Transparenz ihrer Organisationsstruktur, die formelle Validierung ihrer Wirksamkeit, ihr zugrundeliegendes Regelwerk und ihre spontane Anpassungsfähigkeit.

- Stark formalisierte SI sind zum Beispiel in Form von dauerhaft existierenden und registrierten Organisationen institutionalisiert. Sie sind langfristig bzw. strategisch ausgerichtet, haben formell definierte Beziehungen zu ihren Nutzer\*innen und eine durch legitimierte Instanzen bewiesene Wirksamkeit.
- Mäßig stark formalisierte SI beziehen sich beispielsweise auf professionelle und dauerhafte Plattformen, die eine neue soziale Praktik dauerhaft ermöglichen, dies jedoch bisher mit loser Nutzer\*innen-Bindung (informelle Beziehung / Anreize der Nutzung) und sehr anpassungsfähigen Prozessen erreichen.
- Gering formalisierte SI können z.B. vorübergehende Initiativen sein und zeichnen sich durch hohe Eigeninitiative der Nutzer\*innen (informelle Beziehung), mangelnde strategische Ausrichtung, sowie geringe Transparenz und Validierung ihrer Wirksamkeit aus.

Der Formalisierungsgrad einer SI kann sich im Laufe der Zeit verändern. Viele SI starten als gering formalisierte Initiativen und erleben eine zunehmende Formalisierung je mehr sie wachsen. Es ist jedoch grundsätzlich denkbar, dass SI auch ohne zunehmende Formalisierung wachsen und hohe transformative Wirkung entfalten.

## **Transformatives Potenzial**

Um transformativ wirken zu können, müssen gewisse Grundbedingungen erfüllt sein, sowohl in Bezug auf die Skalierbarkeit der Initiative / Organisation, als auch auf die vorherrschenden gesellschaftlichen und kontextuellen Bedingungen.

- Ein sehr hohes transformatives Potenzial haben SI, deren Einsatz- und Wirkungsmöglichkeiten so groß sind, dass ihr Wirkungsgrad bei zielgerichtetem Ausbau bzw. bei zielgerichteter Förderung mit sehr großer Wahrscheinlichkeit allumfassende, systemische Wirkung erreichen kann.
- Ein hohes transformatives Potenzial wird SI zugesprochen, die vermehrte oder weitreichende Einsatz- und Wirkungsmöglichkeiten in sich tragen, durch welche ihr tatsächlicher Wirkungsgrad insgesamt stark erhöht werden kann.
- Ein mäßig transformatives Potenzial kann SI zugesprochen werden, die entweder bereits einen signifikanten Teil ihres Potenzials ausgeschöpft haben oder grundsätzlich nur bedingt skalierbar sind, bzw. nicht unerhebliche Hürden überwinden müssten, um transformative Wirkung zu erzielen.
- Eine SI mit niedrigem transformativem Potenzial hingegen hat (noch) kein effektives Wirkungsmodell und ist nicht oder kaum skalierbar. Darüber hinaus fehlt es ihr an gesellschaftlicher Akzeptanz und befähigenden kontextuellen Bedingungen. Die Möglichkeiten, ihren Wirkungsgrad durch geeignete Förder- und Unterstützungsmaßnahmen zu erhöhen, sind eher begrenzt.

Es sei darauf hingewiesen, dass sich das noch nicht ausgeschöpfte Potenzial einer SI umso mehr reduziert, je stärker sie bereits einen sehr hohen oder hohen systemisch transformativen Wirkungsgrad erreicht hat. Es muss bei der Bewertung des Potenzials einer SI also immer berücksichtigt werden, wie hoch der Wirkungsgrad gemäß ihrer aktuellen Einordnung im Bewertungsmodell ist.

Die im Folgenden dargestellte Skizze des Modells hilft den soeben erläuterten Aufbau bzw. die Ausrichtung des Bewertungsmodells an der zugrundeliegenden Dimensionierung zu veranschaulichen.

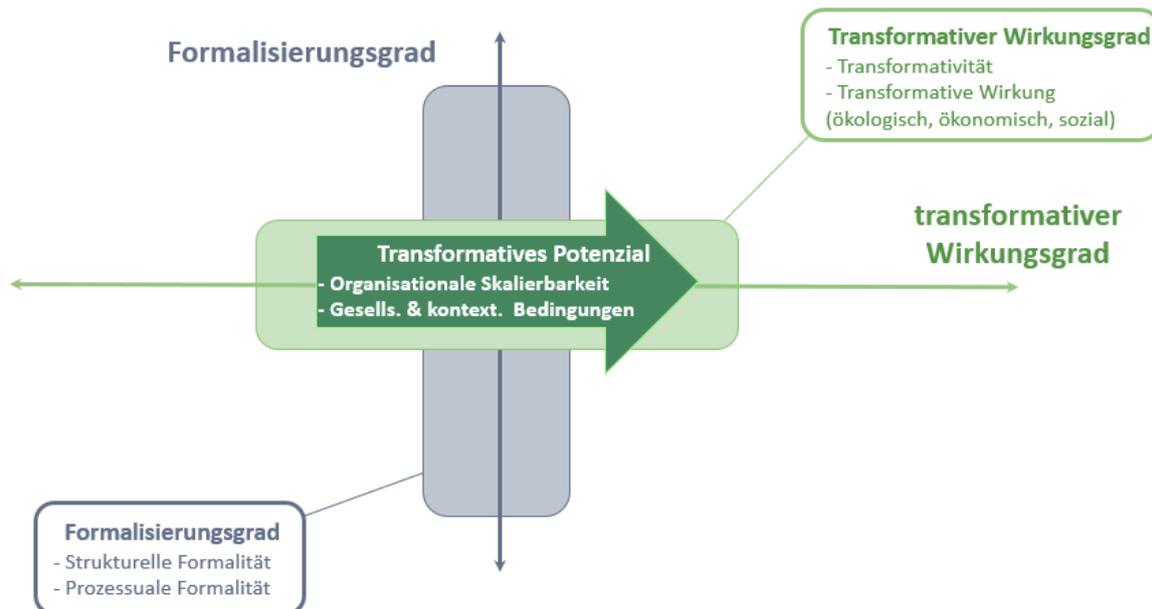


Abbildung 3: Dimensionen des Bewertungsmodells

## 2.7. Aufbau des Bewertungsmodells, Zielsetzung & Art der Anwendung

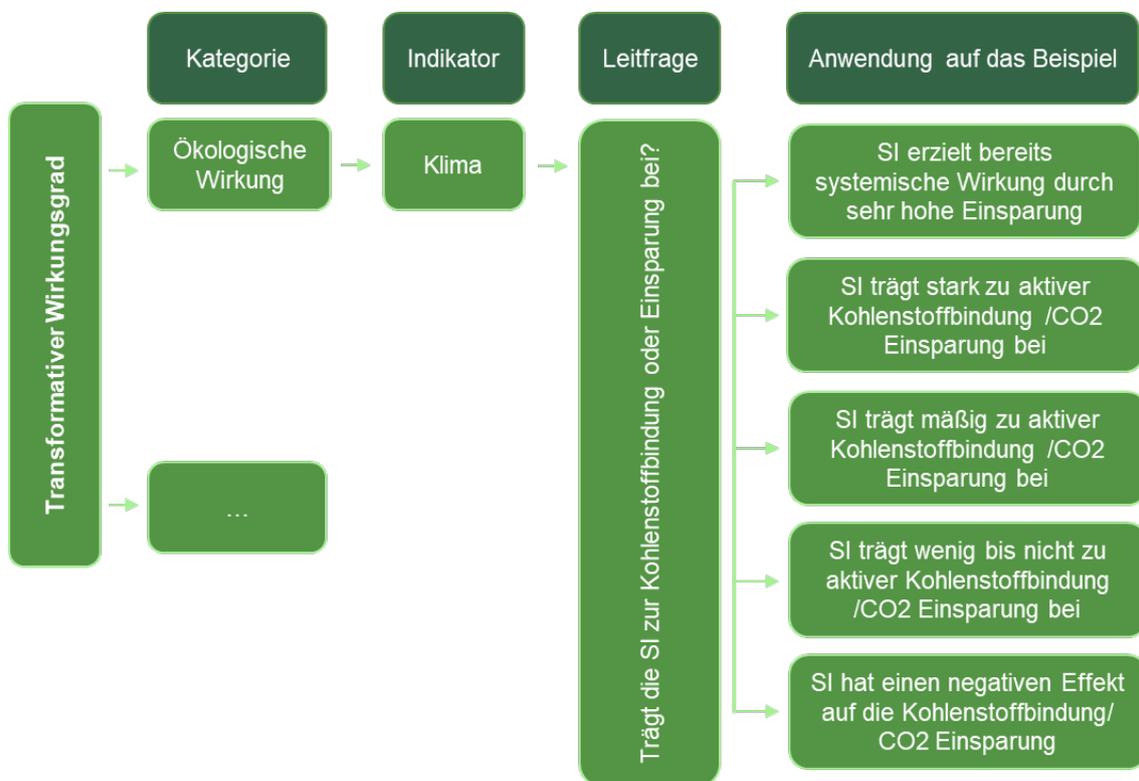
Den soeben aufgeführten Bewertungskategorien wurden insgesamt 39 Indikatoren zugeordnet, anhand derer sich einzelne SI qualifizieren und bewerten lassen. Dabei lässt sich auf Basis vorliegender qualitativer als auch quantitativer Informationen über die SI eine Einschätzung für jeden Indikator abgeben, die dann in der Summe ein Gesamtergebnis für die drei Dimensionen (transformativer Wirkungsgrad / Formalisierungsgrad / Transformatives Potenzial) ergeben.

Das Grundgerüst des Bewertungsmodells basiert auf den zuvor vorgestellten „Kriterien zur Bewertung des Transformationspotenzials von Nachhaltigkeitsinitiativen“ des Umweltbundesamt<sup>81</sup> sowie einzelnen Komponenten gängiger Bewertungsansätze zur Erfassung von Nachhaltigkeitseffekten. Hierfür wurden insgesamt 14 relevante und etablierte Bewertungssysteme (darunter unter anderem die UN Sustainable Development Goals (SDGs), die Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie (DNS), die Gesetzesfolgenabschätzung (GFA) der deutschen Bundesregierung und die Impact Assessment Guidelines der EU Kommission hinsichtlich übertragbarer Indikatoren für die Bewertung des transformativen Wirkungsgrads und Potenzials sowie für die Bestimmung der Formalität der Institutionalisierung von SI analysiert. Die Verfeinerung des Modells erfolgte iterativ durch die

<sup>81</sup> Wunder et al. (2019)

wiederholte Anwendung von 15 Fallbeispielen aus unterschiedlichen Handlungsfeldern und die mehrmalige Validierung durch drei sektorübergreifenden SI-Expert\*innen aus Wissenschaft und Praxis. Im Folgenden wird ein erster Auszug aus dem Bewertungsmodell mit drei beispielhaften Indikatoren aus jeder der oben genannten drei Dimensionen (1) Transformativer Wirkungsgrad, (2) Formalisierungsgrad, (3) Transformatives Potenzial) aufgeführt, um die Systematik zu verdeutlichen.

Jeder Indikator jeder Dimension muss nach Beantwortung einer zugehörigen Leitfrage anhand qualitativer oder quantitativer Informationen zur SI – je nach Dimension – entlang einer Bewertungsskala von „systemisch“ über „hoch“ und „mäßig“ oder „niedrig“ bis „negativ“ bewertet werden. Anschließend werden die Bewertungen aller individuellen Indikatoren zu einem Gesamtergebnis für eine Dimension zusammengezählt. Dieses Ergebnis gibt Aufschluss über die Gesamteinschätzung der aktuellen transformativen Wirkung, des Formalisierungsgrades und des transformativen Potenzials einer SI.



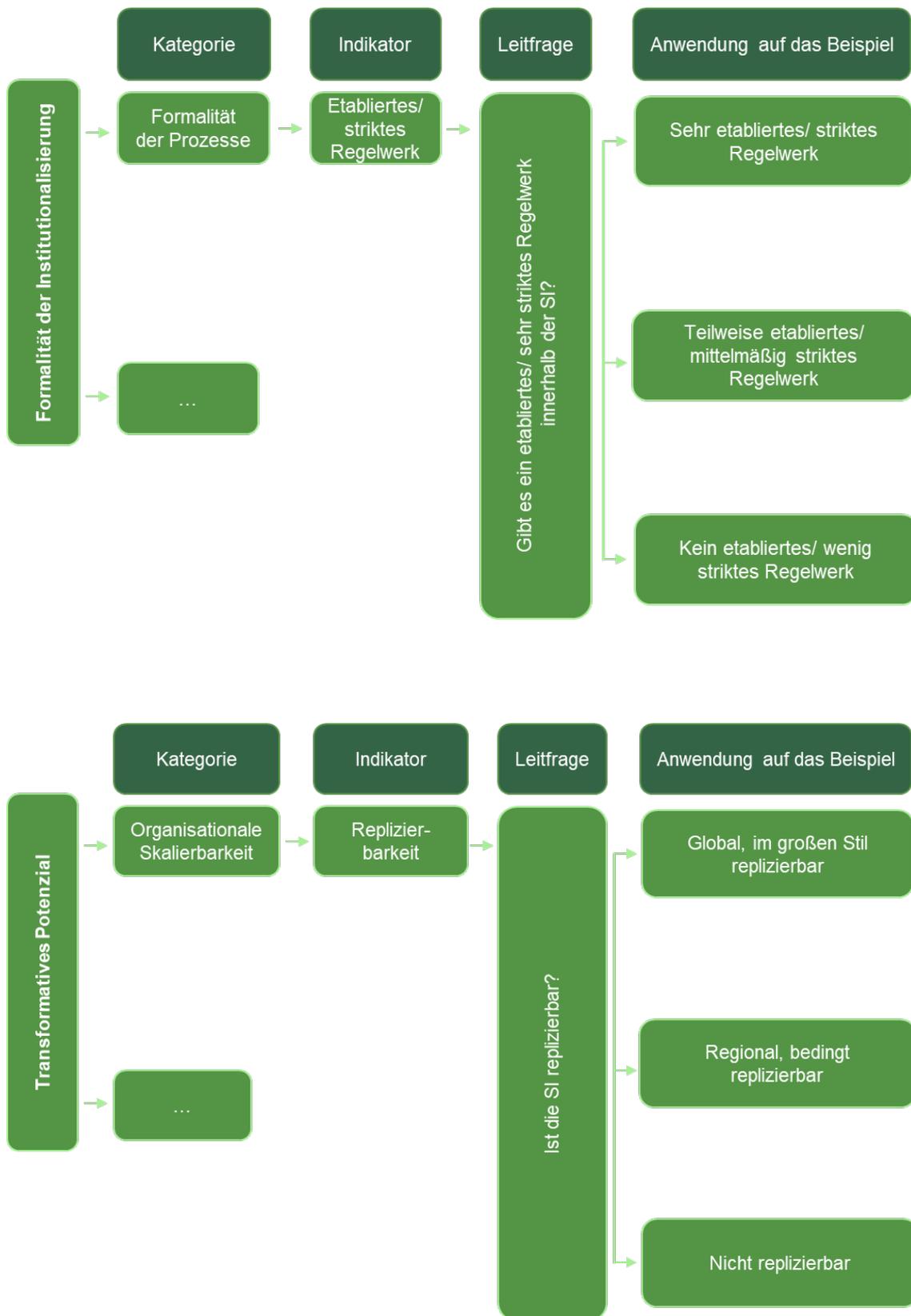


Abbildung 4: Auszug aus dem Bewertungsmodell – Abbildung drei beispielhafter Indikatoren aus den drei übergeordneten Bewertungsdimensionen (1) transformativer Wirkungsgrad, (2) Formalisierungsgrad, (3) transformatives Potenzial

Eine vollständige Übersicht des Bewertungsmodells inklusive aller zugehöriger Indikatoren sowie eine detaillierte Beschreibung zur umfassenden Anwendung des Modells ist der Potenzialanalyse als Anhang D beigefügt.

## 2.8. Analyse des transformativen Potenzials Sozialer Innovationen im Klima- und Umweltbereich

Zur Einschätzung des transformativen Potenzials von SI, die mit ihrer Wirkung insbesondere Klima- und Umweltziele unterstützen, wurden insgesamt neun besonders relevante Handlungsfelder identifiziert, in denen sich SI finden lassen: Energie; Ernährung & Landwirtschaft; Umweltschutz, Biodiversität & Zirkularität; Umweltbildung & Forschung; Bauen & Wohnen; Arbeit & Qualifizierung; Mobilität; Produkte & Konsum; sowie Finanzen.

Für die Analyse jedes Handlungsfelds dienten zusätzlich zu dem oben eingeführten Modell und zur einschlägigen Literatur jeweils ein Fallbeispiel-Interview und ein Expert\*innen-Interview als Grundlage. Darüber hinaus wurden drei Expert\*innen sektorübergreifend zu SI befragt. Insgesamt wurden somit 21 Interviews durchgeführt. Im Folgenden werden die analysierten Fallbeispiele im Koordinatensystem des Bewertungsmodells abgebildet und die Ergebnisse der Analyse von jedem Handlungsfeld dargestellt.

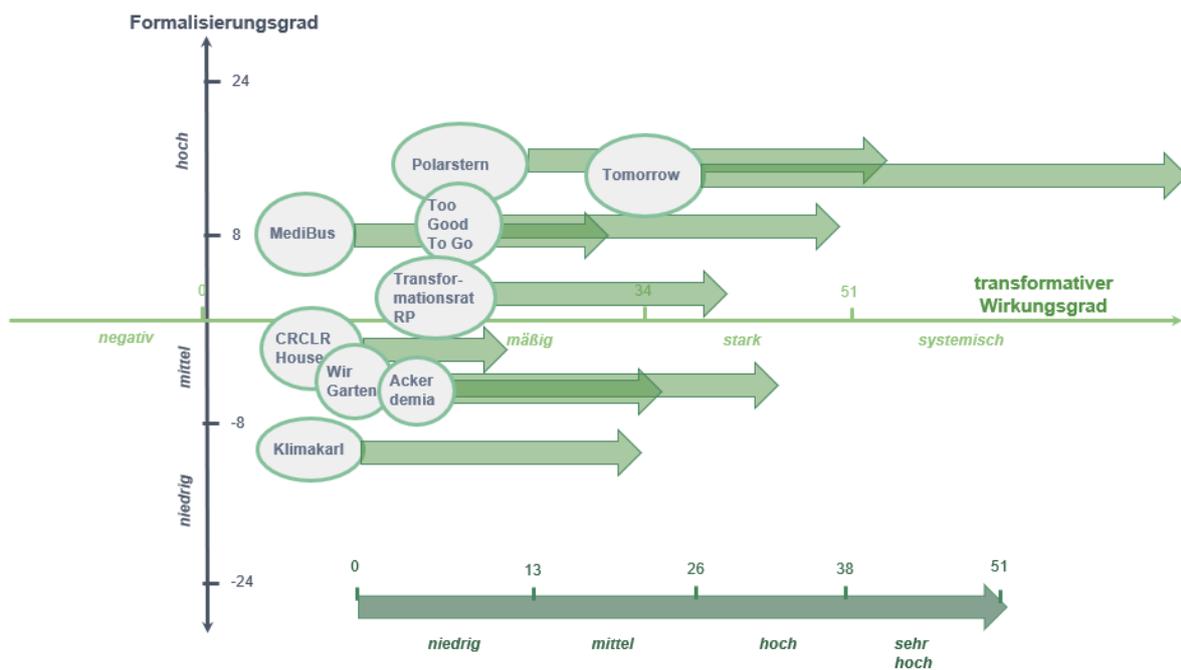


Abbildung 5: Anordnung der Fallbeispiele im Koordinatensystem des Bewertungsmodells

## Wichtigste Anknüpfungspunkte pro Handlungsfeld

<p><b>Energie</b></p> 	<p><b>Beispiele von SI:</b> Energiegenossenschaften, Bürgerwindparks, Energienachbarschaften, dezentrale Energieproduktion</p> <p><b>Transformatives Potenzial:</b> Zeigt sich insbesondere in der ökologischen Dimension und könnte durch Replikation systemisch transformative Wirkung erzielen.</p> <p><b>Wesentliche Hürden &amp; Erfolgsfaktoren:</b> Flexibilisierung und Priorisierung ökologischer Kriterien in der Gesetzgebung</p>
<p><b>Landwirtschaft &amp; Ernährung</b></p> 	<p><b>Beispiele von SI:</b> Crowd-Farming, Solidarische Landwirtschaft, Lösungen zur Marktintegration bisher nicht marktfähiger Produkte</p> <p><b>Transformatives Potenzial:</b> Rückkehr zu dezentralerer und umweltfreundlicher Ausgestaltung des Sektors und Rückbesinnung auf regionale Austauschbeziehungen.</p> <p><b>Wesentliche Hürden &amp; Erfolgsfaktoren:</b> Dezentralisierung der Landwirtschaft, sozial-verträglicher Abbau nicht-nachhaltiger Agrarsubventionen, Einpreisung negativer Umwelteffekte</p>
<p><b>Umweltschutz, Biodiversität &amp; Zirkularität</b></p> 	<p><b>Beispiele von SI:</b> Zirkuläre Produktionsansätze, alternative Anbaumethoden, Insektenhotels, Plattformen zur Unterstützung von Verhaltensänderungen</p> <p><b>Transformatives Potenzial:</b> Integration aller Nachhaltigkeitsdimensionen in gesellschaftliches und wirtschaftliches Handeln.</p> <p><b>Wesentliche Hürden &amp; Erfolgsfaktoren:</b> Sektorenübergreifende Kooperation entlang Lebens-zyklen / Wertschöpfungsketten, Infrastrukturinvestitionen, öffentlicher Zugang zu Produktdaten</p>
<p><b>Umweltbildung &amp; Forschung</b></p> 	<p><b>Beispiele von SI:</b> Bürgerbasierte Bildungs- /Forschungsprojekte, Open-Source Plattformen</p> <p><b>Transformatives Potenzial:</b> Ganzheitliche Betrachtung und Verständnis von Themen</p> <p><b>Wesentliche Hürden &amp; Erfolgsfaktoren:</b> Förderung von Institutionen, Programmen &amp; Standards, die Transdisziplinarität in Lehre und Forschung verankern und systematisieren</p>
<p><b>Arbeit &amp; Qualifizierung</b></p> 	<p><b>Beispiele von SI:</b> Transformationsräte, Mitbestimmungsklauseln in Tarifverträgen</p> <p><b>Transformatives Potenzial:</b> Stärkung von Verantwortungsbewusstsein und Mitgestaltungskompetenzen von Mitarbeitern für nachhaltige (ökol./soz./ökon.) Transformation</p> <p><b>Wesentliche Hürden &amp; Erfolgsfaktoren:</b> Strukturen, die Mitbestimmung der Beschäftigten gewährleisten, Sicherung der Sozialverträglichkeit von Veränderungsprozessen</p>

<p><b>Wohnen &amp; Bauen</b></p> 	<p><b>Beispiele von SI:</b> Co-Working Spaces, Do-it-Yourself Werkstätten, Mehrgenerationenhäuser, Wohn &amp; Baugenossenschaften, zirkuläres Bauen, gemeinnützige Bauträger</p> <p><b>Transformatives Potenzial:</b> Erhöhung der Ressourceneffizienz in Wohn- und Bausektor sowie des Gemeinschaftsgefühls sowie bessere Nutzung von Synergien.</p> <p><b>Wesentliche Hürden &amp; Erfolgsfaktoren:</b> Abbau der Subventionierung von nicht-nachhaltigen Praktiken im Bauwesen, Flexibilisierung der Regularien im Sektor</p>
<p><b>Mobilität</b></p> 	<p><b>Beispiele von SI:</b> Car-Sharing, Car-Pooling, Mitfahrgelegenheiten, Mobile Dienstleistungen</p> <p><b>Transformatives Potenzial:</b> Geschäftsmodellinnovationen, die inklusivere, ökologischere und maßgeschneiderte Mobilitätslösungen anbieten, Verringerung des Stadt-Land-Gefälles.</p> <p><b>Wesentliche Hürden &amp; Erfolgsfaktoren:</b> Förderung der Integration von Mobilitätsaspekten in Entwicklung von Geschäftsmodellen, z.B. durch intersektorale Kooperationen</p>
<p><b>Produkte &amp; Konsum</b></p> 	<p><b>Beispiele von SI:</b> Do-it-Yourself Lösungen, Tauschplattformen, Footprint Scanner</p> <p><b>Transformatives Potenzial:</b> Befähigung sozial-ökologischer Transformation auf individueller Ebene</p> <p><b>Wesentliche Hürden &amp; Erfolgsfaktoren:</b> höhere Transparenz und Aufklärung über Folgen von Konsumententscheidungen, Abbau von Subventionen für nicht-nachhaltige Praktiken.</p>
<p><b>Finanzen</b></p> 	<p><b>Beispiele von SI:</b> Instrumente zur Förderung intersektoraler Finanzierungsoperationen, Crowdfunding, nachhaltige und Community-zentrierte Bankinglösungen, CO2-Emissionshandel</p> <p><b>Transformatives Potenzial:</b> Mobilisierung von Kapital für nachhaltige Zwecke, grundsätzlich nachhaltigere Ausrichtung der Wirtschaft</p> <p><b>Wesentliche Hürden &amp; Erfolgsfaktoren:</b> Übernahme potenzieller Haftungsausfälle bei nachhaltigen Investitionen, ausreichende Verfügbarkeit qualifizierter Software-EntwicklerInnen</p>

Abbildung 6: Kurzbeschreibung der wichtigsten Anknüpfungspunkte pro Handlungsfeld

### 2.8.1. Energie

In den letzten fünf Jahrzehnten hat sich die globale Bevölkerung verdoppelt und die Nutzung von natürlichen Ressourcen mehr als verdreifacht – darunter auch diejenigen, die für die

Energieerzeugung notwendig sind.<sup>82</sup> Nach einem pandemiebedingten globalen Rückgang im Jahr 2020 wird der weltweite Energieverbrauch 2021 voraussichtlich wieder stark ansteigen.<sup>83</sup> Laut Angaben der International Energy Agency (IEA) treibt in diesem Jahr die rasche wirtschaftliche Erholung die weltweiten energiebezogenen CO<sub>2</sub>-Emissionen um 4,8% an und erreicht somit einen Rekordwert, da die Nachfrage nach Kohle, Öl und Gas mit der Wirtschaft wieder anwächst. Dies unterstreicht den dringenden politischen Handlungsbedarf.<sup>84</sup> Der Anteil erneuerbarer Energien soll in Deutschland bis 2030 auf 65% steigen. Dazu muss die momentane Kapazität von Windrädern und Solaranlagen allerdings mindestens verdoppelt werden.

SI im Energiesektor sind vielseitig und reichen von Energiegenossenschaften über Erzeuger und Vermittler erneuerbarer Energien bis zu Netzwerken zur Rohstoffaufteilung für die Energiegewinnung und anderen Innovationen zur Energie-Selbstversorgung. Der Kern der SI kann dabei in der Förderung einer dezentralen oder selbstständigen (personenbezogenen) Energiegewinnung durch institutionsunabhängige, regional organisierte Bürgervereinigungen liegen. SI des Handlungsfeldes Energie setzen sich häufig für die Förderung regenerativer Verfahren ein, wie beispielsweise durch Bürgerenergiegenossenschaften, Bürgerwindparks, oder Energienachbarschaften. In diesem Sinne ergibt sich ein wesentliches Potenzial von SI in der Befähigung alternativer Praktiken zur langfristigen Vermeidung konventioneller Energiegewinnung bzw. deren Verbrauch. So betätigen sich bundesweit insgesamt 883 Energiegenossenschaften im Bereich Erneuerbare Energien, dessen betriebene Anlagen etwa 8,31 TWh erzeugen.<sup>85</sup>

### **Steckbrief Polarstern GmbH<sup>86</sup>**

#### **Polarstern**

**Das Problem:** Die herkömmliche Energiegewinnung von Strom und Gas hat weitreichende ökologische Konsequenzen, da nach wie vor in großem Maße nicht erneuerbare Energiequellen verwendet werden. Der Energiemarkt wird von wenigen großen Konzernen dominiert und Endkund\*innen haben oft wenig Spielraum, um sich aktiv auf individueller Ebene für die Energiewende einzusetzen.

**Sozial Innovative Lösung:** Das Ziel von Polarstern ist es, durch dezentrale Gewinnung von erneuerbaren Energien die Unabhängigkeit von großen Energiekonzernen zu erreichen. Innovativ an Polarstern ist dabei

---

<sup>82</sup> International Resource Panel (2020)

<sup>83</sup> Global Energy Review 2021 – Analysis - IEA

<sup>84</sup> International Energy Agency: [Coal 2021 – Analysis - IEA](#)

<sup>85</sup> Agentur für Erneuerbare Energien (2020)

<sup>86</sup> [Polarstern: 100% saubere Energie](#)

insbesondere, dass das Unternehmen unterschiedlichen Endkund\*innen durch eine breite Palette aus unterschiedlichen "Energieprodukten" einen leichten und transparenten Wechsel zu dezentral produziertem Strom und Gas aus erneuerbaren Energien verschafft. So können sich durch das Produkt "Mieterstrom" beispielsweise auch Mieter\*innen von Mehrparteienhäusern (und nicht nur Immobilienbesitzer\*innen) dazu entscheiden, 100% erneuerbare Energie aus dezentralen Quellen zu beziehen. So werden die bisherigen Rollen im Energiemarkt neu definiert. Das Sozialunternehmen hat eine Gemeinwohlbilanz und engagiert sich zudem weltweit für die Energiewende, so z.B. mit dem Bau von Mikrobiogasanlagen in Entwicklungsländern.

**Formalisierungsgrad:** Hoch.

Polarstern ist bereits seit über 10 Jahren als gemeinwohlorientierte GmbH auf dem Markt.

**Wirkungsgrad:** Mäßig.

Insbesondere die positive Bewertung der ökologischen Dimension trägt zur positiven Bewertung des Wirkungsgrades bei. Durch Skalierung/ Diffusion der SI könnte dieser noch vergrößert werden. Zudem könnte die SI durch den weiteren Ausbau der ökonomischen und sozialen Dimension einen höheren Wirkungsgrad erreichen (z.B. durch kostengünstigere Produkte).

**Transformatives Potenzial:** Hoch.

Die SI hat im Falle einer Replikation bzw. stärkerer Inanspruchnahme von Nutzer\*innen systemisches Wirkungspotenzial, insbesondere innerhalb der ökologischen Dimension.

**Bisherige Erfolgsfaktoren:**

- Das Gebäudeenergiegesetz (GEG 2020) kam dem Geschäftsmodell von Polarstern zugute und unterstützte die Wärmewende insgesamt. Außerdem war die EEG-Förderung insbesondere zu Beginn der Unternehmensentwicklung hilfreich.
- Ein Innovationskredit der KfW hat Polarstern als Unternehmen geholfen, das eigene innovative Geschäftsmodell weiter voranzutreiben.
- Gründungsprogramme zur Förderung von SI im Energiebereich (vor allem EXIST) und die Zusammenarbeit mit Gründungszentren von Hochschulen haben die Gründung erleichtert.

**Erfolgsfaktoren zur Ausschöpfung des transformativen Potenzials:**

- Der Energiemarkt müsste flexibler und demokratischer werden, z.B. durch die Förderung von erneuerbaren Energien und eine dezentralere Energieproduktion.
- Weitere bzw. eine breite Investitionsförderung für die Wärmewende in Gebäuden würde eine Transformation hin zu einer elektrifizierten Wärmeversorgung stark begünstigen. Auch ein weiterer Ausbau von KfW-Innovationskrediten würde weitere Investitionen im Bereich klimaneutrale, erneuerbare Energien und Transformation auf den Weg bringen.
- Es wäre wichtig, das Bewusstsein in der Bevölkerung für die Dringlichkeit der Energiewende und für ihre Vorteile noch weiter zu erhöhen, um Ängsten vor Veränderungen im Energiesektor (z.B. vor Energieengpässen und Preisanstiegen) entgegenzuwirken.
- Bei der (öffentlichen) Bereitstellung von Energie sollte die ökologische Dimension stärker gewichtet werden. Der Preis darf hier nicht allein im Vordergrund stehen.

Sowohl das Beispiel Polarstern als auch das geführte Expert\*innen-Interview zeigen: Die aktuellen Regulierungen im Energiesektor werden als wesentliche Hürden für SI gesehen, die den Fokus auf eine dezentrale, regenerative Energieproduktion und -nutzung legen. Das transformative Potenzial von SI könnte laut den Befragten in diesem Handlungsfeld durch eine flexiblere und ökologisch ausgerichtete Regulatorik (z.B. Reform des EEG) sowie zielgerichtete Investitionen in erneuerbare und klimaneutrale Energieversorgung stärker ausgeschöpft werden.

Darüber hinaus wurde von den Expert\*innen betont, dass der Staat als gutes Beispiel vorangehen sollte, beispielsweise indem Behörden den eigenen Energiebedarf aus erneuerbaren Quellen decken und somit aktiv dazu beitragen, das Bewusstsein dafür zu stärken, wie dringend die Transformation in diesem Handlungsfeld ist bzw. auf existierende Lösungen aufmerksam zu machen. So können Chancen und Vorteile sowie Umsetzungsmöglichkeiten der Energiewende hervorgehoben werden.

## 2.8.2. Ernährung & Landwirtschaft

Bei SI im Bereich Ernährung und Landwirtschaft stehen häufig die gemeinschaftliche Nutzung von Anbauflächen und die Förderung regionaler Produktion im Vordergrund. Individuelle Beteiligungen an landwirtschaftlichen Betrieben bzw. Nahrungsmittelerzeugern oder Community-Lösungen wie Crowd-Farming, die eine gemeinsame Nutzung von Anbauflächen unter anderem im urbanen Raum ermöglichen, sind hier wertvolle Beispiele von bestehenden SI. Im Einzelhandel gibt es sozialunternehmerische oder genossenschaftliche Modelle, die einen Verkauf biologischer, fair und regional produzierter Lebensmittel fördern und/ oder sich dafür einsetzen, dass Produkte zweiter Wahl oder schnellverderbliche, aber noch genießbare Waren Abnehmer finden, anstatt unverbraucht im Müll zu landen.

### **Steckbrief WirGarten e.V.**<sup>87</sup>

#### WirGarten

**Das Problem:** Ökologische Externalitäten werden zu wenig in die Bepreisung von Lebensmitteln aufgenommen, was langfristig die Nahrungsmittelsicherheit gefährdet. Zudem ist die Neugründung von kleinen landwirtschaftlichen Betrieben erschwert da sie ihre Wirtschaftlichkeit durch vorherige Jahresabschlüsse belegen müssen. Dies steht der regionalen Lebensmittelproduktion im Weg und begünstigt große Betriebe, die die eigenen Produkte überregional, jedoch nicht nachhaltig vermarkten.

---

<sup>87</sup> [WirGarten - Gemeinsam Landwirtschaft gestalten](#)

**Sozial Innovative Lösung:** WirGarten möchte eine andere Form der Landwirtschaft etablieren und bietet ein Genossenschaftskonzept inklusive IT-Infrastruktur an, um Souveränität im Lebensmittelbereich herzustellen. WirGarten unterstützt bei der professionellen Gründung von Genossenschaften und stellt nachhaltige Anbaumethoden, faire Arbeitslöhne und Digitalisierung in den Fokus. So werden Produktion und Konsum von landwirtschaftlichen Produkten wieder räumlich miteinander verbunden.

**Formalisierungsgrad:** Mäßig.

WirGarten ist ein junger Verein, der beim Aufbau neuer landwirtschaftlicher Genossenschaften unterstützt. Bisher gibt es jedoch lediglich den eigenen Pilotbetrieb in Lüneburg als eingetragene Genossenschaft (eG).

**Wirkungsgrad:** Niedrig.

Die SI trägt zu allen Dimensionen nachhaltiger Entwicklung bei. Die Initiative ist jedoch noch nicht sehr weit verbreitet, daher ist ihre transformative Wirkung derzeit noch nicht stark entfaltet und als "niedrig" zu bewerten.

**Transformatives Potenzial:** Mäßig-hoch.

Die SI weist ein systemisches ökologisches und soziales Wirkungspotenzial auf, da sie bei weiter Verbreitung auf viele unterschiedliche Probleme abzielt und leicht replizierbar ist. Regulative Hemmnisse und eine begrenzte Anzahl an nutzbaren Anbauflächen stehen einer breitflächigen Replikation bisher jedoch im Weg.

**Bisherige Erfolgsfaktoren:**

- Die EU-Finanzierung, v.a. im Rahmen des ESF Fonds (Förderrichtlinie Arbeitswelt im Wandel) von 2018 bis Mitte 2020 hat WirGarten ermöglicht, das eigene Geschäftsmodell aufzubauen.
- Der Austausch mit unterschiedlichen Netzwerken, z.B. dem SoLaWi-Netzwerk (siehe Kasten im Text), und anderen genossenschaftlichen Netzwerken war hilfreich.
- Die üblichen Agrarsubventionen haben das Pilotprojekt in Lüneburg unterstützt. Allerdings gestalten sich die notwendigen Prozesse hinter dem Erhalt und der Abrechnung der Subventionen bisher als hochgradig administrativ und zeitaufwendig.

**Erfolgsfaktoren zur Ausschöpfung des transformativen Potenzials:**

- Landwirtschaftliche Betriebe sollten auch wirtschaften können, ohne dauerhaft auf staatliche Subventionen angewiesen zu sein. Regionalere Lebensmittelerzeugnisse befähigen Landwirt\*innen mehr von der Wertschöpfung zu profitieren.
- Ökologische Externalitäten sollten in den Preis miteinfließen, z.B. durch eine Mehrwertsteuer-Befreiung von regenerativ angebauten Nahrungsmitteln oder einer Änderung des EU-Agrarsubventions-Systems.
- Dem Beruf des/der Landwirt\*in sollte sowohl auf finanzieller als auch ideeller Ebene eine höhere Wertschätzung entgegengebracht werden, um die Tätigkeit attraktiv zu machen. Auch Kleinstbetriebe müssen Zugang zu Gründungsförderung haben.

Das Netzwerk Solidarische Landwirtschaft ist ein Verein, der sich durch Mitgliedschaftsbeiträge, Spenden sowie externe Fördermittel finanziert. Zu den externen Förder\*innen zählen neben dem BMU auch die Heinrich-Böll-Stiftung und die GLS Treuhand. Das SoLaWi engagiert sich für eine nachhaltige Landwirtschaft und betreibt neben Beratungsleistungen auch regionale und internationale Vernetzungs- und Öffentlichkeitsarbeit.

Sowohl im Gespräch mit den SI-Expert\*innen im Bereich der Ernährung und Landwirtschaft als auch im Rahmen der Fallbeispielanalyse kamen grundsätzliche Forderungen einer Neugestaltung des Sektors wiederholt zum Tragen. Die zentralisierte Form der Landwirtschaft wurde nicht nur ökologisch, sondern auch sozial und ökonomisch in Frage gestellt. SI in der Landwirtschaft setzen daher oft auf Dezentralisierung und Regionalität, um eine "menschlichere" Beziehung zwischen Produktion und Konsum (wieder-)herzustellen. Ökonomisch betrachtet liegt das Potenzial darin, dass die wirtschaftliche Teilhabe am landwirtschaftlichen Sektor wieder dezentraler gestaltet wird, weg vom Trend der letzten Jahrzehnte, in dem tausende kleine Betriebe schließen mussten und häufig nur noch Großbetriebe überleben konnten.

Ausschlaggebend ist hierbei die derzeit verzerrte Signalfunktion von Preisen im Lebensmittelbereich, die negative Effekte auf Natur und Mensch vernachlässigen. Eine Einpreisung negativer Externalitäten bei Lebensmittelproduktion und -vertrieb hat das Potenzial, Fehlanreize in Bezug auf die Durchführung nicht nachhaltiger Praktiken im Agrar- bzw. Lebensmittelsektor zu reduzieren. Gleichzeitig muss bei Preisregulierungen auch stets darauf geachtet werden, dass eine Sozialverträglichkeit insgesamt gewährleistet bleibt.

Schließlich wurde die Notwendigkeit eines Abbaus derartiger gesetzlicher Rahmenbedingungen hervorgehoben, die nicht etablierten Landwirt\*innen und neuen Initiativen den Markteintritt durch besonders umfassende Auflagen erschweren. Auch die sehr aufwendigen Antrags- und Abrechnungsprozesse für bestehende Subventionsprogramme wurden in diesem Zusammenhang kritisiert und als hinderlich insbesondere für kleine und junge Betriebe hervorgehoben.

### 2.8.3. Umweltschutz, Biodiversität & Zirkularität

In Anbetracht einer Vielfalt an konkreten Nachhaltigkeitsherausforderungen tragen SI unterschiedlichster Art zum Umweltschutz und zur Sicherung und Stärkung von Biodiversität bei. Das Handlungsfeld berücksichtigt hierbei außerdem SI, die einen zirkulären Einsatz bzw. eine zirkuläre Nutzung von Produkten fördern und damit zum Aufbau von

Kreislaufwirtschaftssystemen beitragen.<sup>88</sup> Ein Beispiel für eine zirkuläre Produktkonzeption stellt das FairPhone dar – ein Smartphone, das durch den Einsatz von einzeln austauschbaren Modulen eine hohe Reparaturfähigkeit und Wiederverwendbarkeit erzielt.<sup>89</sup> Auch die sogenannte NochMall der Berliner Stadtreinigung fördert Zirkularität auf lokaler Ebene. Hier können gebrauchte Möbel, Elektrogeräte, Haushaltswaren und Spielzeug günstig gekauft und somit vor dem Müll gerettet werden.<sup>90</sup>

Zirkularität wird in diesem Zusammenhang als wichtiges Prinzip modernen Umweltschutzes verstanden und meint den Prozess, bei dem Produkte, Materialien oder Rohstoffe nach ihrer Verwendung als Rohstoffe für neue Produkte eingesetzt werden. Hierdurch werden Abfälle vermieden, der Einsatz von Ressourcen verringert und CO<sub>2</sub>-Emissionen, die aus der Herstellung neuer Produkte resultieren, eingespart.

Die auf einem zirkulären Einsatz von Rohstoffen basierende Kreislaufwirtschaft strebt entsprechend nach einem System ohne Abfall, bei dem Produkte in ihrer Materialbeschaffenheit bereits so geplant und hergestellt werden, dass alle Teile als Rohstoffe für neue Produkte wiederverwendet werden können.

Sogenannte Aquaponik-Systeme vereinen Umweltschutz, Biodiversität und Zirkularität und erfahren seit einigen Jahren starke Beachtung im Rahmen wissenschaftlicher Projekte sowie durch Sozialunternehmen. Hierbei wird die Aufzucht von Fischen in Aquakulturen mit der Kultivierung von Nutzpflanzen verbunden. So entstehen geschlossene Systeme, die einen signifikant geringeren Ressourcenverbrauch aufweisen als klassische Landwirtschaftsmethoden.<sup>91</sup> Das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderte Forschungsprojekt „Tomatenfisch“ des Leibniz-Instituts für Gewässerökologie und Binnenfischerei wurde hierfür 2012 sogar mit dem Deutschen Nachhaltigkeitspreis ausgezeichnet.<sup>92</sup> Auch private Unternehmen tragen zur gesellschaftlichen Diffusion von Aquaponik bei. So verkauft beispielsweise das Unternehmen ECF Farm von Berlin-

---

<sup>88</sup> Zirkularität spielt heutzutage in einer Vielzahl an Handlungsfeldern, Lebensbereichen und Wirtschaftszweigen eine immer wichtigere Rolle bei der Entwicklung hin zu nachhaltigeren Praktiken. Daher wäre die Auseinandersetzung hiermit auch im Rahmen anderer Handlungsfelder (wie beispielsweise „Energie & Rohstoffe“ oder „Produkte & Konsum“) möglich gewesen. Aufgrund des systemischen Beitrags, den zirkuläre Wirtschaftskreisläufe zum Umweltschutz tragen können, erfolgte die Zuordnung an dieser Stelle – Zirkularität sollte jedoch keineswegs als exklusives Phänomen des Handlungsfeldes „Umweltschutz, Biodiversität & Zirkularität“ verstanden werden

<sup>89</sup> [Fairphone | Das Smartphone, das sich für Mensch und Umwelt einsetzt](#)

<sup>90</sup> [NochMall Gebrauchtwarenkaufhaus | NochMall - Das Gebrauchtwarenkaufhaus der BSR](#)

<sup>91</sup> [Aquaponik: | Nachhaltiges Wirtschaften](#)

<sup>92</sup> [IGB Broschuere Der Tomatenfisch Deutsch.pdf](#)

Schöneberg aus Basilikum und sogenannte „Hauptstadtbarsche“ aus Aquaponikherstellung.<sup>93</sup>

## Steckbrief Klimakarl (ein Programm der Sustainable Change Labs UG)<sup>94</sup>

### Klimakarl

**Das Problem:** Der hohe durchschnittliche CO<sub>2</sub>-Ausstoß durch aktuelle Mobilitäts-, Ernährungs- und Konsumgewohnheiten des Einzelnen hat negative Auswirkungen auf die Gesundheit des Planeten und der Menschen. Obwohl viele Menschen motiviert sind, ihr Verhalten umweltfreundlicher zu gestalten, mangelt es im Alltag oft an konkreten Ideen und leicht umsetzbaren Möglichkeiten, die eigenen (Konsum-) Gewohnheiten und Verhaltensweisen zu ändern.

**Sozial Innovative Lösung:** Klimakarl bietet Unternehmen einen CO<sub>2</sub>-Spar-Wettbewerb an, den Mitarbeiter\*innen ganz einfach über eine App bestreiten können. Ziel ist es, Nutzer zu Verhaltensänderungen in unterschiedlichen Lebensbereichen (Mobilität, Ernährung, Ressourcen) zu motivieren, den Impact für die Teilnehmer\*innen sichtbar zu machen und dadurch CO<sub>2</sub> einzusparen.

**Formalisierungsgrad:** Niedrig.

Die SI ist zwar schon ein etabliertes Sozialunternehmen mit Rechtsform, allerdings handelt es sich noch um ein Start-up mit sehr flexiblen Strukturen & Prozessen. Auch die Nutzer\*innen-Bindung ist sehr lose, da sie auf freiwilliger Basis (Gaming Ansatz) beruht.

**Wirkungsgrad:** Niedrig.

Die SI trägt durch Anregung alternativer und einen spielerischen Zugang hierzu zwar zum Aufbau ökologisch wirksamer Infrastrukturen und Verhaltensweisen bei, fokussiert sich dabei allerdings wenig auf soziale und ökonomische Aspekte. Da die SI bisher noch von wenigen Nutzern angewendet wird, ist ihre transformative Wirkung derzeit noch als „niedrig“ einzuschätzen.

**Transformatives Potenzial:** Mäßig.

Die SI punktet durch sehr gute praktische Umsetzbarkeit, einfache Skalierbarkeit und regelmäßige und transparente Wirkungsmessung. Die akkumulierten Emissionseinsparungen zu der die SI, falls breitflächig angewendet, motivieren kann, begründen ihr starkes ökologisches Wirkungspotenzial. In der sozialen und ökonomischen Dimension wird ihr Potenzial schwächer bewertet.

**Bisherige Erfolgsfaktoren:**

- Gründungsprogramme (explizit das Förderungsprogramm EXIST) haben insbesondere durch finanzielle Starthilfen maßgeblich dazu beigetragen, dass ausreichend Arbeitskraft in den Aufbau von Klimakarl investiert werden konnte.
- Durch staatlich subventionierte Angebote der Klimakarl-Lösung an Unternehmen, konnten bereits in der Pilotphase wertvolle Kund\*innen gewonnen werden – ein Meilenstein auf dem Weg zur Marktreife. Zudem wurde Klimakarl hierdurch befähigt, sein Produkt schon in einer relativ frühen Phase umfangreich testen und weiterentwickeln zu können.

---

<sup>93</sup> [ECF Farm Berlin | Urban Farming trifft Aquaponik!](#)

<sup>94</sup> [CO<sub>2</sub> sparen mit KlimaKarl - Im Team fürs \(Betriebs-\)Klima](#)

#### Erfolgsfaktoren zur Ausschöpfung des transformativen Potenzials:

- Wichtig wäre eine einfach zugängliche (unbürokratische) Teilnahme an staatlichen Förderprogrammen (inkl. Finanz-Coaching) ohne bürokratische Hürden (wie komplexe und zeitaufwendige Antragsstellungen zur Startfinanzierung von SI), die idealerweise bis zur Marktreife unterstützen.
- Innerhalb staatlicher Förderprogramme wäre es auch hilfreich, Ansprechpartner\*innen zu haben, die technisch beraten können, beispielsweise zur Integration technischer/ digitaler Infrastrukturen.
- Die öffentliche Bereitstellung zugänglicherer Datenpools mit aktuellen Daten gängiger (u.a. ökologischer, sozialer und ökonomischer) Kennzahlen zur Quantifizierung von gewissen Effekten und Validierung des Potenzials von SI wäre sehr hilfreich. Gerade in frühen Phasen von SI würde dies den Initiator\*innen maßgeblich helfen Unterstützer\*innen und Investor\*innen zu überzeugen.
- Erleichterungen bei der Vermittlung von Investor\*innen und Anbieter\*innen von weiteren SI, sowie von potenziellen Nutzer\*innen oder Konsument\*innen wären sehr hilfreich.

Grundsätzlich wurde in den Interviews mit Expert\*innen und der Fallbeispielanalyse aus dem Bereich Umweltschutz, Biodiversität und Zirkularität das große Potenzial hervorgehoben, das mit einer umweltfreundlichen Neugestaltung der Wirtschaft und Gesellschaft einhergeht. Herausfordernd ist hierbei allerdings der Umfang der Verhaltensänderung, die es hierfür braucht. Ökologische Transformation und insbesondere zirkuläres Wirtschaften gehen nicht nur mit einem hohen Grad an Komplexität einher, sondern erfordern auch effektive Kooperation zwischen verschiedenen Akteuren entlang des gesamten Lebenszyklus von Produkten bzw. entlang der jeweiligen Wertschöpfungskette. Investitionen in die notwendige Infrastruktur sind hier maßgeblich. So ist z.B. die Verfügbarkeit von robusten und aktuellen Daten, die beispielsweise die Lebenszyklen von Produkten transparent machen, eine Grundvoraussetzung für zirkuläres Wirtschaften, genauso wie Recyclingsysteme und -technologien, die eine Rückführung von Rohstoffen in neue Kreisläufe ermöglichen.

Darüber hinaus führt Transformation, je tiefgreifender sie ist, auch immer zu Widerstand seitens der involvierten bzw. betroffenen Akteure. Diesem Widerstand muss laut den befragten Expert\*innen begegnet werden, indem (ökonomische) Anreize für umweltfreundliches Verhalten gesetzt werden und staatliche Aktivitäten Vorbildcharakter aufweisen. Partizipative Ansätze und Leitlinien, beispielsweise auf kommunaler Ebene, können maßgeblich dazu beitragen, die Komplexität und Partizipation unterschiedlicher Akteure zu orchestrieren, z.B. indem gemeinsame Absichtserklärungen beschlossen werden, Instrumente zur Umsetzung oder zentrale Unterstützung im Transformationsprozess angeboten werden.

## 2.8.4. Umweltbildung & Forschung

Umweltprobleme wie die Verschmutzung von Luft, Böden und Gewässern entstehen aus einem komplexen Zusammenspiel menschengemachter Strukturen und Verhaltensweisen. Dem gilt es insbesondere auch mithilfe der Entwicklung und Förderung zukunftsgerichteter Bildungsangebote und Forschungsprogramme entgegenzuwirken, bei denen SI wirksam unterstützen können.<sup>95</sup> Beispiele aus dem betreffenden Handlungsfeld setzen sich unter anderem für die Entwicklung und den Einsatz von Lehrprogrammen zum Thema Nachhaltigkeit oder für die Umsetzung von Forschungsprojekten mit breiter Bürgerbeteiligung über digitale Open-Source Plattformen ein.

### Steckbrief Acker e.V.<sup>96</sup>

#### Acker e.V.

**Das Problem:** Es gibt in Großstädten oft ungenügend Räume für Kinder, in denen Natur erfahren werden kann. Dementsprechend entsteht weder eine Beziehung zu noch eine Wertschätzung von Umwelt und Lebensmitteln. Dies führt zu mehreren Problemen, wie beispielsweise Lebensmittelverschwendung, die allein in Deutschland jährlich 12 Mio. t. beträgt.

**Sozial Innovative Lösung:** Die Bildungsprogramme und Angebote von Ackerdemia bieten eine Lösung, um ein stärkeres Bewusstsein für Lebensmittel und Ernährung in den Alltag zu integrieren. Durch Angebote für technisches Know-How zum Gemüse- und Obstanbau in Kitas und Schulen, ist es für Schüler\*innen erfahrbar, wie viel Arbeit hinter dem Anbau und der Produktion von Lebensmitteln steckt. Die Bildungsprogramme schaffen in Kitas und Schulen Erfahrungsräume, um die Beziehung und Wertschätzung von Natur und natürlichen Lebensmitteln zu ermöglichen.

**Formalisierungsgrad:** Mäßig.

Die Wirksamkeit der SI ist von legitimen Instanzen bereits validiert. Dennoch ist die SI in ihrer Organisationsstruktur sehr flexibel, womit sie insgesamt als "mäßig" formalisiert eingestuft wird.

**Wirkungsgrad:** Niedrig.

Die SI wird derzeit nur in einer Nische angewandt, da sie maßgeblich in Schulen angewendet wird, die die finanziellen und räumlichen Ressourcen dafür haben. Sie ist in ihrer transformativen Wirkung insgesamt noch begrenzt, dennoch punktet sie dem Ausmaß ihrer Größe entsprechend insbesondere in der ökologischen, aber auch bei einigen Kriterien im ökonomischen sowie im sozialen Bereich.

**Transformatives Potenzial:** Mäßig.

Das Wirkungsmodell ist noch nicht vollständig ausgereift, es besitzt aber das Potenzial verbessert zu werden, insbesondere wenn der Bekanntheitsgrad und die gesellschaftliche Resonanz erhöht werden

---

<sup>95</sup> Rat für nachhaltige Entwicklung (2021)

<sup>96</sup> [Acker - Hier wächst Begeisterung](#)

können. Replizierbarkeit ist gegeben, eine konkrete Wachstumsstrategie ist jedoch noch nicht ersichtlich. Das Potenzial der Wirkung der SI ist im ökologischen Bereich am größten.

**Bisherige Erfolgsfaktoren:**

- In der Anfangsphase war die Förderung zur Pilotierung von Projekten ein relevanter Erfolgsfaktor.
- Die Förderung und Finanzierung für die Skalierung von Projekten (bspw. Unterstützung beim Organisationsaufbau) durch verschiedene Stiftungen war ebenfalls ein wesentlicher Erfolgsfaktor.

**Erfolgsfaktoren zur Ausschöpfung des transformativen Potenzials:**

- Gezielte Finanzierungsrichtlinien und -instrumente für Sozialunternehmen wären zentral für die Ausschöpfung des transformativen Potenzials.
- Die Förderung für den Ausbau von Infrastruktur für die Pilotierung und vor allem für die Skalierung von Projekten würde ermöglichen, dass bis zum Jahr 2030 jedes Kind in Deutschland die Möglichkeit hat, in einem naturnahen Lernort zu lernen.
- Für die Ausschöpfung des transformativen Potenzials ist zusätzlich die Finanzierung von langzeitigen Wirkungsmessungen ein wichtiger Bestandteil: die Evaluierung von Bildungsprogrammen bei Kindern müsste sich auf mind. 5 Jahre hinausziehen, um die tatsächliche Wirkung messen zu können.

Der stark traditionsfortschreibende Charakter von Bildungs- und Forschungseinrichtungen wurde im Rahmen der Interviews als zentrale Herausforderung für die Entwicklung und Förderung von SI in diesem Bereich genannt. Die eng geführte Disziplinzugehörigkeit, die innovationsfeindlichen Erfolgskriterien in Forschungslaufbahnen sowie der nach wie vor stark überwiegende Fokus auf technologische Innovationen sind Beispiele von Pfadabhängigkeiten, die es zu durchbrechen gilt, wenn SI gefördert werden sollen. Einige deutsche Hochschulen setzen bereits verstärkt auf transdisziplinäre Konzepte und auch auf bildungspolitischer Ebene sind bereits Schritte in diese Richtung gegangen worden, wie sich beispielsweise an der „Erklärung der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) und der Deutschen UNESCO-Kommission (DUK) zur Hochschulbildung“ erkennen lässt.<sup>97</sup> Konkret bedarf es jedoch der Förderung von Institutionen, Programmen, Plattformen oder Standards, die Transdisziplinarität in Forschung und Lehre verankern und systematisieren.

### 2.8.5. Arbeit & Qualifizierung

Viele Beschäftigte in Sektoren wie der Stahl- oder Kohleindustrie, dem Maschinenbau oder im Bereich der Automobilzulieferer spüren bereits heute die Auswirkungen des Strukturwandels, der im Sinne von Klima- und Umweltschutz in traditionellen Industrien

---

<sup>97</sup> Deutsche UNESCO-Kommission (2012)

unabdingbar ist. Sie fürchten laut einer Umfrage der IG Metall um ihre Arbeitsplätze und hoffen auf gezieltere Weiterbildungsmaßnahmen und eine aktivere Industriepolitik.<sup>98</sup> Initiativen, die von Gewerkschaften und Betriebsräten in Zusammenarbeit mit Arbeitgeberverbänden im Sinne der Sozialverträglichkeit von Klimaschutzmaßnahmen entwickelt werden, fördern nicht nur die Akzeptanz gegenüber neuen Praktiken, sondern fungieren selbst als Paradebeispiele für SI, die aus bestehenden Strukturen heraus entstehen. Hierzu zählen verschiedene Formen von Tarifverträgen, die die soziale Absicherung von Beschäftigten und deren Mitbestimmung im Rahmen von Transformationsprozessen gewährleisten.

So wurden z.B. bei der Hamburger Hafen und Logistik AG (HHLA) in einem Prozess zwischen Arbeitgeberin, Betriebsrat und Gewerkschaft ein umfassendes Maßnahmenpaket in Form mehrerer Tarifverträge<sup>99</sup> umgesetzt. Dieses federt die Auswirkungen von Veränderungsprozessen auf die Mitarbeiter\*innen ab und erhöht ihre Mitbestimmung, während die Notwendigkeit neuer Klimaschutz- und Automatisierungsmaßnahmen durch die Arbeitnehmer\*innen anerkannt wird.<sup>100</sup> Studien zeigen in diesem Zusammenhang, dass Unternehmen mit hoher Mitbestimmung der Mitarbeiter\*innen (erstens) nachhaltiger wirtschaften und (zweitens) mehr Engagement zur Verringerung von Treibhausgasemissionen aufbringen.<sup>101</sup>

Immer häufiger finden sich in Tarifverträgen auch Aspekte, die einen direkten Bezug zu den Auswirkungen des Klimawandels beinhalten. So hat z.B. die IG Bau einen Tarifvertrag verhandelt, der Beschäftigte, die im Freien arbeiten (wie z.B. Dachdecker), stärker vor extremen Wetterausprägungen schützt, beispielsweise durch Ausgleichszahlungen bei Arbeitsausfall oder durch neue Arbeitsschutzmaßnahmen für die immer heißer werdenden Sommermonate.<sup>102</sup>

---

<sup>98</sup> Von Werder & Rukwid (2021)

<sup>99</sup> Genauer handelte es sich hierbei um den „Tarifvertrag Innovations- und Rationalisierungsschutz“ von 2014 sowie um die „Absichtserklärung zur weiteren Prozessoptimierung und Automatisierung“ von 2016.

<sup>100</sup> Massolle (2021)

<sup>101</sup> Markey, McIvor, O'Brien, Wright (2019). Reducing carbon emissions through employee participation: evidence from Australia. *Industrial Relations Journal* 50(1), 57-83.

<sup>102</sup> Deutscher Gewerkschaftsbund (2021)

## Steckbrief Transformationsrat Rheinland-Pfalz<sup>103</sup>

### Transformationsrat Rheinland Pfalz

**Das Problem:** Digitalisierung und Dekarbonisierung, die Transformation hin zu neuen Antriebstechnologien sowie die wachsende Orientierung an eine zirkuläre Wirtschaftsweise führen in weiten Teilen der Wirtschaft zu einem grundlegenden Wandel. Unternehmen stehen hierbei in einer doppelten Verantwortung: Sie stehen in der Pflicht, die eigenen Treibhausgasemissionen zu reduzieren und Herstellungsprozesse nachhaltiger zu gestalten, müssen hierbei jedoch gleichzeitig für eine sozialverträgliche Umsetzung unabdingbarer Klimaschutzmaßnahmen sorgen.

**Sozial Innovative Lösung:** Der Transformationsrat Rheinland-Pfalz verbindet Vertreter\*innen der Gewerkschaften, der Landesregierung, der Industrie- und Handelskammern und der Unternehmerverbände, um den notwendigen Strukturwandel hin zu einer CO<sub>2</sub>- freien Produktion enger mit der sozialen Absicherung der betroffenen Betriebe und Beschäftigten zu verzahnen. Hierzu zählen Qualifizierungsangebote, Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen aber auch Maßnahmenempfehlungen für Forschung und Politik.

**Formalisierungsgrad:** Mäßig.

Es gibt keine Anreizsysteme, die SI in Anspruch zu nehmen und die SI hat keine eigene Rechtsform. Gleichzeitig setzt sich der Transformationsrat aus einer Vielzahl hochformalisierter Institutionen zusammen und unterliegt in seinen Entscheidungsstrukturen klaren formalen Richtlinien.

**Wirkungsgrad:** Mäßig.

Die SI trägt zur Förderung alternativer Praktiken, zur Sicherung von Arbeitsplätzen und zur Beförderung sozialer Gerechtigkeit bei. Sie trägt jedoch nur indirekt zur ökologischen Nachhaltigkeitsdimension bei, da sich eine hohe Mitbestimmung in Unternehmen positiv hierauf auswirkt.

**Transformatives Potenzial:** Mäßig.

Die SI ist ein politisches Gremium, das über Maßnahmen für den Erhalt und Ausbau industrieller Wertschöpfung, Qualifizierung und Weiterbildung der Beschäftigten berät, und sich hierbei insbesondere durch die Vernetzung unterschiedlicher Interessensgruppen auszeichnet. Als beratendes Gremium besitzt sie jedoch nur einen eingeschränkten Entscheidungsspielraum. Die Replizierbarkeit in andere regionale und nationale Kontexte hängt zudem stark von der jeweiligen politischen Akteurslandschaft ab.

**Bisherige Erfolgsfaktoren:**

- Der Transformationsrat ist ein operatives politisches Gremium der Landesregierung Rheinland-Pfalz. Es bestand daher kein zusätzlicher Finanzierungsbedarf für die eigene Arbeit oder die von ihm empfohlenen Maßnahmen, da diese wiederum von den jeweiligen politischen Einrichtungen umzusetzen sind.
- Die Initiierung des Transformationsrates durch die Ministerpräsidentin von Rheinland Pfalz, Malu Dreyer, hat dazu beigetragen, die Sichtbarkeit zu erhöhen und dem Transformationsrat öffentlichkeitswirksame politische Legitimation zukommen lassen.

---

<sup>103</sup> [Transformationsrat Rheinland-Pfalz](#)

- Der partizipatorische Ansatz des Transformationsrates, der unterschiedliche Interessenvertreter vereint, hat entscheidend zum bisherigen Erfolg beigetragen.

**Erfolgsfaktoren zur Ausschöpfung des transformativen Potenzials:**

- Aus dem politischen Raum fehlt eine Zielvorgabe für Unternehmen, um zu wissen ob und unter welchen Auflagen sie bestimmte Produkte in den nächsten Jahren noch produzieren werden können. Diese Entscheidungen beeinflussen auch die Beschäftigten und deren Arbeitsplätze und Qualifizierung. Um sich besser auf die Transformationen vorzubereiten und hieran anzupassen, braucht es eine konkretere Zielsetzung.
- Hinsichtlich der doch angespannten Finanzlage der Kommunen in Rheinland-Pfalz wären konkrete Budgets für Transformation wichtig, um die geplanten Maßnahmen einsetzen zu können.

Die Klimakrise führt zu einer Vielzahl an Anforderungen an Unternehmen, womit nicht zuletzt erhebliche Investitionskosten für Unternehmen miteinhergehen. Um diese bei der Umsetzung von Veränderungsprozessen und der sozialen Absicherung ihrer Beschäftigten zu unterstützen, sollten staatliche Investitionsprogramme die soziale Komponente von Strukturreformen stärker berücksichtigen, so die Erkenntnis aus den geführten Interviews mit Praxispartner\*innen und Expert\*innen. Investitionen und Fördermittel, die allein einer effizienteren Digitalisierung und Automatisierung bestehender Prozesse dienen, greifen demnach häufig zu kurz und lassen betroffene Unternehmen zu stark allein, was die Sozialverträglichkeit der Veränderungsprozesse betrifft.

Um die Akzeptanz gegenüber politischen Strukturreformen und ihrer Umsetzung auf organisationaler Ebene zu stärken, sollte die soziale Absicherung stärker berücksichtigt und gegenüber den Betroffenen kommuniziert werden. Politische Förder- und Unterstützungsmaßnahmen zur Weiterbildung und Qualifikation von Beschäftigten sind hierbei entscheidend. Bei der Umsetzung vor Ort spielen lokale Gewerkschaftsvertretungen (in Zusammenarbeit mit Unternehmerverbänden) eine zentrale Rolle. Auch ein Transformations-Kurzarbeitergeld, wie es unter anderem von der IG Metall vorgeschlagen wird, kann betroffene Unternehmen und ihre Beschäftigten unterstützen.<sup>104</sup>

---

<sup>104</sup> IG Metall (2019)

Die Idee des sogenannten **Transformations-Kurzarbeitergeldes** stellt eine besondere Form des klassischen Kurzarbeitergeldes dar, das Unternehmen und ihre Beschäftigten im Rahmen von Umstrukturierungsmaßnahmen unterstützt. Verzeichnet ein Industrieunternehmen beispielsweise Arbeitsausfälle, weil es die eigenen Herstellungsprozesse an neue Nachhaltigkeitsstandards anpassen muss, übernimmt das Kurzarbeiter-Transformationsgeld den Lohnverlust der Beschäftigten und verhindert zunächst deren Entlassung. Während die Beschäftigten in Kurzarbeit sind, erhalten sie gezielte Qualifizierungsmaßnahmen, die sie auf die neuen Prozesse oder neue Tätigkeitsfelder vorbereiten.

Nur durch langfristige und transparente politische Vorgaben erhalten Unternehmen die notwendige Planungssicherheit, was die eigene Produktpalette und Herstellungsverfahren betrifft. So braucht beispielsweise die Automobilindustrie klare Vorgaben in Bezug auf die zukünftige Zulassung unterschiedlicher Motoren, um heute bereits die eigene Herstellung von Autos mit unterschiedlichen Antriebssystemen (Diesel, Elektromotor, Wasserstoff) entsprechend runter- bzw. hochzufahren.

### 2.8.6. Wohnen & Bauen

Das Bauwesen beansprucht ca. ein Drittel der in Deutschland verbrauchten Ressourcen für sich.<sup>105</sup> Treibhausgasemissionen aus dem Materialkreislauf von Wohngebäuden in den G7 Staaten und China könnten bis zum Jahr 2050 durch Maßnahmen wie eine intensivere Wohnnutzung, eine materialsparende Bauweise oder verbessertes Baustoffrecycling um mindestens 80% reduziert werden<sup>106</sup>. Der Wunsch nach mehr Nachhaltigkeit im genannten Sektor ist demnach deutlich spürbar. Viele Maßnahmen und Indikatoren der Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesregierung beziehen sich auf die ökologischere Gestaltung von Gebäuden, darunter Verbesserungen im Bereich der Energieeffizienz und Rohstoffproduktivität, Senkungen der Flächeninanspruchnahme sowie infrastrukturelle Änderungen zur Schaffung von mehr bedarfsgerechtem Wohnraum.<sup>107</sup>

Bereits existierende SI im Handlungsfeld Wohnen und Bauen stellen z.B. Lösungen im Wohnungsbau oder Immobilienmanagement dar, die eine funktionale Integration und Konvergenz unterschiedlicher Lebensbereiche des Privat- und Geschäftslebens ermöglichen.<sup>108</sup> Darunter fallen unter anderem Lösungen wie Co-Housing Angebote, Do-it-

---

<sup>105</sup> Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (2020)

<sup>106</sup> International Resource Panel (2020)

<sup>107</sup> Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (2009)

<sup>108</sup> Zukunftsinstitut (2021)

Yourself Werkstätten, sowie eigens konzipierte Räume zur gemeinschaftlichen Nutzung von Wissens- und Weiterbildungsmöglichkeiten oder sportlichen Aktivitäten. Aus einer gemeinschaftlicheren und konvergierenden Nutzung resultieren neben ganz neuen Formen der sozialen Interaktion außerdem signifikante Ressourceneinsparungen und geringere Leerstände. Auch Mehrgenerationenhäuser und Wohngemeinschaften leisten durch eine Vielzahl an Angeboten und Ansätzen auf lokaler Ebene häufig einen Beitrag zu Umwelt- und Klimaschutz, beispielsweise durch Gartenprojekte, Tauschbörsen, Repair Cafés oder gemeinsame Nutzung von Geräten und Werkzeugen (Stichwort „Access vs. Ownership“).<sup>109</sup>

SI vermögen außerdem in vielen Fällen durch eine alternative und gemeinwohlorientierte Nutzung von Flächen und Räumen zu Klima- und Umweltschutz beitragen. Bei vielen Initiativen und Projekten steht hierbei nicht der Neubau, sondern viel eher die sozial-innovative Nutzung bestehender Flächen, Räume und Gebäude im Zentrum.<sup>110</sup> So schafft die Neugestaltung und alternative Nutzung des ehemaligen Flughafens auf dem Tempelhofer Feld in Berlin beispielsweise Raum für SI. Auf der ehemaligen Betonfläche ist entstehen heute Gemeinschaftsgärten, Umweltbildungsprogramme für Kinder sowie Räume für heimische Tier- und Vogelarten, die auf den weitflächigen Wiesen inmitten der Stadt Zuflucht finden.<sup>111</sup>

### **Steckbrief CRCLR House Berlin<sup>112</sup>**

#### **CRCLR House Berlin**

**Das Problem:** Laut UN-Umweltprogramm macht der weltweite Gebäude- und Bausektor rund 38% der globalen Treibhausgasemissionen aus und droht die im Pariser Klimaschutzabkommen festgelegten Ziele zu verfehlen. Damit der Bausektor bis 2050 CO<sub>2</sub>-Neutralität erreicht, müssten die Emissionen im Sektor bereits bis 2030 halbiert werden.

**Sozial Innovative Lösung:** Ziel der gemeinnützigen Baugenossenschaft TRNSFRM ist es, mit dem von ihr geplanten und durchgeführten Bau des CRCLR House durch eine Kombination aus Bestandssanierung, Wiederverwendung nachhaltiger Materialien sowie den Einsatz rückbaufähiger Elemente ein Zero-Waste-Haus zu bauen, das Wohnen und Arbeiten verbindet. Nach Fertigstellung bietet das CRCLR House nicht nur Raum für ein LGBTQI-freundliches Wohnprojekt und eine eigene Gastronomie, sondern wird auch die

<sup>109</sup> Bundesministerium für Familie, Frauen, Senioren und Jugend (2021)

<sup>110</sup> Auch wenn im Rahmen solcher Projekte und Initiativen somit häufig streng genommen nicht neu bzw. überhaupt nicht gebaut wird, lassen sich derartige SI im Rahmen der vorliegenden Potenzialanalyse dennoch dem Handlungsfeld Wohnen & Bauen schon allein aufgrund ihres Innovationspotenzials für den traditionellen Bausektor zuordnen. Gerade in einer alternativen, klimabewussten und gemeinwohlorientierten Nutzung bestehender Flächen und Räume und den Verzicht auf Neubauten und/oder exzessive Sanierungsarbeiten besteht schließlich ein großes Wirkungspotenzial für den Sektor.

<sup>111</sup> [11 nachhaltige Orte in Berlin | visitBerlin.de](#)

<sup>112</sup> [Hub for Circular Economy \(crclr.org\)](#)

neue Heimat des Impact Hub Berlin, einem Co-Working Space für soziale Unternehmer\*innen und Innovator\*innen.

**Formalisierungsgrad:** Mäßig.

Als Gemeinschaftsprojekt mehrerer Organisationen ist das Projekt in seinen Strukturen bewusst flach hierarchisch und flexibel organisiert. Der aufwendige Bauprozess erfordert jedoch klare Verantwortlichkeiten, wodurch ein Mindestmaß an Formalisierung in vielen Teilprozessen entsteht.

**Wirkungsgrad:** Mäßig.

Als Bauprojekt der gemeinnützigen und nachhaltigen Baugenossenschaft TRNSFRM trägt das CRCLR House aktiv zum Schutz von Ressourcen sowie zur Einsparung von Treibhausgasemissionen bei. Da es als Leuchtturmprojekt fungiert und in seiner spezifischen Wirkweise derzeit einzigartig ist, weist es jedoch nur einen niedrigen Wirkungsgrad auf. Positive Effekte werden dennoch insbesondere innerhalb der ökologischen und teilweise auch in der sozialen Bewertungsdimension erzielt.

**Transformatives Potenzial:** Mäßig.

Das Wirkungsmodell ist zwar vielseitig und bezieht sowohl ökologische als auch soziale und zum Teil ökonomische Effekte mit ein (und hätte innerhalb unterschiedlicher ökologischer Dimensionen sogar das Potenzial, systemische Wirkung zu entfalten), dennoch ist das gesamte Potenzial der SI aufgrund einer eingeschränkten Skalierbarkeit, mäßiger finanzieller Tragfähigkeit, beschränkter technischer Anschlussfähigkeit bzw. Komplexität der Bauweise als eher gering einzuschätzen

**Bisherige Erfolgsfaktoren:**

- Finanzielle Fördermaßnahmen der KfW waren ein wichtiger Faktor für den Erfolg bzw. die finanzielle Realisation des Projektes.
- Durch den partizipatorischen Ansatz der Projektplanung und -durchführung entstand ein Gemeinschaftsprojekt, das die Interessen und Erfahrungen unterschiedlicher Akteursgruppen bündelt.

**Erfolgsfaktoren zur Ausschöpfung des transformativen Potenzials:**

- Steuererleichterungen für nachhaltige Bauprojekte und Erleichterungen im Baurecht, was den Einsatz natürlicher bzw. rückbaufähiger Materialien betrifft, würden die Replizierbarkeit ähnlicher Bauprojekte signifikant erhöhen. Auch eine stärkere Besteuerung konventioneller Bauweisen würde die Aufmerksamkeit gegenüber nachhaltigen Bauprojekten stärken und diesen den Markteintritt erleichtern.
- Eine Open-Source-Plattform, auf der Wissen und Erfahrungen im Rahmen zirkulärer Bauprojekte geteilt werden können, sowie auf der bestehende Finanzierungs- und Fördermaßnahmen gebündelt dargestellt werden, würde die Replizierbarkeit stärken.

SI im Handlungsfeld Wohnen und Bauen sind oft der Herausforderung der Kapitalintensität des Sektors ausgesetzt. Als übergeordnet wichtige Maßnahme zur Erleichterung von sozial-ökologischen Innovationen wurde daher grundsätzlich die Bereitstellung von Förderkrediten für ressourceneffizientes Bauen sowie das Setzen von (finanziellen) Anreizen genannt, das sämtliche Akteure dazu bewegen würde, auf nicht-nachhaltige Praktiken zunehmend zu

verzichten. Aktuell werden viele nicht-nachhaltige Praktiken im Bauwesen, der Projektentwicklung und der Vermietung subventioniert, was aus Sicht der Befragten aus sozialer und ökologischer Perspektive „absurd“ ist. Durch den Abbau solcher Subventionen bzw. die Förderung von nachhaltigen Praktiken könnte vielen SI der Markteintritt bzw. die Skalierung maßgeblich erleichtert werden – was ggf. geringere Wohnkosten bewirken könnte, da weniger CO<sub>2</sub> ausgestoßen wird.

Auch die Komplexität hinsichtlich notwendiger Kooperationen und die starke Reglementierung machen es für neue Initiativen oft schwer, transformative Erfolge zu erzielen. Gesetzliche Reformen, die den Bausektor flexibilisieren und die administrativ-bürokratischen Anforderungen an neue Bauprojekte verringern, sind daher von hoher Relevanz (Stichwort „Bürokratieabbau“).<sup>113</sup> Niedrigschwelligere Maßnahmen, die seitens der Interviewpartner\*innen genannt wurden, umfassen den Aufbau der notwendigen Infrastruktur, beispielsweise in Form von Warenlagern für wiederverwertbare Baustoffe oder Plattformen zur Verfolgung von Materialien entlang ihres Lebenszyklus. Auch Qualifizierungsmaßnahmen für Handwerker, die für die Umsetzung von klimafreundlichen Bauvorhaben zuständig sind, wurden von den Befragten als wichtig erachtet.

### 2.8.7. Mobilität

Unter den Treibern der dringend angestrebten Mobilitätswende<sup>114</sup> finden sich derzeit auch einige SI wieder, die zu einer Art „geteilter Mobilität“ motivieren. Eine verhältnismäßig weit verbreitete SI ist dabei z.B. das wachsende Angebot an Fahrzeug-Sharing Services, bei denen der soziale Kern der Innovation darin besteht, dass ein Personenfahrzeug (Auto, Motorrad, Roller, Fahrrad) nicht mehr besessen werden muss, sondern bei Beförderungsbedarf beim Sharing-Anbieter für den Zeitraum der Nutzung ausgeliehen wird. Ähnlich motiviert, zielt die soziale Mitfahrgelegenheit darauf ab, dass ein Fahrzeug gleichzeitig von mehreren Personen benutzt wird, die dieselbe Strecke zurücklegen.<sup>115</sup>

---

<sup>113</sup> Insbesondere Beschleunigung von Antragsverfahren durch Digitalisierung sowie Standardisierung bzw. Vereinfachung von Vorschriften in der heutigen Regulierungsdichte.

<sup>114</sup> Der Anspruch bzw. der Bedarf nach individueller Mobilität steht in starkem Widerspruch zu einem nachhaltigen Umwelt- und Klimaschutz. Im Jahr 2018 war der Transportsektor für 25% des weltweiten CO<sub>2</sub>-Ausstoßes verantwortlich (6,09 Mrd.t.). In einer globalisierten Welt entfällt ein weiterer sehr großer Anteil an Emissionen auf den wachsenden Güterverkehr (fast 40% in 2017 in Deutschland). Sollen verbindliche und demokratisch legitimierte Klimaziele – wie die Erreichung der Klimaneutralität Deutschlands bis zum Jahr 2045 oder eine Senkung aller europäischen CO<sub>2</sub>-Ausstöße um mindestens 55% unter den Wert von 1990 bis 2030 – eingehalten werden, bedarf es einer Mobilitätswende.

<sup>115</sup> Butzin et al. (2013)

Positive soziale, ökonomische und ökologische Effekte von derartigen SI des Handlungsfelds Mobilität bilden sich in Fahrzeug-, Fahrleistungs- und Kosteneinsparungen ab.<sup>116</sup>

### **Steckbrief DB Medibus<sup>117</sup>**

#### **DB Medibus**

Das Problem: Es gibt in Deutschland ca. 7000 unbesetzte Sitze von Hausärzt\*innen, die meisten davon im ländlichen Raum. Das Durchschnittsalter der Hausärzt\*innen liegt bundesweit zwischen 55 und 60 Jahren, im ländlichen Raum deutlich höher. Was die medizinische Versorgung betrifft, besteht in Deutschland ein signifikantes Gefälle zwischen Stadt und Land. Der erschwerte Zugang zur Gesundheitsversorgung auf dem Land stellt viele Menschen damit im Alltag und im Altwerden vor Herausforderungen.

Sozial Innovative Lösung: DB Medibus bringt medizinische Infrastruktur und ärztliche Betreuung dorthin, wo sie benötigt wird, um die Lebensqualität der Menschen im ländlichen Raum durch den direkten Zugang zur Gesundheitsversorgung zu verbessern. Mit einem Arzt bzw. einer Ärztin an Bord hält der DB Medibus für jeweils 2 Tage an unterschiedlichen Orten und bietet lokalen Anwohner\*innen eine flexible Alternative der medizinischen Versorgung ohne lange Wartezeiten und Anfahrtswege.

**Formalisierungsgrad:** Mäßig.

Es handelt sich um ein Projekt, das im Rahmen der Geschäftsentwicklung der DB Regiobus entstanden ist und von dieser abhängig ist. Anreizsysteme, die SI in Anspruch zu nehmen, sind vorhanden, allerdings nur bedingt formalisiert. Die SI profitiert allerdings vom großen Netzwerk und Know-How der DB Regiobus.

**Wirkungsgrad:** Niedrig.

Eine derzeit noch sehr geringe Verbreitung und ein starker Fokus auf die soziale Wirkungsdimension (hierbei insbesondere auf den Unteraspekt „Beförderung von Gesundheit & sozialer Gerechtigkeit“) führen zu einer niedrigen Bewertung des aktuellen Wirkungsgrades der SI.

**Transformatives Potenzial:** Mäßig.

Die SI weist durch ihren großen Mehrwert im Gesundheitsbereich ein hohes bzw. systemisches Wirkungspotenzial innerhalb der sozialen Dimension auf. Das ökologische Potenzial hingegen ist eher niedrig. Insgesamt ist die SI im großen Stil replizierbar und technisch anschlussfähig. Die „mäßige“ Bewertung des transformativen Potenzials kommt daher insbesondere durch eine begrenzte finanzielle Tragfähigkeit, eine wenig ausgereifte Wachstumsstrategie bzw. Zielausrichtung sowie eine fehlende Wirkungsmessung zustande.

**Bisherige Erfolgsfaktoren:**

- Das bereits vorhandene technische Know-How war für die Umsetzung der SI ein wichtiger Erfolgsfaktor.
- Die Telemedizin in den mobilen Arztpraxen ist dank verlässlichen IT-Partner\*innen gewährleistet worden, die die Busse mit Hochleistungsroutern und -antennen ausgestattet haben.

---

<sup>116</sup> Kahle (2021)

<sup>117</sup> DB Medibus: Die rollende Arztpraxis der DB regio Bus

#### Erfolgsfaktoren zur Ausschöpfung des transformativen Potenzials:

- Bisher erhielt das Projekt keine Art der unternehmensexternen finanziellen Förderung, da die Erwartung besteht, dass von Anfang an ökonomische Gewinne erwirtschaftet werden. Andere Erfolgskriterien (soziale oder ökologische) werden unter dieser Perspektive nicht berücksichtigt.
- Die Gesetzgebung sollte die Versorgerinnen (Krankenkassen) für die Gewährleistung der Grundversorgung verantwortlich machen. Dies gilt insbesondere für Landkreise, die von Unterversorgung betroffen sind.

Mobilität ist ein traditionell stark zentralisiertes Handlungsfeld, das bislang größtenteils in den Händen von Konzernen und Stadtwerken bzw. Kommunen lag. In den letzten Jahren hat es regulative Öffnungen gegeben, die von den Befragten befürwortet werden und ihrer Ansicht nach noch weiter ausgebaut werden sollten. Sharing Angebote sollten hierbei aufgrund ihres hohen ökologischen Potenzials bevorzugt gefördert werden. Es wurde im Rahmen der durchgeführten Interviews außerdem hervorgehoben, dass SI im Mobilitätsbereich von besonderer Relevanz sind, weil der bisherige Fokus in diesem Handlungsfeld besonders auf technologischen Innovationen lag, was zu einer deutlich spürbaren Vernachlässigung von sozialen Aspekten (z.B. Stadt-Land-Gefälle) geführt hat. SI haben das Potenzial inklusivere Angebote bereitzustellen, ländliche Gebiete zu beleben und maßgeschneiderte sowie ökologische Mobilität zu ermöglichen.

Grundsätzlich gibt es im Mobilitätsbereich ein hohes Potenzial für transsektorale Geschäftsmodellinnovationen, da Mobilität immer einen starken Bezug zu anderen (wirtschaftlichen) Tätigkeiten hat. Wenn Anbieter von Produkten oder Dienstleistungen den Mobilitätsaspekt mitdenken und wenn bisherige Mobilitätsanbieter sich hier ebenfalls öffnen, können innovative Konzepte entstehen, wie auch das dargestellte Beispiel von DB Medibus zeigt. Insbesondere Kommunen und Städte mit schwacher öffentlicher Verkehrsinfrastruktur sollten verstärkt Überlegungen anstellen, wie Mobilität besser dorthin gebracht werden kann, wo sie bislang fehlt.

### 2.8.8. Produkte & Konsum

Vorherrschende ökonomische Theorien setzen für die Verbesserung des individuellen Lebensstandards und höheren Wohlstand meist einen zunehmenden Verbrauch an Konsumgütern und privaten Konsumausgaben voraus.<sup>118</sup> Dies führt jedoch zu einem unbremsten Konsumanstieg und maßgeblich zu nicht-nachhaltigen Produktionspraktiken

---

<sup>118</sup> Reidel (2013)

und Ressourcengewinnung.<sup>119</sup> In Deutschland haben sich die privaten Konsumausgaben in den letzten 30 Jahren mehr als verdoppelt.<sup>120</sup>

Mit Blick auf ihr Potenzial, strukturellen Wandel im Konsum zu fördern, werden SI zunehmend in den Fokus gerückt. Ansätze, Angebote und Initiativen, die nachhaltige Produkte oder Dienstleistungen anbieten oder zertifizieren, die neue Konsum-Formate oder -Praktiken mit Tausch- oder Rückgabeoptionen ermöglichen, oder positive soziale und ökologische Effekte durch Informationsverbreitung erzielen, sind einige der bestehenden Instrumente und Initiativen, um nachhaltigen Konsum gesellschaftlich zu verankern.

### **Steckbrief Too Good To Go GmbH<sup>121</sup>**

#### Too Good To Go

**Das Problem:** Jedes Jahr wird rund ein Drittel der weltweit für den menschlichen Verzehr hergestellten Lebensmittel weggeworfen, was in Deutschland einem Gewicht von über 12 Mio. t. Frischmasse entspricht. Die globale Lebensmittelverschwendung ist damit einer der größten Verursacher von Treibhausgasemissionen, während weltweit bis zu 800 Mio. Menschen an Hunger leiden.

**Sozial Innovative Lösung:** Too Good To Go verbindet die Nutzer\*innen seiner App mit Restaurants, Supermärkten und Cafés in ihrer Nähe. Dort können die Nutzer\*innen unverkaufte Lebensmittel kurz vor Ladenschluss zu einem vergünstigten Preis abholen. Die Nutzer\*innen erhalten so Lebensmittel zum günstigen Preis, während die Anbieter\*innen die eigene Lebensmittelverschwendung signifikant reduzieren.

**Formalisierungsgrad:** Mäßig-hoch.

Too Good To Go ist seit seiner Gründung stetig gewachsen und heute mit rund 1200 MitarbeiterInnen in 17 Ländern aktiv. Eine klare Wachstumsstrategie und strenge Richtlinien im Umgang mit Lebensmitteln sorgen für eine hohe organisationale Formalisierung. Der Formalisierungsgrad wird jedoch durch die sehr lose Bindung der Kund\*innen und die fehlenden Anreize zur Nutzung der SI eingeschränkt.

**Wirkungsgrad:** Mäßig.

Der bisherige Wirkungsfokus liegt primär auf der Verringerung von Lebensmittelabfällen in Ländern des globalen Nordens, was sich positiv auf den Beitrag der SI zur Vermeidung von Abfällen und einer Verringerung von CO<sub>2</sub>-Emissionen auswirkt. Gleichzeitig ist der direkte Beitrag zur Verringerung von globalem Hunger nach wie vor nur mäßig ausgeprägt, was den Wirkungsgrad einschränkt.

**Transformatives Potenzial:** Mäßig-hoch.

---

<sup>119</sup> Umweltbundesamt (2021a)

<sup>120</sup> Statista (2021b)

<sup>121</sup> [Reduzieren Sie Verschwendung in Ihrem Betrieb | Too Good To Go](#)

Die SI ist global replizierbar und erfährt bereits ein stetiges Wachstum über Ländergrenzen hinweg. Ihre Skalierbarkeit und einfache Anwendbarkeit sowie ihr als stark zu bewertendes Potenzial innerhalb der ökologischen Dimension ermöglichen einen hohen Beitrag zu gesellschaftlichen Transformationsprozessen.

**Bisherige Erfolgsfaktoren:**

- Als Social Impact Business verfolgt Too Good To Go die eigene sozial-ökologische Mission im Rahmen eines unternehmerischen Ansatzes, wodurch kaum externe finanzielle Fördermittel benötigt wurden.
- Das App-basierte Geschäftsmodell erlaubt eine einfache und schnelle Skalierung, wodurch Too Good To Go innerhalb von 6 Jahren in 17 Länder expandieren konnte.
- Too Good To Go wurde 2019 mit dem Bundespreis "Zu gut für die Tonne" ausgezeichnet, was dem Unternehmen viel öffentliche Anerkennung einbrachte und den Zugang zu politischen Netzwerken vereinfachte.

**Erfolgsfaktoren zur Ausschöpfung des transformativen Potenzials:**

- Eine stärkere gesetzliche Verankerung von Lebensmittelrettung in Deutschland, wie sie in anderen nationalen Kontexten bereits besteht, würde die Dringlichkeit des Problems verdeutlichen und die Zusammenarbeit mit Kantinen, dem Handel oder Veranstalter\*innen für Too Good To Go vereinfachen.
- Öffentlichkeitswirksame Empfehlungen und Kooperationen seitens der Politik und Wirtschaft würden Too Good To Go helfen, das eigene transformative Potenzial noch stärker auszuschöpfen.
- Des Weiteren würden auf politischer Ebene entworfene Anreizsysteme, die Konsument\*innen und Haushalte aktiv dazu anregen, mit Hilfe von Too Good To Go und anderen Anbieter\*innen Lebensmittelverschwendung zu vermeiden, das Wachstum der SI fördern.

Als zentrale Herausforderung bzw. Stellschraube im Handlungsfeld Produkte & Konsum wurde das Bewusstsein von Konsument\*innen genannt. Die Bewusstseinsbildung als Grundlage für nachhaltigere Konsumententscheidungen scheitert in der Praxis jedoch häufig an der schwer zu ändernden Gewohnheit bzw. Routine des/der Einzelnen. SI, die sich auf nachhaltigen Konsum konzentrieren, z.B. durch das Angebot nachhaltigerer Produktalternativen, können dieses Bewusstsein schärfen und es in konkrete Handlungen umzusetzen. Um SI im Handlungsfeld Nachhaltiger Konsum zu stärken, können Förder\*innen grundsätzlich Bestrebungen unterstützen, die eine höhere Transparenz der Folgen von Konsumententscheidungen anstreben. Aus regulatoriver Perspektive wurde seitens der Interviewpartner\*innen der Abbau von Subventionen für nicht-nachhaltige Praktiken hervorgehoben, die sich in ökologisch gesehen unrealistisch niedrigen Preisen auf Konsumebene widerspiegeln. So könnte laut den Befragten auch das Geld freigesetzt werden, das benötigt wird, um in SI zu investieren. Letztlich braucht es auch in diesem Handlungsfeld eine Reform von Schlüsselgesetzen, u.a. um die Verhältnismäßigkeit von Verbraucherschutzregelungen aus ökologischer Perspektive zu hinterfragen.

## 2.8.9. Finanzen

Der Zusammenhang zwischen nachhaltiger Entwicklung und dem globalen Finanzsystem rückt immer mehr ins Bewusstsein der Menschen und lässt nachhaltige Finanzprodukte florieren. Es zeigt sich mittlerweile, dass nachhaltige Finanzprodukte keine niedrigere, sondern teilweise sogar höhere Renditen erzielen.<sup>122</sup> Auch Gesetzgeber erkennen die Hebelwirkung des Finanzsektors in Bezug auf die bevorstehende Transformation hin zu klimaneutralen und sozialverantwortlichen Wirtschaftsformen. 2018 wurde der EU-Aktionsplan für ein nachhaltiges Finanzwesen entwickelt, der das Thema Nachhaltigkeit im Finanzsektor durch unterschiedliche Maßnahmenpakete zu adressieren versucht.<sup>123</sup> Ziel der Leitlinie ist es, Kapitalflüsse in nachhaltige Investitionen zu lenken, ökologisch oder sozial motivierte finanzielle Risiken abzufedern sowie Transparenz und Langfristigkeit im Finanz- und Wirtschaftswesen zu fördern.

Für den Finanzsektor und seine Produkt- und Serviceanbieter bedeuten sich ändernde gesetzliche Rahmenbedingungen und neue Erwartungen von Kund\*innen Herausforderung und Chance zugleich. Die eigenen Leistungen müssen nicht mehr vorwiegend monetären, sondern auch sozialen und ökologischen Anforderungen entsprechen. Ein Beispiel einer staatlich initiierten SI ist der strukturierte Fonds Global Climate Partnership Fund (GCPF), der Investoren Beteiligungen in verschiedenen Risikotranchen ermöglicht und für private Investitionen attraktiver macht, indem öffentliche Geber das höchste Kreditausfallrisiko tragen. SI im Handlungsfeld Finanzen können darüber hinaus auch gesellschaftliche Zusammenschlüsse zur gemeinschaftlichen Re- oder Neustrukturierung bestehender Finanzsysteme (Gemeinwohlökonomie), digitale Lösungen zur Finanzierung nachhaltiger Projekte durch Bürgerbeteiligungen (Crowd-Funding), neuartige Geschäftsmodelle von Banken zur Förderung nachhaltiger Investition, Lösungen zur Durchführung nachhaltiger Finanz- oder Vermögensverwaltung sowie zur Beförderung und Umsetzung finanzieller CO<sub>2</sub>-Kompensation darstellen. Schließlich sei auch der mittlerweile stark institutionalisierte CO<sub>2</sub>-Emissionshandel genannt, der durchaus als SI verstanden werden kann, die von Wissenschaftlern entwickelt und politischen Institutionen aufgenommen wurde.

---

<sup>122</sup> PWC (2021)

<sup>123</sup> IFO Institut (2020)

## Steckbrief Tomorrow GmbH<sup>124</sup>

### Tomorrow GmbH

**Das Problem:** Banken investieren das ihnen von den eigenen Kund\*innen anvertraute und verwaltete Kapital zu großen Teilen in Industrien und Unternehmen ohne soziale oder ökologische Wirkung bzw. mit hohen negativen Effekten für Mensch und Umwelt. Die Anlage passiert hierbei in der Regel ohne Wissen und Zustimmung der Kund\*innen.

**Sozial Innovative Lösung:** Tomorrow investiert das Geld der eigenen Kund\*innen ausschließlich in nachhaltige Projekte (durch Green Bonds und Social Bonds). Dazu wird die Information zu den eigenen Investitionen transparent ermittelt und den Kund\*innen zugänglich gemacht. Kontoinhaber\*innen werden so ermächtigt, die sozial-ökologische Transformation ohne großen Zusatzaufwand mitzugestalten.

**Formalisierungsgrad:** Hoch.

Es handelt sich um einen mobilen Banking Dienstleister mit etabliertem Regelwerk, festgelegten Organisations- und Entscheidungsstrukturen. Die Wirksamkeit ist validiert und es gibt sehr klare Ziele und eine hohe Transparenz.

**Wirkungsgrad:** Hoch.

Obwohl die SI derzeit nur innerhalb einer Nische Anwendung findet (100.000 Kund\*innen), weist sie bereits eine hohe Wirkung in einigen ökologischen und ökonomischen sowie in vereinzelt sozialen Bereichen auf.

**Transformatives Potenzial:** Hoch – sehr hoch.

Bei breitflächiger Anwendung hat die SI das Potenzial sowohl im ökologischen als auch im ökonomischen und sozialen Bereich sehr hohe bis systemische Wirkung zu entfalten. Zudem führen eine sehr gute praktische Umsetzbarkeit sowie Skalierbarkeit, eine detaillierte Wachstumsstrategie und Zielausrichtung und eine regelmäßige Wirkungsmessung zu einer umfassend hohen bis sehr hohen Bewertung des transformativen Potenzials.

#### **Bisherige Erfolgsfaktoren:**

- Als Social Impact Business verfolgt Too Good To Go die eigene sozial-ökologische Mission im Rahmen eines unternehmerischen Ansatzes, wodurch kaum externe finanzielle Fördermittel benötigt wurden.
- Das App-basierte Geschäftsmodell erlaubt eine einfache und schnelle Skalierung, wodurch Too Good To Go innerhalb von 6 Jahren in 17 Länder expandieren konnte.
- Too Good To Go wurde 2019 mit dem Bundespreis "Zu gut für die Tonne" ausgezeichnet, was dem Unternehmen viel öffentliche Anerkennung einbrachte und den Zugang zu politischen Netzwerken vereinfachte.

#### **Erfolgsfaktoren zur Ausschöpfung des transformativen Potenzials:**

- Eine stärkere gesetzliche Verankerung von Lebensmittelrettung in Deutschland, wie sie in anderen nationalen Kontexten bereits besteht, würde die Dringlichkeit des Problems

---

<sup>124</sup> Banking for a better future | Tomorrow

verdeutlichen und die Zusammenarbeit mit Kantinen, dem Handel oder Veranstalter\*innen für Too Good To Go vereinfachen.

- Öffentlichkeitswirksame Empfehlungen und Kooperationen seitens der Politik und Wirtschaft würden Too Good To Go helfen, das eigene transformative Potenzial noch stärker auszuschöpfen.
- Des Weiteren würden auf politischer Ebene entworfene Anreizsysteme, die Konsument\*innen und Haushalte aktiv dazu anregen, mit Hilfe von Too Good To Go und anderen Anbieter\*innen Lebensmittelverschwendung zu vermeiden, das Wachstum der SI fördern.

Dem Handlungsfeld Finanzen kommt insofern eine doppelte Bedeutung zu, als dass SI in diesem Bereich wiederum weichenstellend für die Entwicklung von SI in sämtlichen anderen Handlungsfeldern sind. Das Potenzial liegt somit bereits in der grundsätzlichen Befähigung von SI durch Kapitalgeber\*innen – und damit sind sämtliche Akteure entlang des Spektrums gemeint, von Banken bis hin zu Individuen. Denn durch Crowdinvesting – als schon erwähnte SI, die bereits stark etabliert ist – können alle, die ein Konto besitzen oder investieren wollen, zum sozial-ökologischen Wandel beitragen. Zentrale Herausforderung dabei ist es, Menschen dazu zu bewegen, ihr Kapital für nachhaltige Zwecke zu mobilisieren. Hinsichtlich des Verbraucherschutzes bei Innovationen im Finanzsektor sowie ihrer sozialen Verträglichkeit hat der Staat daher eine wichtige Rolle.

Konkretere Maßnahmenvorschläge der befragten Expert\*innen und Interviewpartner\*innen bezogen sich beispielsweise auf Finanzierungsinstrumente, die eine ökologische Transformation – z.B. von Organisationen – finanzieren. Der Staat könnte hier Haftungsausfälle übernehmen, um die Risiken für Investoren bzw. Banken zu senken und diese Form von Investitionen grundsätzlich attraktiver zu machen. Darüber hinaus wurde die Notwendigkeit für Qualifizierungsmaßnahmen von Softwareentwicklern im Finanzsektor hervorgehoben sowie Unterstützung für SI, diese derzeit stark gefragte Berufsgruppe für sich zu gewinnen.

## 2.9. Wie kann die Ausschöpfung des transformativen Potenzials von Sozialen Innovationen im Klima- und Umweltbereich effektiv unterstützt werden? Erste Indikationen

Im bisherigen Verlauf der vorliegenden Potenzialanalyse wurde anhand von Fallbeispielen aus unterschiedlichen Handlungsfeldern untersucht, welchen Beitrag SI bei der Erreichung der Klimaziele in Deutschland leisten können bzw. welche Rolle sie im Rahmen von Veränderungs- und Transformationsprozessen im Klima- und Umweltbereich spielen

können. Die Potenzialanalyse liefert hierzu wichtige erste Hinweise. Gleichzeitig bedarf es weiterführender Studien, die sich vertieft mit dem Potenzial von SI als Treiber einer gesamtgesellschaftlichen Nachhaltigkeitstransformation auseinandersetzen. Hierbei kann insbesondere die spezifische Betrachtung und Potenzialanalyse von SI in einzelnen konkreten Handlungsfeldern oder Sektoren im Rahmen einzelner Studien und Analysen wertvoll sein.

Auch wenn sich einzelne SI hinsichtlich ihres Ursprungs, ihrer Zielgruppe und ihrer Wirkungsweise mitunter stark voneinander unterscheiden, lässt die vorliegende Potenzialanalyse dennoch gewisse Gemeinsamkeiten erkennen. So zeigen SI in Anbetracht einer Problemstellung konkrete Lösungsansätze auf, die sich häufig bereits im Kleinen auf ihre Wirksamkeit hin testen lassen. Gerade im Vergleich zu technologischen Innovationen zeichnen sich SI hierbei durch ein holistischeres Nachhaltigkeitsverständnis aus, das die drei Dimensionen (soziale, ökologische, ökonomische Nachhaltigkeit) stärker im Verbund betrachtet, anstatt einzelne Dimensionen auf der Basis technologischer Neuerungen isoliert zu adressieren. Damit SI im deutschen Kontext systemische Wirkung erzielen können, bedarf es jedoch einem gezielten Abbau bestehender Hürden sowie des Aufbaus unterschiedlicher Förder- und Unterstützungsmaßnahmen. Die vorliegende Potenzialanalyse lässt hierbei erste Indikationen und Anknüpfungspunkte erkennen, die im Folgenden zusammengefasst werden.

### 2.9.1. Hürden der Potenzialentfaltung von Sozialen Innovationen

In der Praxis sehen sich SI und ihre Initiator\*innen mit unterschiedlichen Hürden konfrontiert. Im Rahmen der Potenzialanalyse geben hier vor allem die durchgeführten Interviews mit Expert\*innen und Praxispartner\*innen aus den vorgestellten Fallbeispielen einen wichtigen Einblick. In drei Kategorien unterteilt werden die identifizierten Hürden im Folgenden dargestellt und erläutert.

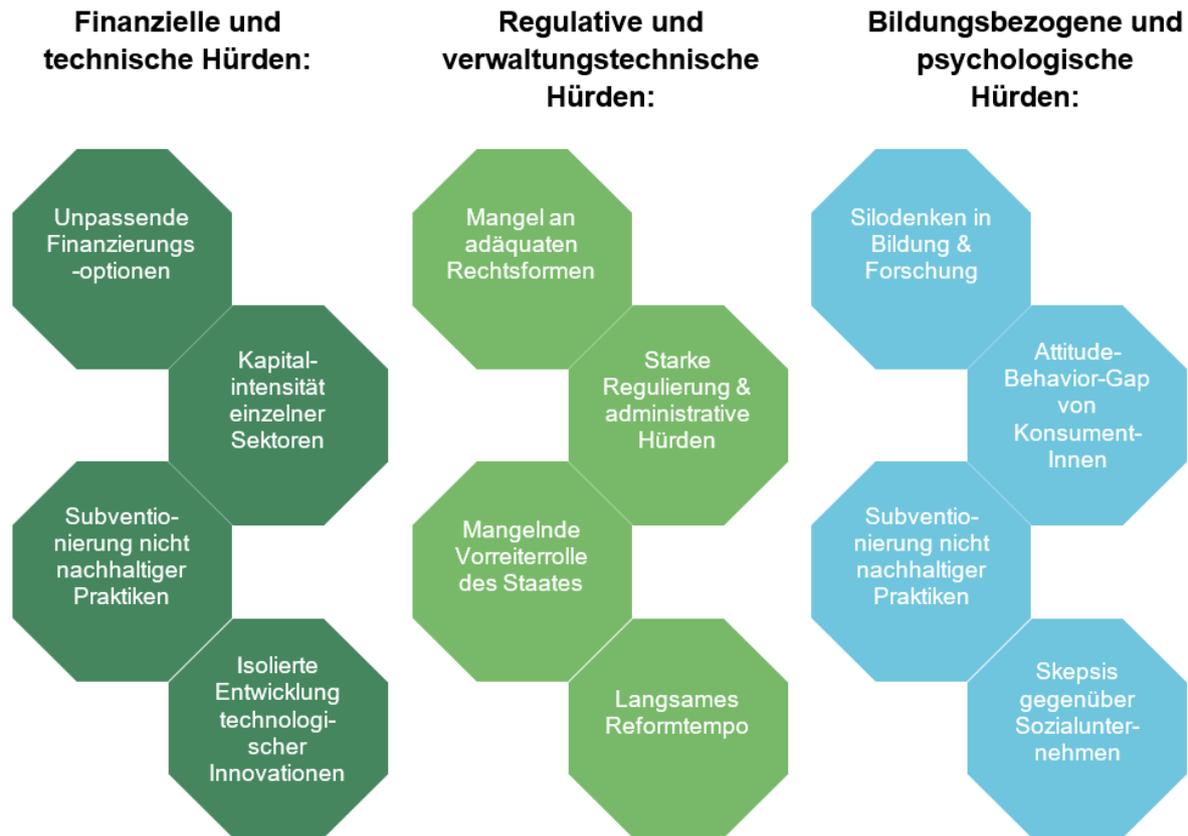


Abbildung 7: Hürden der Potenzialentfaltung von SI

### Finanzielle und nicht-finanzielle (technische) Hürden

- Unpassende Finanzierungsoptionen: Eine der größten Hürden für die Potenzialentfaltung von SI besteht darin, dass sich existierende Finanzierungsprogramme nur sehr selten explizit an SI richten, wodurch deren besondere Organisationsformen und Geschäftspraktiken sowie ihr Finanzierungsbedarf in der Förderung nicht ausreichend berücksichtigt werden.<sup>125</sup>
- Kapitalintensität einzelner Sektoren: In einzelnen Sektoren wie beispielsweise dem Bauwesen bedürfen SI hoher Finanzierungssummen, um überhaupt aktiv werden zu können. Die Kapitalintensität des jeweiligen Sektors erweist sich dabei als Einstiegshürde für kleinere SI (beispielsweise für nachhaltige Bau- und Wohnprojekte).
- Subventionierung nicht nachhaltiger Praktiken: Auch die andauernde Subventionierung nicht nachhaltiger Praktiken erschwert SI den Einstieg in einigen Sektoren, wie beispielsweise in der Landwirtschaft, wo lokale Agrargenossenschaften

<sup>125</sup> Die Förderrichtlinie „Nachhaltig Wirken“ unterstützt nicht-finanzielle Maßnahmen wie Inkubatoren, Akzeleratoren und Kurzberatungen für gemeinwohlorientierte Unternehmen (definiert als Treiber sozialer Innovationen), allerdings lässt sie andere Träger\*innen außen vor und bietet keine direkte Finanzierung in SI.

und Initiativen mit großen, aus EU-Mitteln subventionierten Landwirtschaftsbetrieben konkurrieren.

- Isolierte Entwicklung technologischer Innovationen: Mehrere Interviews betonen, dass Technologien im Privatsektor oft ohne ausreichende Berücksichtigung realer gesellschaftlicher Bedürfnisse entwickelt werden. Statt von Anfang an die soziale Wirkung und das Potenzial für soziale Innovation zu prüfen, stehen häufig rein technische oder wirtschaftliche Aspekte im Vordergrund.

### **Regulative und verwaltungstechnische Hürden**

- Mangel an adäquaten Rechtsformen: Der Mangel an adäquaten Rechtsformen, die die Hybridität von SI und sozial-innovativen Organisationen widerspiegeln, stellt eine der relevantesten Hürden für deren Potenzialentfaltung dar.<sup>126</sup> Der Hauptgrund für den Mangel an adäquaten Rechtsformen, die die Hybridität sozialer Innovationen und sozial-innovativer Organisationen widerspiegeln, liegt in der traditionellen Trennung zwischen gewinnorientierten und gemeinnützigen Rechtsformen. Diese Unterscheidung ist oft zu starr, um hybride Geschäftsmodelle zu unterstützen, die sowohl soziale als auch wirtschaftliche Ziele verfolgen. Solche Organisationen benötigen Rechtsformen, die es ihnen ermöglichen, auf flexible Weise sowohl finanzielle Nachhaltigkeit zu erreichen als auch ihren sozialen Impact zu maximieren. Da viele existierende Rechtsstrukturen entweder auf Profitorientierung oder gemeinnützige Zwecke fokussiert sind, fehlt es häufig an Mechanismen, die beides integrieren können. Dies führt zu rechtlichen, steuerlichen und operativen Herausforderungen, die das Wachstum und die Wirkung solcher Organisationen einschränken.
- Rechtliche Herausforderungen: Ungeeignete Rechtsformen: Es gibt keine Rechtsform, die es Unternehmen ermöglicht, eine Balance zwischen Profit und sozialer Wirkung zu halten. Klassische Unternehmensformen wie GmbH, AG oder Einzelunternehmen sind auf Profitmaximierung ausgerichtet, während gemeinnützige Organisationen wie Vereine oder Stiftungen strikten Regeln unterliegen, was die Erzielung von Gewinnen und deren Verteilung betrifft.
- Zweckbindung: Bei gemeinnützigen Organisationen müssen erzielte Überschüsse wieder in den gemeinnützigen Zweck fließen. Das schränkt Organisationen ein, die sowohl soziale als auch gewinnorientierte Aktivitäten kombinieren wollen, da sie keine Gewinne an Investoren ausschütten dürfen.

---

<sup>126</sup> z.B. in [\(Rechtsformen für Social Enterprises \(send-ev.de\)\)](#)

- Investitionsbeschränkungen: Für soziale Unternehmen, die Kapital zur Skalierung benötigen, ist es oft schwierig, Investitionen zu erhalten, da Investor\*innen in traditionellen Unternehmensformen eher auf Gewinnrückflüsse achten, während dies bei gemeinnützigen Formen problematisch sein kann.

### **Steuerrechtliche Herausforderungen**

- Unklare Steuerstatus: Hybride Organisationen, die soziale und wirtschaftliche Ziele kombinieren, passen oft nicht in die traditionellen steuerrechtlichen Kategorien. Gemeinnützige Organisationen genießen in der Regel Steuererleichterungen, aber sobald sie wirtschaftliche Aktivitäten betreiben, könnten sie diese Privilegien verlieren.
- Steuervorteile für Investor\*innen: Unternehmen, die in rein gewinnorientierte Unternehmen investieren, haben oft klarere steuerliche Anreize als solche, die in soziale Unternehmen investieren. Investor\*innen könnten sich daher eher für profitorientierte Geschäftsmodelle entscheiden.
- Doppelte Besteuerung: Bei hybriden Modellen, die teilweise Gewinne erzielen, kann es zu einer doppelten Besteuerung kommen: Einmal auf den erzielten Gewinn und dann noch auf Dividenden oder andere Ausschüttungen, was die finanzielle Attraktivität mindert.

### **Operative Herausforderungen**

- Finanzierungsbeschränkungen: Soziale Unternehmen stehen oft zwischen zwei Welten. Sie sind für klassische Investor\*innen weniger attraktiv, weil sie nicht rein auf Profit ausgerichtet sind, und haben gleichzeitig Schwierigkeiten, Zugang zu Fördermitteln oder Spenden zu bekommen, da sie wirtschaftliche Aktivitäten betreiben.
- Governance-Probleme: Viele Rechtsformen sind nicht darauf ausgelegt, sowohl sozialen als auch wirtschaftlichen Zielen gerecht zu werden. Dies kann zu Spannungen im Governance-Bereich führen, wenn es um Entscheidungen geht, die zwischen sozialem Impact und finanzieller Nachhaltigkeit abwägen müssen.
- Ressourcennutzung und Reinvestition: Hybride Organisationen haben oft Schwierigkeiten, flexibel mit ihren Ressourcen umzugehen. Gemeinnützige Organisationen sind gesetzlich verpflichtet, ihre Einnahmen ausschließlich in den gemeinnützigen Zweck zu reinvestieren, was die strategische Nutzung von Gewinnen einschränken kann. Dies kann dazu führen, dass soziale Unternehmen nicht in

Wachstum oder neue Innovationen investieren können, obwohl sie Überschüsse erwirtschaften.

- **Talentakquise und -bindung:** Sozial-innovative Organisationen konkurrieren um Talente mit rein gewinnorientierten Unternehmen, können aber oft keine vergleichbar hohen Gehälter oder Anreize wie Aktienoptionen bieten. Dies macht es schwierig, qualifizierte Fachkräfte zu gewinnen und langfristig zu binden, insbesondere in wettbewerbsintensiven Bereichen.
- **Effiziente Skalierung:** Während klassische gewinnorientierte Unternehmen oft klare Skalierungsstrategien und Finanzierungsmöglichkeiten haben, müssen hybride Organisationen Wege finden, ihre sozialen und ökonomischen Aktivitäten in Einklang zu bringen, was die Skalierung verlangsamen oder komplizierter machen kann. Hinzu kommt, dass viele Förderprogramme und Investor\*innen entweder rein soziale oder rein kommerzielle Modelle unterstützen, was hybride Ansätze benachteiligen kann.
- **Starke Regulierung und administrative Hürden:** In einzelnen Branchen, wie beispielsweise dem Bausektor (siehe 2.7.6) oder der Landwirtschaft, erschwert die vorherrschende Regulierungsdichte SI den Einstieg und den Wettbewerb mit bestehenden, häufig weniger nachhaltigen Organisationen. Die Erfüllung von Regulierungen, die oft mit Kosten verbunden sind und einen erheblichen Aufwand verursachen, stellt vor allem für kleine oder frühphasige Träger\*innen von SI mit begrenzten Ressourcen eine Herausforderung dar. Sie müssen rechtliche Expertise aufbauen, um die Vorschriften zu verstehen und einzuhalten, was ihre finanziellen und personellen Kapazitäten stark beansprucht. Viele Regulierungen orientieren sich zudem am bestehenden Status quo und sind auf traditionelle Geschäftsmodelle ausgelegt, darunter fallen unter anderem die Direktzahlungen der EU-Agrarförderung<sup>127</sup>, wovon unproportional die großen Agrarbetriebe profitieren.<sup>128</sup> Da SI oft neue Ansätze verfolgen, passen sie nicht in die starren Vorgaben, die auf bewährte, aber häufig nicht-nachhaltige Praktiken zugeschnitten sind. Regulierungen berücksichtigen selten Nachhaltigkeitsaspekte, sondern konzentrieren sich eher auf Sicherheit, Qualität und Effizienz. SI wären daher aus Nachhaltigkeitssicht deshalb die besseren Alternativen.
- **Unzureichende Vorreiterrolle staatlicher Einrichtungen:** Die sich zu langsam entwickelnde Vorreiterrolle staatlicher Institutionen und der öffentlichen Verwaltung bei der Adaption innovativer und nachhaltiger Praktiken steht einer höheren

---

<sup>127</sup> [BMEL - Direktzahlung](#)

<sup>128</sup> [Die Gemeinsame Agrarpolitik \(GAP\) in der EU \(bund.net\)](#)

Akzeptanz von SI auf gesamtgesellschaftlicher Ebene im Weg. Gleich wenn die öffentlichen Vergabestatistiken eine Steigerung von Nachhaltigen Vergaben von 4% auf 9% zeigen (2021-2022), ist dieser Anteil dringend weiter anzubauen.<sup>129</sup>

- Langsames Reformtempo: Das unzureichende Tempo, mit dem regulative Änderungen in Deutschland vorangetrieben werden, stellt mitunter eine Hürde für die Potenzialentfaltung von SI dar. So hätte die gesetzlich verankerte Energiewende in Deutschland beispielsweise zeitgleich zu den hohen Förderinvestitionen in den Ausbau von Solaranlagen verabschiedet werden sollen, um die Nachfrage hierfür am Markt zu stärken.

### **Bildungsbezogene und psychologische Hürden**

- Silo-Denken in Bildung und Forschung: Auch wenn inter- und transdisziplinäre Bildungs- und Forschungsprogramme in den letzten Jahren viel Zuwachs erfahren haben, stellt ein vorherrschendes Silodenken in Bildung und Forschung nach wie vor eine bedeutende Hürde für das Verständnis und die Förderung von SI dar. Schließlich kann eine fachspezifische Erforschung einem so interdisziplinären Phänomen wie SI kaum gerecht werden. Auch die innovationsfeindlichen Erfolgskriterien in Forschungslaufbahnen und ein starker Fokus auf technologische Innovationen stellen hierbei Hürden für die Potenzialentfaltung von SI dar.
- Attitude-Behavior-Gap von Konsument\*innen: Auf der psychologischen Ebene stellen auch die sogenannte Attitude-Behavior-Gap und die grundsätzliche Verunsicherung bei Veränderungsprozessen relevante Hürden für die Potenzialentfaltung von SI dar. So greifen Konsument\*innen beispielsweise trotz teilweise vorhandenen Wissens und einer grundsätzlich positiven Einstellung gegenüber nachhaltigeren Produktalternativen aus reiner Gewohnheit oder aus ökonomischen Argumenten häufig dennoch zum Altbekanntem. Auch die geringe Sichtbarkeit der negativen Konsequenzen des nicht-nachhaltigen Konsums auf die Umwelt stellt in diesem Zusammenhang eine Hürde für die Akzeptanz von SI dar.
- Skepsis gegenüber Sozialunternehmen: Ebenfalls auf individueller Ebene verhindert eine gewisse Skepsis gegenüber SI und Sozialunternehmen eine breitere Akzeptanz, da wirtschaftliches Handeln und eine sozial-nachhaltige Wirkungsmission in der Wahrnehmung vieler Menschen nicht zusammengebracht werden können.

---

<sup>129</sup> Vergleiche [Vergabestatistik - Statistisches Bundesamt \(destatis.de\)](#) und [Besondere Herausforderungen bei der Implementierung nachhaltiger Beschaffung im öffentlichen Sektor](#) (SpringerLink)

## 2.9.2. Beurteilung von Maßnahmenfeldern durch Expert\*innen

Im Rahmen der Potenzialanalyse wurden Interviews mit 12 Expert\*innen aus unterschiedlichen Handlungsfeldern geführt. Den Expert\*innen wurden hierbei ausgewählte Maßnahmenfelder vorgelegt, die zuvor auf Basis einer ausführlichen Literaturrecherche identifiziert worden waren. Auf eine Beurteilung der Relevanz der einzelnen Maßnahmenfeldern folgte daraufhin die inhaltliche Diskussion durch die Expert\*innen. Abbildung 8 zeigt die konsolidierte Bewertung der 10 identifizierten Maßnahmenfelder durch die interviewten Expert\*innen.

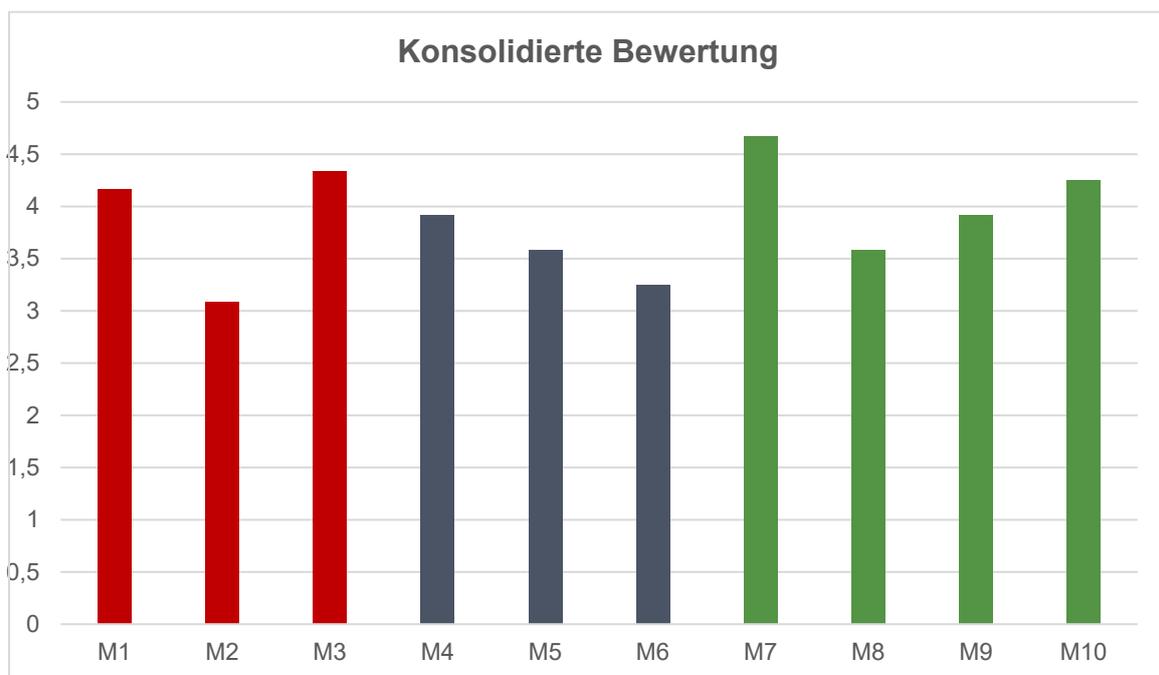


Abbildung 8: Expertenbewertung der Wichtigkeit von Maßnahmenfeldern

Maßnahmenfelder der finanziellen Förderung (rot):

M1: Direkte Finanzierungsinstrumente für Initiator\*innen / Träger\*innen von SI

M2: Finanzielle Anreize für Nutzer\*innen / Konsument\*innen, die SI in Anspruch zu nehmen

M3: Bezuschussung / Förderung des Aufbaus von Infrastruktur, die SI benötigen

Maßnahmenfelder der nicht-finanziellen (technischen) Förderung (blau):

M4: Erhöhung des Bekanntheitsgrades von konkreten SI, Legitimierung durch Meinungsträger\*innen / Expert\*innen / Influencer\*innen / Lobby

M5: Beratung zu (technischer) Optimierung und Anschlussfähigkeit von SI

M6: Beratung zu Formalisierung / strategischer Ausrichtung von SI

Maßnahmenfelder zur Verbesserung der generellen Rahmenbedingungen (grün)

M7: Gesetzliche Reformen, die eine SI erlauben / skalieren

M8: Qualifizierungsmaßnahmen für sozialinnovative Praxis (potenzielle Mitarbeiter\*innen / Nutzer\*innen)

M9: Kampagnen zur Sensibilisierung für die Notwendigkeit des Wandels (z.B. Förderung von Studien zur messbaren Relevanz des Problems)

M10: Unterstützung und/oder Ausbau des Fördernetzwerks / Ökosystems für SI

Abbildung 8 zeigt, dass die Expert\*innen grundsätzlich alle der diskutierten Maßnahmenfelder als relevant einstufen, mit leichten Abstufungen zwischen einzelnen Maßnahmenfeldern von mittelmäßig wichtig (3) bis sehr wichtig (5). Insbesondere gesetzliche Reformen, die die Entstehung bzw. Skalierung von SI ermöglichen, wurden hierbei als sehr wichtig hervorgehoben. Je mehr die Rahmenbedingungen stimmen – insbesondere die gesetzlichen – und auf die Unterstützung von SI ausgerichtet sind, desto weniger braucht es eine gezielte Einzelförderung, so der grundlegende Tenor der Expert\*innen. Maßnahmenübergreifend betonen die Expert\*innen die Notwendigkeit einer ganzheitlichen sozial-ökologischen Transformation, die auf allen gesellschaftlichen und förderpolitischen Ebenen getragen werden muss und den Nährboden für konkrete SI liefert.

Aus der Einschätzung der Maßnahmenfelder durch die Expert\*innen gepaart mit den im Rahmen der Fallbeispiele geführten Interviews mit Praxispartner\*innen lassen sich erste Anknüpfungspunkte und Indikationen für Handlungsempfehlungen und Maßnahmenpakete ableiten, die im Folgenden vorgestellt werden.

## Lebenszyklusphasen von SI

		Entwicklung & Aufbau	Wachstum & Diffusion	
Organisationsbezogene Maßnahmen	Finanzielle Förderung	Maßgeschneiderte Finanzierungsinstrumente		
		Lückenlose Förderung entlang der Lebenszyklen		
		Ausrichtung von Gründungsprogrammen auf SI		
		Investitionen in umweltfreundliche Schlüsseltechnologien		
		Risikodeckung privater Investitionen		
		Ausbau von Nachhaltigkeitskriterien am Kapitalmarkt		
	Nicht-finanzielle (technische) Förderung	Entwicklung und Stärkung von Dachverbänden		
		Standardisierung & Normierung von nachhaltigen Praktiken & Produkten		
		Standardisierung von SI-Prozessen		
		Anpassung der Beratungsangebote an Entstehungskontexte von SI		
	Regulative Maßnahmen	Neue Rechtsformen für SI		
		Subventionierung der Nachfrage nach SI-Produkten/-Dienstleistungen		
		Anpassungen des Besteuerungsniveaus an Nachhaltigkeitsaspekte		
		Einpreisung negativer Externalitäten		
		Reform von Schlüsselgesetzen (Integration von Nachhaltigkeitsaspekten)		
		Flexibilisierung bestehender Regularien und administrativer Hürden		
	Umfeldbezogene Maßnahmen	Verwaltungs-technische Maßnahmen	Partizipative und innovationsfreundliche Governance-Strukturen	
			Ausbau räumlicher Infrastruktur	
			Nachhaltigkeitskriterien in öff. Beschaffung und Auftragsvergabe	
Bildungs-bez. Maßnahmen		Klare politische Verantwortlichkeit für SI		
		SI-Gründungsförderung an Universitäten und (Hoch-) Schulen		
Agenda Setting		Stärkung von Inter- & Transdisziplinarität in Wissenschaft und Forschung		
	Bewusstseinsbildung gegenüber individuellen Konsumententscheidungen und Nachhaltigkeitsnarrativen			
		Auszeichnung und Anerkennung von SI		

Abbildung 9: Erste Maßnahmenindikationen zur Förderung und Unterstützung von SI (nach Lebenszyklusphasen)

### 2.9.3. Finanzielle Förderung

#### Aufbau von passenden Finanzierungsstrukturen

- Maßgeschneiderte Finanzierungsinstrumente: Im Hinblick auf die finanzielle Förderung von SI braucht es neue Finanzierungsinstrumente und -strukturen, die sich gezielt an den Anforderungen von SI und ihren unterschiedlichen Organisationsformen orientieren. Es genügt nicht, bestehende Fonds und Förderprogramme für SI zu öffnen, ohne die jeweiligen Förderanforderungen und -Maßnahmen entsprechend anzupassen.<sup>130</sup> Finanzierung muss grundsätzlich unbürokratischer im Sinne der administrativen und finanziellen Anforderungen, ergebnisabhängiger im Sinne der gesellschaftlichen Wirkung und geduldiger bzw. unterstützend gestaltet sein, um SI den Raum zu geben ihr Potenzial zu entfalten. Typische Merkmale einer unbürokratischen finanziellen Förderung: Keine zweckgebundene Verwendung: Die Empfänger\*innen können die Mittel für eine breite Palette von Aktivitäten einsetzen, sei es für die Deckung operativer Kosten, das Wachstum der Organisation, Innovationen oder die Umsetzung spezifischer Projekte. Es gibt keine engen Zweckbindungen, die vorschreiben, wie das Geld ausgegeben werden muss. Weniger strikte Berichtspflichten: Im Gegensatz zu herkömmlichen Förderprogrammen, bei denen detaillierte Berichte und regelmäßige Nachweise über die Mittelverwendung erforderlich sind, wird bei unbürokratischen Förderungen weniger Wert auf bürokratische Anforderungen gelegt. Der Fokus liegt eher auf dem Vertrauen in die Organisation und deren langfristige Ziele. Berichtspflichten und Nachweise über Mittelverwendung sind dennoch wichtig, um Wirkungskontrolle und Effizienz zu überprüfen und müssen einem verantwortungsvollen Umgang mit Steuergeldern entsprechen. Flexibilität in der Zielerreichung: Organisationen müssen nicht zwingend im Voraus festgelegte Ergebnisse oder Kennzahlen erreichen, um weiterhin unterstützt zu werden. Sie haben die Freiheit, ihre Strategien anzupassen und auch Risiken einzugehen, um innovative Lösungen zu entwickeln.
- Lückenlose Förderung entlang der Lebenszyklen: Vor allem die Kontinuität der Finanzierung sollte hierbei stärker berücksichtigt und die finanzielle Förderung von SI nicht im Sinne von einmaligen Venture Capital Investitionen verstanden werden. Viel eher sollte die finanzielle Förderung von SI als ein holistisches System an finanziellen

---

<sup>130</sup> Die neue Förderrichtlinie „Nachhaltig Wirken“ kann einen großen Beitrag für die Stärkung der Förderlandschaft für gemeinwohlorientierten Unternehmen leisten, sie bietet aber keine direkte Finanzierung für SIOrganisationen. Weiterhin sollte es flächendeckend Förderangebote für alle Formen von SI geben (unabhängig von ihrer Rechtsform und marktwirtschaftlichen Ausrichtung).

und begleitenden nicht-finanziellen bzw. technischen Instrumenten verstanden werden, dass die unterschiedlichen Lebenszyklusphasen von SI widerspiegelt. Hierzu zählt auch die gezielte Entwicklung intersektoraler Finanzierungsbindnisse, die die sektorübergreifenden Geschäftsaktivitäten von SI adäquater abzubilden vermögen.

- Ausrichtung von Gründungsprogrammen auf SI: Bestehende Gründungsprogramme (wie z.B. das Förderprogramm EXIST des BMWK sollten noch stärker auf die unterschiedlichen Organisationsformen von SI (z.B. Genossenschaften, gemeinnützige Vereine, Sozialunternehmen) ausgerichtet werden.
- Übernahme von Lohn- und Gehaltszahlungen in jungen SI: Die Übernahme von Lohn- und Gehaltszahlungen bzw. -zuschüssen wie ihm EXIST Förderprogramm für frühphasige SI und ihre Mitarbeiter\*innen vermag ein wertvolles Werkzeug der finanziellen Unterstützung darzustellen.
- Anpassungen des Besteuerungsniveaus an Nachhaltigkeitsaspekte: Steuererleichterungen wie eine reduzierte Körperschaftssteuer für SI können die Entstehung und Potenzialentfaltung von SI stärken.
- Hierzu können auch eine gezielte Besteuerung oder der Abbau von Subventionen für nicht nachhaltige Praktiken (z. B. in der Landwirtschaft oder im Bauwesen) zählen, um die Konkurrenzfähigkeit von Produkten und Dienstleistungen von SI zu erhöhen.
- Subventionierung der Nachfrage nach SI-Produkten/-Dienstleistungen: Darüber hinaus können vor allem junge SI von staatlicher Seite aus gefördert werden, indem die Wahrnehmung des Angebots durch staatliche Subventionen oder Anreize gefördert wird. Hierdurch können gerade in der frühen Entwicklungsphase Kund\*innen gewonnen werden – trotz eines im Vergleich zu etablierten, weniger nachhaltigen Unternehmen höheren Angebotspreises. Darunter könnte zum Beispiel ein reduzierter Mehrwertsteuersatz in den ersten drei Jahren für Produkte und Dienstleistungen von SI fallen. Investitionen in notwendige Infrastruktur
- Investitionen in umweltfreundliche Schlüsseltechnologien: Um die notwendige Infrastruktur zu stärken, sollten sowohl von staatlicher als auch privatwirtschaftlicher Seite Investitionen in umweltfreundliche Schlüsseltechnologien vorangetrieben und ausgebaut werden. Hierzu zählen beispielsweise umweltfreundliche Energiespeicher oder eine bessere Internetanbindung im ländlichen Raum.

### **Grundsätzliche Förderung von Nachhaltigkeitskriterien im Finanzmarkt**

- Ausbau von Nachhaltigkeitskriterien am Kapitalmarkt: Um die finanzielle Förderung von SI zu stärken, sollten nachhaltige Fonds weiter ausgebaut werden. Darüber hinaus sollten stärkere Leitlinien Nachhaltigkeit im Sinne ihrer drei Dimensionen am

Kapitalmarkt als Ganzes etablieren. Nachhaltige Banken und Fonds sollten kein Nischendasein fristen, sondern als Vorreiter für eine Entwicklung verstanden werden, die im gesamten Finanzwesen Einzug erhält. Hierdurch werden schließlich auch SI gefördert, da mehr Kapital für Organisationen mit Nachhaltigkeitsbezug zur Verfügung steht.

### **Schaffung finanzieller Anreize für nachhaltige Praktiken**

- Anreize für umweltbewussteres Verhalten von Konsument\*innen: Um die grundsätzliche Nutzungsbereitschaft von SI zu erhöhen und die unter Abschnitt VIII.1. beschriebenen psychologischen Hürden zu überkommen, sollten in einzelnen Sektoren und Lebensbereichen von staatlicher Seite konkrete finanzielle Anreize für ein umweltbewussteres Verhalten von Konsument\*innen und Haushalten geschaffen werden. Hierbei können Subventionen (wie beispielsweise im Falle von Photovoltaikanlagen), aber auch Steuererleichterungen wie eine geringere Mehrwertsteuer für umweltfreundliche Produktalternativen eine Rolle spielen.
- Finanzielle Ausgleichsmechanismen für Betroffene: Für Unternehmen, Städte und Regionen, aber auch Mitarbeiter\*innen und Privatpersonen, die von Klimaschutzmaßnahmen und strukturellen Veränderungen direkt betroffen sind, sollten finanzielle Ausgleichs- und Entschädigungsmechanismen geschaffen werden, die die Sozialverträglichkeit von Klimaschutzmaßnahmen gezielt erhöhen. Bei der Umsetzung hiervon im Unternehmenskontext können Betriebsräte und Gewerkschaften eine zentrale Rolle spielen.
- Risikodeckung privater Investitionen: Durch eine Übernahme von Haftungsausfällen bzw. eine Risikodeckung von Investitionen durch staatliche Institutionen würden private Investitionen in junge SI und Sozialunternehmen attraktiver gemacht werden.

### **2.9.4. Nicht-finanzielle (technische) Förderung**

#### **Interessensvertretung für Soziale Innovationen stärken & Bekanntheitsgrad erhöhen**

- Entwicklung und Stärkung von Dachverbänden: Die nicht-finanzielle bzw. technische Förderlandschaft für SI kann durch die Entwicklung von Interessens- und Dachverbänden gestärkt werden. Durch eine gezielte Förderung des Austausches zwischen SI bzw. ihren Initiator\*innen und Gründer\*innen werden diese in ihrer Potenzialentfaltung gezielt unterstützt. Auch Plattformen und Veranstaltungen, die sich explizit an SI richten, können bei der Vernetzung förderlich sein. Eine staatliche oder private Förderung solcher Strukturen wäre sehr hilfreich.

- Standardisierung und Normierung von nachhaltigen Praktiken und Produkten: Die Entwicklung von Standards und Normen zu konkreten Themenfeldern aus dem Wirkungsfeld von SI kann ihre Akzeptanz innerhalb relevanter Akteursgruppen steigern. In Bezug auf Klima- und Umweltschutz könnte dies beispielsweise ein Standard sein, der die Wiederverwendbarkeit und Rückbaufähigkeit von Produkten transparent prüft und belegt. Mechanismen der gegenseitigen Kontrolle vermögen ebenfalls zu Standardisierung und Normierung und damit zur Transparenz und Legitimität von SI beizutragen.

### **Aufbau der notwendigen Infrastruktur**

- Verfügbarkeit von Daten: Der Zugang zu Daten und die entsprechende Infrastruktur hierfür stellen wichtige Elemente einer nicht-finanziellen Förderung von SI dar. So erfordert ein zirkulärer Einsatz von Produkten und Materialien beispielsweise eine Menge Datenmaterial, um eine konsequente Wiederverwendung zu ermöglichen. Gleichzeitig birgt der Transfer von Daten eine Menge potenzieller Risiken. Staatliche Einrichtungen können und sollten daher eine zentrale Rolle bei der Sammlung, Aufbereitung und Bereitstellung von Daten spielen.
- Ausbau der räumlichen Infrastruktur: Auch die räumliche Infrastruktur und Förderlandschaft von SI sollten weiter ausgebaut werden. So besteht vor allem im ländlichen Raum und insbesondere im Osten Deutschlands Nachholbedarf, was Beratungseinrichtungen, Co-Working Spaces oder lokale Netzwerke für SI und Sozialunternehmer\*innen betrifft.

### **Standardisierung von Innovationsprozessen & Professionalisierung von Beratungsangeboten**

- Anpassung der Beratungsangebote an Entstehungskontexte von SI: Als Teil der nicht-finanziellen Förderung von SI sollte das Verständnis dafür gestärkt und spezifiziert werden, in welchen konkreten Umfeldern SI besonders häufig entstehen. Auf diesem Verständnis aufbauend können daraufhin externe Beratungsangebote ausgebaut und bezuschusst werden.
- Standardisierung von SI-Prozessen: Gleichzeitig kann das Verständnis für das Umfeld, in dem SI entstehen, dabei helfen, einen standardisierten Prozess der Entwicklung und Testung von SI zu entwickeln. Analog zu technologischen Innovationen, die häufig einer ähnlichen Entwicklung folgen (Ideation – Prototyping – Testing – Validation), kann die Entwicklung von SI so gezielt gefördert werden, beispielsweise im Rahmen von Ideation-Workshops, Kursen an Hochschulen oder maßgeschneiderten Accelerator-Programmen.

## 2.9.5. Regulative Maßnahmen

Priorisierung von Umwelt- und Klimazielen durch Reform von Schlüsselgesetzen und Anpassung/Optimierung von Regularien

- Reform von Schlüsselgesetzen bzw. Priorisierung von SI bei der Umsetzung von EU-Richtlinien/Verordnungen in nationales Recht: Wie seitens der interviewten Expert\*innen deutlich hervorgehoben, wären in vielen Sektoren und Handlungsfeldern (beispielsweise im Energie-, Verkehr-, oder Bausektor) Reformen von Schlüsselgesetzen wünschenswert. Dabei soll Umwelt- und Klimaschutz (noch) stärker in den Mittelpunkt der Gesetzgebung gerückt werden. Hierdurch würde der Nährboden für SI im jeweiligen Sektor geschaffen und junge sozial-nachhaltige Unternehmen bzw. Projekte in ihrer Konkurrenzfähigkeit gestärkt werden. Beispiele, die während der Projektlaufzeit angestoßen wurden, sind das Recht auf Reparatur oder die Ökodesign-Verordnung.<sup>131</sup>
- Anpassung/Optimierung bestehender Regularien und Abbau administrativer Hürden: Die Anpassung von bestehenden Reglementierungen in hochregulierten Sektoren wie dem Bauwesen oder der Landwirtschaft kann die Entstehung von SI in diesen Bereichen fördern. So haben die im Rahmen der Fallbeispiele dieser Potenzialanalyse geführten Interviews deutlich gemacht, dass eine Vielzahl von Regulierungen in einzelnen Branchen stark auf den Schutz von Aspekten wie Arbeitssicherheit, Verbraucher- oder Datenschutz ausgerichtet ist, aber nicht gleichwertig soziale und ökologische Nachhaltigkeit priorisiert. Hierbei geht es insbesondere um die Regulierungsdichte und Überschneidung unterschiedlicher Gesetzesgrundlagen (z.B. Überschneidungen des Umweltrechts mit der Umweltverträglichkeitsprüfung, dem Baugesetzbuch und dem Raumordnungsgesetz). In vielen der betrachteten Handlungsfelder und Geschäftsbereiche (wie z.B. der Landwirtschaft, aber auch den Bau-, Energie-, und Finanzsektoren) wird seitens der interviewten Expert\*innen und Praxispartner\*innen außerdem immer wieder der Abbau bzw. die Verschlinkung administrativer Prozesse als zentrale Maßnahmen zur Förderung von SI hervorgehoben.
- Rechtliche Verankerung nachhaltiger Praktiken: Eine stärkere rechtliche Verankerung von nachhaltigen Verhaltensweisen bzw. stärkere Regularien zur Eindämmung nicht-nachhaltiger Praktiken würden die Akzeptanz und Nutzung von SI in vielen Branchen erhöhen. So würden beispielsweise klare Regeln zur Eindämmung von

---

<sup>131</sup> [Circular economy - European Commission \(europa.eu\)](https://ec.europa.eu/eip/circular-economy/)

Lebensmittelverschwendung, wie sie in anderen Ländern bereits existieren, die Akzeptanz von SI im Lebensmittelbereich stärken und die entsprechenden Organisationen konkurrenzfähiger machen.

- Einpreisung negativer Externalitäten: Die Einpreisung der eigenen negativen Externalitäten von Organisationen, insbesondere ökologischer Form, sollte durch regulative Maßnahmen stärker gewährleistet werden, beispielsweise über entsprechende Steuern.

### **Entwicklung neuer Rechtsformen, die auf nachhaltige Wertschöpfung abzielen**

- Neue Rechtsformen für SI: Zur regulativen Förderung von SI braucht es neue, gemeinwohlorientierte Rechtsformen für Organisationen, die die Entwicklung und Institutionalisierung von SI ermöglichen, ohne, dass deren soziale Mission hierbei zu verwässern droht. Derartige innovative Rechtsformen könnten zudem an steuerliche Vorteile gekoppelt sein, die die Entwicklung von SI zusätzlich begünstigen. Das Konzept des Verantwortungseigentums oder der Community Interest Company kann hierbei ein möglicher Ansatz sein – wie unter anderem der Blick nach Dänemark oder UK zeigt.

## **2.9.6. Verwaltungstechnische Maßnahmen im öffentlichen und privaten Sektor**

### **Ausbau der Vorbildfunktion des Staates: Staatliche Einrichtungen als Innovationstreiber**

- Nachhaltigkeitskriterien in der öffentlichen Beschaffung und Auftragsvergabe: Um die Akzeptanz neuer, nachhaltigerer Praktiken sektorübergreifend zu stärken und damit langfristig den Nährboden für SI zu stärken, sollten staatliche Institutionen und Einrichtungen des öffentlichen Dienstes ihre Vorbildfunktion in Sachen Klimaschutz noch stärker wahrnehmen. Dies sollte unabhängig der fachlichen Ausrichtung einzelner Einrichtungen gelten. So sollten – wo nicht bereits der Fall – die interne Beschaffung, aber auch die Vergabe von Projekten klaren Nachhaltigkeitsrichtlinien unterliegen. Hierbei gilt es bestehende Kriterienkataloge nicht nur zu erweitern, sondern auch bestehende Kriterien auf Sinnhaftigkeit, Angemessenheit und Relevanz zu prüfen. Laut Vergabestatistik lag der Anteil der Vergaben mit Nachhaltigkeit auf Bundesebene bei unter 10%.<sup>132</sup>

---

<sup>132</sup> 2195 von 22.064 vgl. [Vergabestatistik - Statistisches Bundesamt \(destatis.de\)](https://www.destatis.de/DE/Presseportal/Neuerscheinungen/Wirtschaft/Vergabestatistik.html)

- Klare politische Verantwortlichkeit für SI: Um die Vorreiterrolle staatlicher Einrichtungen als Treiber von SI zu manifestieren, braucht es klare Leitbilder und Ziele, die auf höherer Verantwortungsebene getragen werden. Hierzu kann auch eine klare politische Verantwortlichkeit und administrative Zuordnung für die Förderung von SI beitragen, wie beispielsweise im portugiesischen Kontext der Fall. Durch die klare Zuordnung zu einer eigens entwickelten Kommission, Stabsstelle oder Ähnlichem können die unterschiedlichen Vorhaben einzelner Ministerien besser koordiniert und vernetzt werden.
- Innovationsfreundlichere Strukturen: In der öffentlichen Verwaltung können Beiräte dabei helfen, eine partizipativere und innovationsfördernde Kultur zu etablieren. Hierzu zählt beispielsweise ein beratender Beirat bestehend aus externen Initiator\*innen von SI oder Expert\*innen aus der Wissenschaft bei der Entscheidung über politische Maßnahmen. Partizipative Governance-Strukturen: Grundsätzlich dienen Governance-Formen, die die Mitbestimmung unterschiedlicher Akteursgruppen in der Verwaltung fördern, als förderlich für die Entstehung von SI, da der Interdependenz der drei Nachhaltigkeitsdimensionen hierdurch oftmals adäquater Rechnung getragen wird und weil Veränderungsprozesse, die partizipativ entwickelt werden, von einem breiteren Teil der Bevölkerung getragen werden.

### **Einführung neuer (transsektoraler) Kooperationsformen**

- Berücksichtigung von SI im Rahmen von Public-Private-Partnerships: Neue Formen von Public-Private-Partnerships, die einzelne soziale oder ökologische Herausforderungen gezielt adressieren und hierbei SI als Lösungsansatz miteinbeziehen, können bei der Entwicklung und Förderung von SI eine wichtige Rolle spielen.
- Gemeinschaftliche Nutzung von Räumen und Flächen: Auch die stärkere Förderung einer gemeinschaftlichen und agilen Nutzung von Flächen und Räumen kann eine verwaltungstechnische Maßnahme darstellen, um transsektorale Kooperationsformen zu stärken. Diese kann sowohl im Rahmen neuer Bau- und Wohnprojekte gefördert als auch auf bestehenden Flächen und Räume angewandt werden.
- Stärkere Mitbestimmung von Beschäftigten im Rahmen von Veränderungsprozessen: Die Förderung der Mitbestimmung von Beschäftigten im Rahmen von Veränderungsprozessen kann – sowohl in staatlichen Einrichtungen als auch in privaten Unternehmen – eine wichtige Maßnahme zur Förderung von SI und zur Akzeptanz von Veränderungsprozessen darstellen. Hierbei können Betriebsräte und Gewerkschaften eine wichtige Rolle spielen.

## 2.9.7. Bildungsbezogene Maßnahmen

### Integration von Sozialen Innovationen an Universitäten und Schulen

- SI-Gründungsförderung an Universitäten und Hochschulen: An Universitäten sollten soziale SI noch stärker und systematischer in Forschungsprojekten und Lehrplänen verankert werden, um sowohl die Wissensbildung als auch die Gründung SI zu fördern. Gründungszentren an Hochschulen sollten explizit die Gründung von SI unterstützen und in ihre Beratungsprogramme mitaufnehmen.
- Stärkere Inter- und Transdisziplinarität in Wissenschaft und Forschung: Grundsätzlich sollte die Inter- und Transdisziplinarität von Bildungsangeboten und Forschungsprojekten an Universitäten weiter ausgebaut werden, um SI, die in ihrem Kern selbst schon ein interdisziplinäres Phänomen darstellen, aus wissenschaftlicher Perspektive adäquat verstehen und fördern zu können.
- Ideenwettbewerbe an Schulen: Auch an Schulen kann die Auseinandersetzung mit SI als Antwort auf Klimaschutzfragen bereits gefördert werden, beispielsweise im Rahmen von Ideenwettbewerben.

## 2.9.8. Agenda Setting

### Schärfung des gesamtgesellschaftlichen Bewusstseins für die Notwendig einer sozial-ökologischen Transformation

- Bewusstseinsbildung gegenüber individuellen Konsumententscheidungen: Um die Akzeptanz von SI in unterschiedlichen Sektoren zu steigern, sollte die Transparenz über die ökologischen und sozialen Folgen des individuellen sowie des organisationalen Handelns weiter gestärkt und konkretisiert werden. Im Einzelhandel und der Lebensmittelindustrie können Informationen über den CO<sub>2</sub>- und Wasserverbrauch von Produkten beispielsweise dafür sorgen, die sozial-ökologische Wirkung von Konsument\*innen-Entscheidungen stärker in den Mittelpunkt zu rücken und damit die Basis an Kund\*innen von SI zu stärken, deren Geschäftsmodell auf dem Angebot nachhaltigerer Produktalternativen basiert.
- Politische Bekräftigung der Dringlichkeit von Nachhaltigkeitsmaßnahmen: Zum Agenda-Setting gehört auch eine stärkere Untermauerung der Dringlichkeit einer gesamtgesellschaftlichen Nachhaltigkeitstransformation und den damit einhergehenden strukturellen Veränderungen in einzelnen Branchen und Lebensbereichen sowie dem Aufzeigen wie SI zur Problemlösung beitragen. Diese Untermauerung der Dringlichkeit muss von allen politischen Ebenen getragen werden.

## Öffentlichkeitswirksame Legitimation von Sozialen Innovationen

- Bewusstseinsbildung gegenüber Nachhaltigkeitsnarrativen: Um die Entstehung und Potenzialentfaltung von SI zu fördern, sollten Narrative und Konzepte unterstützt werden, die auf innovativen und nachhaltigen Maximen basieren. Hierzu zählen Konzepte wie die Sharing Economy, die Kreislaufwirtschaft, aber auch die Dezentralisierung von Entscheidungs- und Machtstrukturen sowie Märkten. Derartige Narrative in der breiten Öffentlichkeit zu manifestieren, sollte einerseits als Aufgabe politischer Einrichtungen auf allen Ebenen verstanden werden, gleichzeitig aber auch durch Initiativen aus der Privatwirtschaft und Interessensverbände von SI und Unternehmer\*innen vorangetrieben werden.
- Auszeichnung und Anerkennung von SI: Durch eine öffentlichkeitswirksame Auszeichnung – verbunden mit einer impliziten Nutzungsempfehlung – können vor allem weniger bekannte SI an Reichweite und Legitimation gewinnen. Hierbei können Ideenwettbewerbe, Gründungsstipendien und andere Auszeichnungen eine wichtige Rolle spielen und sowohl von politischer als auch privatwirtschaftlicher und zivilgesellschaftlicher Seite aus initiiert werden. Hierfür können sowohl existierende Programme ausgebaut und auf konkrete Problemfelder und ihre Lösung durch SI zugeschnitten als auch maßgeschneiderte Programme und Wettbewerbe für die öffentlichkeitswirksame Auszeichnung von SI entwickelt werden.

## 2.10. Zusammenfassung Potentialanalyse

- Wie zu Beginn erläutert, unternimmt diese Analyse den Versuch, Wissensbedarf in der Bewertung von SI zu decken. Dabei besteht insbesondere die Herausforderung, alle existierenden Arten von SI miteinzubeziehen und innerhalb eines Modells abbildbar zu machen. Diese Arbeit konsolidiert daher Auswertungen von Literatur und Publikationen, Tendenzen der Praxis und die Erkenntnisse aus den geführten Interviews mit Expert\*innen, um ein wissenschaftlich fundiertes Bewertungsmodell zu entwerfen, das es ermöglicht, die transformative Wirkung von sozialen Innovationen systematisch und transparent zu betrachten.
- Validiert wurde das Bewertungsmodell zum einen durch die umfassende Anwendung auf Praxisbeispiele und zum anderen durch anschließende Befragung von Expert\*innen. Hierbei wurde in klar definierten Handlungsfeldern die konkrete (aktuelle) Wirkung der jeweiligen sozialen Innovation dem jeweiligen Wirkungspotenzial gegenübergestellt, mit dem Ziel erste Anknüpfungspunkte für Handlungsempfehlungen geben zu können. In Anlehnung an den Lebenszyklus einer Sozialen Innovation konnten so erste organisationsbezogene (finanzielle/technische

Förderung, regulative Maßnahmen) und Umfeld bezogene (verwaltungstechnische, bewusstseinsbildende Maßnahmen, Agenda Setting) Maßnahmenindikationen identifiziert werden.

- Die wertvollen Erkenntnisse aus dieser Potenzialanalyse bilden im weiteren Fortschritt des Gesamtvorhabens wesentliche Anknüpfungspunkte für die Erarbeitung von konkreten Handlungsempfehlungen. Des Weiteren sehen alle beteiligten Parteien einen expliziten Forschungsbedarf bezüglich der weiteren Bewertung, Messung und möglichen Quantifizierung des Wirkungspotenzials Sozialer Innovationen. Die vorliegende Potenzialanalyse vermag hierfür als Ausgangspunkt für weiterführende Forschungsvorhaben dienen.



*Bild 1: Bundesministerin für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz Steffi Lemke spricht bei der SINA Auftaktveranstaltung im Juni 2022 (Bild: Toni Kretschmer)*



*Bild 2: Podiumsdiskussion bei der SINA Auftaktveranstaltung (Bild: Toni Kretschmer)*

### 3. Handlungsempfehlungen

Der folgende Abschnitt stellt spezifische Handlungsempfehlungen aus sechs verschiedenen relevanten Themenbereichen vor. Im siebten Themenbereich wird eine systemische Perspektive beleuchtet.

1. Finanzierung und Förderung
2. Wirkungsmanagement
3. Politische und rechtliche Weichenstellungen
4. Teil- und Tauschmodelle
5. Abfallvermeidung
6. Reparatur
7. Systemische Perspektive

Die ersten drei Themenbereiche sind Querschnittsthemen und beschäftigen sich mit den Aspekten Finanzierung und Förderung, Wirkungsmessung Sozialer Innovationen sowie politischen und rechtlichen Weichenstellungen. Die Themenbereiche 4-6 fokussieren auf spezifische Themen der Kreislaufwirtschaft.

Der methodische Prozess zur Entwicklung dieser spezifischen Handlungsempfehlungen basierte auf einem iterativen Mixed-Methods-Ansatz, der verschiedene inhaltliche Aspekte miteinander verband:

- Die Synthese der Ergebnisse der konstituierenden Beiratssitzung
- Eine umfassende, wissenschaftliche Literaturrecherche
- Die Impulse zum Thema Wirkungsmanagement der Potenzialanalyse sowie des Arbeitspapiers zur Workshopvorbereitung
- Themenübergreifende Gespräche mit Praxispartner\*innen und Expert\*innen, die im Rahmen der grundlegenden Potenzialanalyse geführt wurden
- Fachspezifische Gespräche mit Praxispartner\*innen und Expert\*innen, die vor und nach dem Workshop sowie zur Validierung der entworfenen Handlungsempfehlungen stattfanden
- Die Ergebnisse des begleitenden Workshops

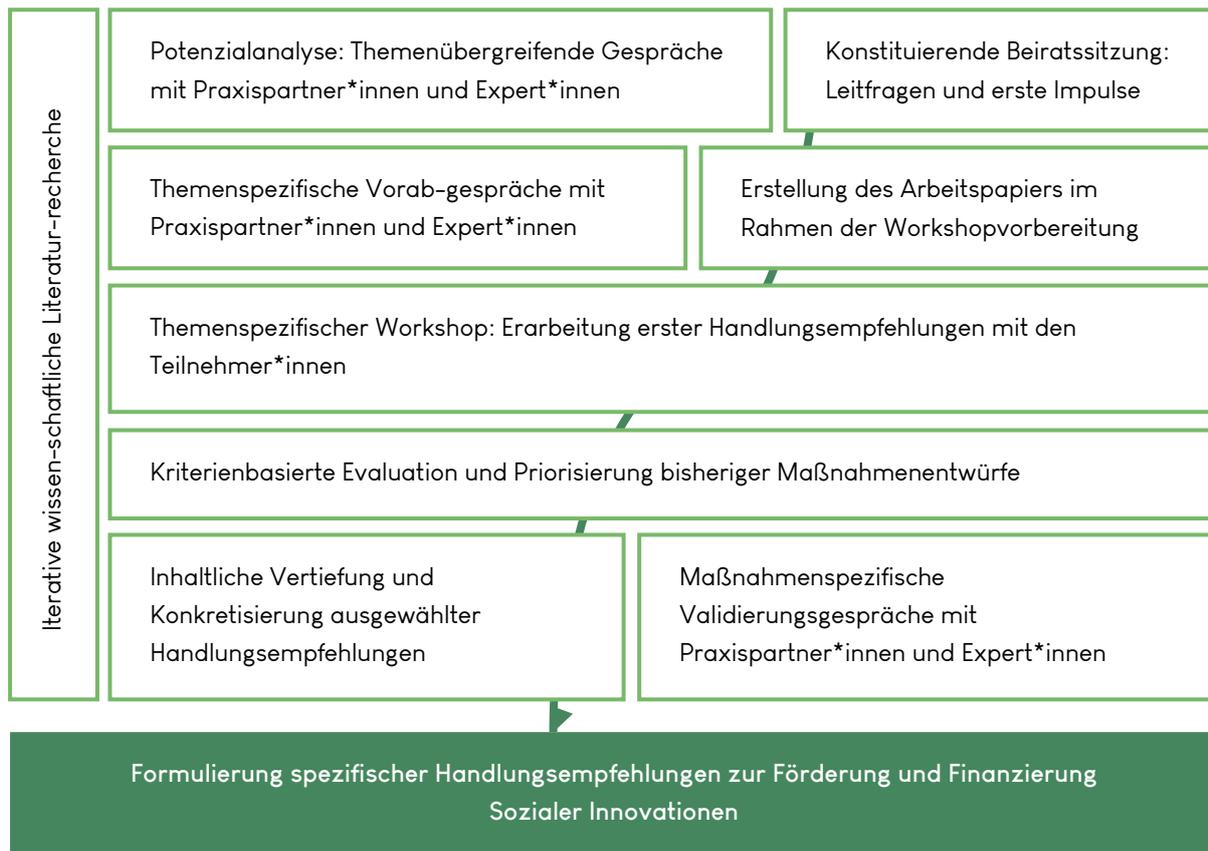


Abbildung 10: Der methodische Prozess

Nach jeweiligen Workshops wurden die erarbeiteten ersten Handlungsempfehlungen anhand von festgelegten Kriterien evaluiert und hinsichtlich ihrer Relevanz und Wirkung priorisiert. Folgende Kriterien bildeten die Grundlage der Priorisierung:

- **Nachhaltigkeit:** Fördert die Handlungsempfehlung soziale, ökologische und ökonomische Nachhaltigkeit?
- **Politische Tragfähigkeit:** Ist politische Unterstützung für die Handlungsempfehlung bzw. ihre konkreten Maßnahmen realistisch?
- **Subsidiarität & Föderalismus:** Ist der Bund der richtige Adressat oder sollte eine andere Ebene agieren?
- **Bedarf:** Wie hoch ist der Maßnahmenbedarf auf Seiten der Empfänger\*innen?
- **Triggerpotenzial der Handlungsempfehlung:** Lösen die in der Handlungsempfehlung enthaltenen Maßnahmen (bei Umsetzung) weitere positive Förder- und Unterstützungsmaßnahmen für Soziale Innovationen aus?
- **Erfolgsaussichten:** Wie hoch sind die Erfolgsaussichten der Handlungsempfehlung?
- **Direkte Wirkung:** Welche direkten (positiven und negativen) Auswirkungen folgen kurz- bis langfristig aus der Handlungsempfehlung für Soziale Innovationen?

- **Indirekte Wirkung:** Welche indirekten (positiven und negativen) Auswirkungen folgen kurz- bis langfristig für Soziale Innovationen?

Die Evaluation aller vorläufigen Handlungsempfehlungen erfolgte zunächst durch die einzelnen Mitglieder des SINA-Projektteams unabhängig voneinander. In einem zweiten Schritt wurden die Bewertungen gemeinsam diskutiert und konsolidiert. Hieraus ergab sich eine Kurzliste an Handlungsempfehlungen, die im Folgenden konkretisiert und durch bilaterale Expert\*innengespräche validiert wurden.

Die wichtigste Erkenntnis aus dem SINA-Vorhaben ist, dass Soziale Innovationen ein enormes Potenzial haben, nachhaltige Entwicklungen voranzutreiben. Die folgenden Themenbereiche beleuchten die Herausforderungen und Potenziale der verschiedenen Themenbereiche detailliert und stellen entsprechende Handlungsempfehlungen vor.

### 3.1. Themenbereich: Finanzierung und Förderung



Förderinstrumente für Soziale Innovationen sind oft nicht bedarfsgerecht und finanziell unzureichend, was deren Wirkung stark einschränkt. Es bedarf spezieller Förderprogramme für Soziale Innovationen zur Förderung einer Kreislaufwirtschaft. Bestehende Förderprogramme sollen für Soziale Innovationen geöffnet werden, um die Zeit zu überbrücken bis neue dezidierte Förderprogramme geschaffen werden können. Soziale Innovationen sollen in der Nationalen Kreislaufwirtschaftsstrategie im Fokus stehen. Auf der Plattform für Soziale Innovationen gibt es eine Übersicht zur Finanzierungs- und Förderlandschaft Sozialer Innovationen<sup>133</sup> (allgemein, nicht spezifisch für den ökologischen Sektor) sowie eine vom BMBF beauftragte Task Force Finanzierung Sozialer Innovationen<sup>134</sup>.

#### 3.1.1. Herausforderungen und Maßnahmenfelder

##### Zentrale Herausforderungen

Die zentralen Herausforderungen, mit denen sich Soziale Innovationen im Klima- und Umweltbereich hinsichtlich der Finanzierung und Förderung konfrontiert sehen, lassen sich in fünf Kategorien einordnen:

<sup>133</sup> <https://sigu-plattform.de/foerderung-finanzierung/>

<sup>134</sup> <https://sigu-plattform.de/foerderung-finanzierung/taskforce-finanzierung-soziale-innovationen/>

### ***Unpassende Finanzierungs- und Förderstrukturen***

Eine der größten Hürden für die Entstehung und Potenzialentfaltung Sozialer Innovationen im Klima- und Umweltbereich besteht darin, dass sich existierende Finanzierungs- und Förderprogramme nur selten explizit an Soziale Innovationen richten, wodurch deren besondere Organisationsformen und Geschäftspraktiken sowie ihr spezifischer Finanzierungs- und Förderbedarf nicht ausreichend berücksichtigt werden. Besonders große Herausforderungen bestehen dabei hinsichtlich der ersten Entwicklungs- bzw. Anschubfinanzierung von Sozialen Innovationen unterschiedlicher Rechts- und Organisationsform.

### ***Kapitalintensität als Eintrittsbarriere in relevanten Sektoren***

In einzelnen Sektoren, in denen die Entstehung und Skalierung Sozialer Innovationen im Sinne von Umwelt- und Klimaschutz von großer Bedeutung wären, erschweren die hohen benötigten Finanzierungssummen den Markteintritt. Die Kapitalintensität von Bau- und Wohnprojekten verhindert den Markteintritt alternativer Akteure und behindert damit die Entfaltung von Innovationen durch diese neuen Akteure im Bereich der sozial-ökologischen Transformation. Soziale Innovationen bedürfen auch deshalb häufig mehrerer Co-Investor\*innen, womit ein erhöhter Koordinationsbedarf und eine gesteigerte Komplexität der Fundraising-Prozesse einhergehen.

### ***Isolierte Entwicklung technologischer und Sozialer Innovationen***

Während die technische Innovationsentwicklung in Deutschland gut etabliert ist und durch eine Vielzahl entsprechender Förderprogramme gezielt adressiert wird, verläuft die Innovationsentwicklung noch zu häufig entkoppelt von zentralen Umwelt- und Klimaschutzzielen.<sup>135</sup>

### ***Fehlende Kompetenzen von Gründer\*innen***

Speziell Erstgründer\*innen und Träger\*innen von Sozialen Innovationen ohne betriebswirtschaftliche Ausbildung mangelt es teilweise an relevanten Kompetenzen zur Sicherstellung der finanziellen Viabilität der eigenen Organisation bzw. Initiative. Insbesondere im Bereich des Fundraisings fehlt es teilweise an Kompetenzen und Kapazitäten, um potenzielle staatliche und nicht-staatliche Geldgeber\*innen zu identifizieren, ihre Anforderungen zu begreifen und diese schließlich von der eigenen Idee zu überzeugen.

---

<sup>135</sup> Vgl. 2.8.1

## ***Mangelnde Sichtbarkeit & fehlendes Bewusstsein um Soziale Innovationen***

Trotz der wachsenden Beachtung, die insbesondere Sozialunternehmen im gesamtgesellschaftlichen Diskurs in den letzten Jahren erfahren haben, zeigt sich bei zahlreichen Akteur\*innen im Bereich der Finanzierung und Förderung ein mangelndes Bewusstsein für die Bandbreite und Vielfalt zusätzlicher Arten von Sozialer Innovationen.

### **Maßnahmenfelder**

Um die Vielzahl der Anknüpfungspunkte für konkrete Handlungs- und Maßnahmenempfehlungen, die sich während der inhaltlichen Arbeit zur Finanzierung und Förderung von Sozialen Innovationen ergaben, zu kategorisieren, wurden diese drei inhaltlichen Maßnahmenfeldern zugeordnet, die im Folgenden skizziert werden<sup>136</sup>:

#### ***Maßnahmenfeld I: Formen der Finanzierung***

Soziale Innovationen bedürfen neuartiger und innovativer Finanzierungsinstrumente, die an deren organisationale Besonderheiten angepasst sind. Soziale Innovationen variieren in ihrem Tempo der Wirkungsentfaltung: Während einige Geschwindigkeit erfordern, benötigen andere längere Zeiträume. Dieser Unterschied zu klassischen, profitorientierten Start-Ups beeinflusst die Eignung herkömmlicher Finanzierungsoptionen. Angepasste Finanzierungs- und Förderbeziehungen mit flexiblen Zeithorizonten sind daher von zentraler Bedeutung. Auch die Anschlussfähigkeit und Kombination unterschiedlicher Finanzierungsinstrumente bzw. Koordination verschiedener Geldgeber\*innen spielen eine zentrale Rolle, um sicherzustellen, dass innovative Lösungen ihre angestrebte Wirkungsentfaltung erreichen. Konkret wurden folgende Anknüpfungspunkte identifiziert:

- Koordination durch einen Projektträger unterschiedlicher staatlicher und nicht-staatlicher Geldgeber\*innen zur Sicherstellung einer lückenlosen Finanzierung entlang der Lebenszyklen
- Entwicklung unbürokratischer (siehe 2.8.3) Finanzierungsinstrumente zur frühphasigen Unterstützung Sozialer Innovationen
- Zielgerichtete Anpassung bestehender Gründungsförderprogramme, um die Vielfalt der Rechtsformen und Arten Sozialer Innovationen umfassender zu berücksichtigen

---

<sup>136</sup> Die Maßnahmenfelder dienen lediglich einer vertieften inhaltlichen Auseinandersetzung mit einzelnen Aspekten der Finanzierung und Förderung Sozialer Innovationen. Die konkreten Handlungsempfehlungen (siehe Kapitel 4) vereinen in der Regel mehrere Anknüpfungspunkte und unterschiedliche Maßnahmenfelder.

- Entwicklung innovativer Finanzierungsinstrumente, z.B. in Form erfolgsabhängiger Darlehen, Social Impact Bonds<sup>137</sup> oder Sozialen Innovationsfonds.

### ***Maßnahmenfeld II: Mobilisierung privater Investitionen***

Eine umfassende Förderung Sozialer Innovationen ist ohne private Geldgeber\*innen schwer möglich. Um möglichst viele Investor\*innen zu überzeugen, müssen Investitionen in Soziale Innovationen leicht zugänglich und möglichst risikoarm sein. Für den Staat gibt es unterschiedliche Möglichkeiten und Instrumente, um das Risiko von Investitionen in Sozialen Innovationen zu reduzieren bzw. potenzielle Renditen zu erhöhen und somit private Investitionen in Soziale Innovationen zu incentivieren. Diesbezüglich wurden folgende Anknüpfungspunkte für konkrete Maßnahmen identifiziert:

- Risikoreduktion<sup>138</sup> von nicht-staatlichen bzw. privaten Investitionen in Soziale Innovationen, z.B. durch Ausfallgarantien oder Co-Investitionen
- (Finanzielle) Anreize für private Investor\*innen, z.B. in Form von Steuererleichterungen oder Impact-Prämien<sup>139</sup>
- Entwicklung von Rahmengerüsten für kooperative Investment-Vehikel, z.B. Matchingfonds, Public-Private-Partnerships, phasen- und Akteurs übergreifende Innovationsfonds
- Anpassung des Gemeinnützigkeitsrechts, um Investitionen von gemeinnützigen in nicht-gemeinnützige Organisationen mit sozialer Mission unter strengen Auflagen zu erlauben. Dabei sollte keine Gewinnausschüttung bei den Empfängerorganisationen möglich sein. Bei Weiterleitung von gemeinnützigen Mitteln sollten dieselben Kriterien hinsichtlich Zweck und Mittelverwendung wie bei gemeinnützigen Empfängern gelten, einschließlich der Vorschriften nach §§ 55-58 AO.

### ***Maßnahmenfeld III: Nicht-finanzielle Förderung Sozialer Innovationen***

Neben der Bereitstellung von Finanzmitteln hat auch die nicht-finanzielle Förderung einen entscheidenden Einfluss auf den Erfolg von Sozialen Innovationen. Maßnahmen zur nicht-finanziellen Förderung Sozialer Innovationen zielen beispielsweise darauf ab, den Austausch unter Akteur\*innen zu stärken und Synergien zu bestehenden Initiativen und

---

<sup>137</sup> Unter den Begriff fallen Finanzierungsinstrumente und -Partnerschaften, bei denen soziale Dienstleistungen durch nicht-staatliche Geldgeber\*innen vorfinanziert und im Erfolgsfall durch Einrichtungen der öffentlichen Hand rückfinanziert werden.

<sup>138</sup> „De-Risking“

<sup>139</sup> Ein Beispiel aus dem Energiesektor ist der Steuerbonus für PV-Anlagen mit dem Investitionsabzugsbetrag

Förderprogrammen aufzuzeigen. In diesem Zusammenhang wurden folgende Anknüpfungspunkte identifiziert:

- Entwicklung und Stärkung von Netzwerken, Plattformen und Dachverbänden zur Vernetzung der Akteurslandschaft rund um Soziale Innovationen mit Umweltbezug. Aktuell gibt es keine Dachverbände die auf SI im Umweltbereich fokussiert sind, lediglich SI im Allgemeinen wie zum Beispiel SEND e.V.
- Erweiterung und Unterstützung externer Beratungsdienste (siehe Anhang E Akteurs- und Netzwerkanalyse für Organisationen, die Bildung/Beratung/Förderung anbieten) zur Förderung der Kompetenzen von Gründer\*innen und Mitarbeiter\*innen verschiedener Initiativen im Bereich Sozialer Innovationen im Umweltbereich.
- Aufbau von öffentlichkeitswirksamen Preisauszeichnungen speziell ausgerichtet auf Soziale Innovationen mit Umwelt- und Klimabezug.
- Träger\*innen sozialer Innovationen arbeiten oft in Sektoren, in denen öffentlich erhobene Daten, wie sozio-demografische Daten, Arbeitsmarktdaten oder Umweltdaten einen entscheidenden Mehrwert bieten können. Die Bereitstellung dieser Daten bildet daher nicht nur die Grundlage für eine innovationsfördernde Infrastruktur, sondern kann auch dazu beitragen, den Wirkungsgrad zu erhöhen und die Qualität der Wirkungsmessung sozialer Innovationen sukzessive zu verbessern.

### 3.1.2. Handlungsempfehlungen

Der beschriebene methodische Prozess ergab mehrere konkrete Handlungsempfehlungen, die darauf abzielen, die Rahmenbedingungen zur Finanzierung und Förderung Sozialer Innovationen mit Klima- und Umweltbezug in Deutschland zu verbessern. Diese werden im Folgenden beschrieben.

Aktueller Hinweis: im Juli 2024 hat das BMWK das Förderprogramm "Nachhaltig Wirken" für Gemeinwohlorientierte Unternehmen veröffentlicht. Ziel der Förderung ist es, die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit gemeinwohlorientierter Unternehmen durch Unterstützungsmaßnahmen wie Inkubatoren, Akzeleratoren, Kurzberatungen u.ä. zu erhöhen. Das Förderprogramm unterstützt zudem den Beitrag von gemeinwohlorientierten Unternehmen zu einem CO<sub>2</sub>-armen Europa und trägt dadurch zur ökologischen Nachhaltigkeit bei. Mit einem Zuschuss zu Personalausgaben und Restkosten sollen kostengünstige und zielgerichtete Informations- und Unterstützungsangebote zu grundlegenden Fragen der Existenzgründung, Unternehmensführung, Digitalisierung, Nachhaltigkeit, Anpassung an den Wandel und Vernetzung für gemeinwohlorientierte Unternehmen auf- und ausgebaut werden. Antragsberechtigt für die Zuwendung sind

juristische Personen des privaten oder öffentlichen Rechts, rechtsfähige Personenvereinigungen oder Zusammenschlüsse juristischer Personen oder Vereinigungen, die ihre fachliche und administrative Qualifikation zur Unterstützung gemeinwohlorientierter Unternehmen nachweisen können. Ähnliche Kriterien können für ein SI-Förderprogramm verwendet werden, das Flexibilität bei der Antragsberechtigung zulässt, um zum Beispiel strukturelevante SI im Bereich der Kreislaufwirtschaft zu fördern<sup>140</sup>. Aufgrund der aktuell angespannten Haushaltssituation wird empfohlen zu prüfen, welche bestehenden BMUV Förderprogramme für Soziale Innovationen geöffnet werden können bis Mittel für neue dezidierte Förderprogramme speziell zur Stärkung der Kreislaufwirtschaft durch Soziale Innovationen zur Verfügung stehen.

### **Mittel- bis langfristig: Aufbau eines deutschen „SINA – Nachhaltigkeitsfonds“**

Eine lückenlose und flexible Finanzierung Sozialer Innovationen mit Klima- und Umweltzielen über aufeinanderfolgende Entwicklungsphasen hinweg ist für den Markterfolg und die Wirkungsentfaltung Sozialer Innovationen entscheidend, jedoch besteht diesbezüglich nach wie vor großer Handlungsbedarf.<sup>141</sup> Als gutes Beispiel dient der Portugal Social Innovation (PSI) Fund. Der PSI Fund setzt Mittel aus dem Europäischen Sozialfonds und nationalen Quellen ein, um soziale Innovation in Portugal zu fördern. Er unterstützt bewährte soziale Innovationen bei der Skalierung, finanziert Lösungen mit konkreten sozialen Ergebnissen und stärkt die Kapazitäten sozialer Organisationen. Zusätzlich bietet er Risikokapital für innovative Projekte in ihren Anfangsphasen. Es wird daher empfohlen, eine Reihe unterschiedlicher Finanzierungsinstrumente und Fördermittel unter dem Dach eines SINA-Fonds zu bündeln, die gemeinsam eine lückenlose und bedarfsgerechte Finanzierung Sozialer Innovationen unterschiedlichster Organisations- und Rechtsformen sicherstellen. Die einzelnen Maßnahmen können – entsprechend ihrer zeitlichen Umsetzbarkeit – zunächst unabhängig voneinander implementiert werden, um langfristig unter dem Dach des SINA-Fonds integriert zu werden. Unter den nächsten vier Punkten werden diese Maßnahmen einzeln und nach ihrer zeitlichen Umsetzbarkeit geordnet vorgestellt.

### **Kurzfristig: Aufbau eines Pre-Seed Zuschussprogramms für Soziale Innovationen mit Nachhaltigkeitsbezug**

Um transformative Ideen umzusetzen und wirksame Soziale Innovationen zu skalieren, braucht es frühphasige Investitionen in innovative Ideen. Für Soziale Innovationen ist der

---

<sup>140</sup> z.B. Vernetzung von Reparatereinrichtungen zur effizienten Nutzung von Ersatzteilen und Know-how

<sup>141</sup> Eine Pionierinitiative in der EU ist [Portugal Social Innovation](#), da hier erstmals Anteile des EU-Strukturfonds konkret für Soziale Innovation vergeben wurden. Ein weiteres Referenzbeispiel eines Fonds für die phasenübergreifende Finanzierung Sozialer Innovationen stellt der gemeinnützige Innovationsfonds [Global Innovation Fund](#) dar.

Zugang zu Pre-Seed Kapital<sup>142</sup> nach wie vor eine große Herausforderung, da sich Angebote zur Anschubfinanzierung in Deutschland bisher hauptsächlich auf technische Innovationen beziehen. Vor diesem Hintergrund wird der Aufbau eines Programms empfohlen, im Rahmen dessen Soziale Innovationen frühphasige Finanzmittel erhalten, die das Experimentieren, Ausprobieren und Testen von Lösungsansätzen ermöglichen:

- Der Pre-Seed-Zuschuss bis 10.000 Euro kann für den Aufbau eines ersten Projekts, die Erstellung eines Piloten oder ähnliche Experimentieraktivitäten eingesetzt werden. Die durch den Zuschuss geförderten Sozialen Innovationen werden durch nicht-finanzielle Förderelemente und technische Assistenz begleitet.<sup>143</sup>
- Ähnlich wie bei bestehenden Programmen für Tech-Start-Ups könnte der Pre-Seed-Zuschuss für Soziale Innovationen durch Hochschulen, Forschungseinrichtungen, die Industrie- und Handelskammern und/oder die Kommunen vergeben werden.
- Das Programm sollte durch eine ganzheitliche Öffentlichkeitsarbeit sowie die öffentlichkeitswirksame Anerkennung auf politischer Ebene begleitet werden.
- Für die Programmfinanzierung könnte auf EU-Ebene ein Europäisches Sozialfond (ESF) Programm aufgebaut werden. Alternativ könnte das Programm aus nachrichtenlosen Vermögenswerten<sup>144</sup> finanziert werden.

### **Mittelfristig: Staatliche Ausfallgarantien und Steuererleichterungen für nicht-staatliche Investitionen in Soziale Innovationen**

- Die Mobilisierung nicht-staatlicher Investitionen in Soziale Innovationen sollte durch Maßnahmen der Risikoreduktion und gezielte Investitionsanreize gefördert werden:
- Der Staat übernimmt Teilhaftungen bzw. Ausfallgarantien für die empfangenden sozial-innovativen Organisationen.<sup>145</sup> Die Risikoabsicherung kann beispielsweise über die KfW oder auf EU-Ebene über den European Social Innovation and Impact

---

<sup>142</sup> Pre-Seed Kapital meint hierbei eine erste (häufig geringe) Summe an Kapital, die Innovationen die Frühentwicklung des eigenen Geschäftsmodells sowie die Vorbereitung auf größere Finanzierungsrunden ermöglicht.

<sup>143</sup> s. Handlungsempfehlung 1.3

<sup>144</sup> Gemeint sind Bankguthaben und Wertpapiere, bei denen Finanzdienstleister den Kontakt zu den Eigentümer\*innen verloren haben, z.B. weil diese verstorben sind und die Erb\*innen nichts von den bestehenden Vermögenswerten wissen. Auch der Koalitionsvertrag von SPD, Grünen und FDP sieht vor, dass die rechtlichen Rahmenbedingungen geschaffen werden, „um Guthaben auf verwaisten Konten zur Förderung des Gemeinwohls nutzen zu können“.

<sup>145</sup> Solche Garantien bietet z.B. der ESF der Social Innovation Portugal Initiative. Auch die KfW nutzt Garantien der EU zur Risikoteilung, um den Kreditzugang von Gründer\*innen zu erleichtern – z.B. im Rahmen des ERP-Gründerkredits, innerhalb dessen die KfW zur Risikoübernahme von Existenzgründer\*innen auf den Europäischen Investitionsfonds (EIF) zurückgreift.

Funds (ESIF) laufen, der auf Bürgschaften des Europäischen Programms für Beschäftigung und soziale Innovation (EaSI) zurückgreift<sup>146</sup>.

- Zusätzlich dienen Steuererleichterungen für nicht-staatliche Wagniskapitalgeber\*innen an Soziale Innovationen als Investitionsanreiz.<sup>147</sup>

### **Mittelfristig: Ausbau nicht-finanzieller Förderung**

Durch eine Bandbreite nicht-finanzieller bzw. technischer Förderelemente<sup>148</sup> kann der Staat Soziale Innovationen bei der Professionalisierung unterstützen, und diesen den Zugang zu externen Finanzmitteln erleichtern bzw. die „Investment-Readiness“ erhöhen:

- Hierbei kann auf bestehenden Fortbildungs- und Vernetzungsangeboten aufgebaut werden, die durch staatliche Einrichtungen und Programme beworben und finanziell gefördert werden sollten. Hierzu zählen z.B. Bildungsangebote für Gründer\*innen ohne betriebswirtschaftlichen Hintergrund, Mentoring-Programme mit erfahrenen Unternehmer\*innen oder den erleichterten Zugang zu Netzwerkveranstaltungen, die auf soziale Innovationen zugeschnitten sind.
- Die gezielte finanzielle Förderung von Fortbildungsprogrammen der IHKs, den Beratungsleistungen von Gründer\*innen-Agenturen, und weiterer Beratungsorganisationen, die sich an Soziale Innovationen bzw. deren Träger\*innen richten, kann durch die Aufsetzung eines ESF Plus-Programms mobilisiert werden.

### **Langfristig: Sicherung der Anschlussfähigkeit von Finanzierung**

Unter dem Dach des SINA-Fonds werden langfristig Finanzmittel aus öffentlichen Förderprogrammen, von nicht-staatlichen Investor\*innen und privaten Geldgeber\*innen in einer Höhe von mindestens 600 Mio. Euro<sup>149</sup> für die flexible Finanzierung sozialer Innovation unterschiedlicher Rechtsformen kombiniert. Die Co-Finanzierung aus staatlichen und nicht-staatlichen Investitionen fußt dabei auf folgenden Maßnahmen:

---

<sup>146</sup> Durch die sogenannte EaSI-Bürgschaft des European Investment Fund (EIF) werden in dem Fonds Erstverluste aus Investitionen in Sozialunternehmen in einer Höhe von bis zu 20 % des investierten Kapitals zu jeweils 80 % abgesichert. Siehe hierzu: [European Social Innovation and Impact Fund | avesco](#).

<sup>147</sup> Einen konkreten Anknüpfungspunkt liefert hierbei das [Invest Programm](#) des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klima (BMWK), das für Soziale Innovationen geöffnet werden sollte. Die INVEST-Förderung besteht zunächst aus einem Erwerbszuschuss. Veräußert der Investierende seine Anteile zu einem späteren Zeitpunkt, kann er/sie zusätzlich von einem Exitzuschuss profitieren. Zusätzlich kann die Steuer, die auf einen Veräußerungsgewinn entfällt, pauschal mit einem Exitzuschuss kompensiert werden. Dabei erhält der Investierende eine pauschale Steuerkompensation in Höhe von 25 Prozent des Gewinns, der aus der Veräußerung seiner mit dem Erwerbszuschuss geförderten Anteile erzielt wurde.

<sup>148</sup> Siehe hierzu z.B. die Beratungsangebote des Existenzgründerportals BMWK.

<sup>149</sup> Als Referenz für das formulierte Mindestvolumen dient der Dachfonds [Big Society Capital](#) aus United Kingdom, der Kapital in Höhe von 600 Mio. Pfund aus unterschiedlichen Quellen zur Finanzierung Sozialer Innovationen bündelt.

- Auf niedrigschwellige Zuschüsse bis 50.000 Euro und Zuwendungen in der Frühphase folgen unter anderem sogenannte Simple Agreements for Future Equity (SAFE) oder Fremd- und Eigenkapitalinvestitionen zur Finanzierung von Skalierung und Replizierung in späteren Entwicklungsphasen.
- Der Staat agiert als Co-Investor, indem nicht-staatliches Kapital in festgelegten Proportionen durch staatliche Mittel komplementiert wird, z.B. über die KfW. Dabei verringert sich der prozentuale Anteil staatlicher Finanzmittel sukzessive mit zunehmendem Reifegrad einer Sozialen Innovation, während der Anteil von nicht-staatlichem Kapital zunimmt. Allerdings kann der Staat die Anteilfinanzierung auch in späteren Entwicklungsphasen bereitstellen, wenn aus Sicht der öffentlichen Hand Interesse an der spätphasigen Co-Finanzierung einzelner Sozialer Innovationen besteht.

### **Kurzfristig: Aufbau einer jährlichen Preisauszeichnung für Soziale Innovationen mit Klima- und Umweltbezug**

- Eine jährliche Preisauszeichnung für Soziale Innovationen aus dem Klima- und Umweltbereich kann die Sichtbarkeit Sozialer Innovationen erhöhen und deren Anschlussfinanzierung fördern. Durch eine Preisvergabe in mehreren Kategorien können die Bandbreite Sozialer Innovationen berücksichtigt sowie thematische Schwerpunkte gesetzt werden. Für ausgezeichnete Organisationen und Initiativen dient der Preis außerdem als wertvolles Instrument der eigenen Öffentlichkeitsarbeit sowie – bei entsprechender Höhe des Preisgelds – als finanzieller Zuschuss.<sup>150</sup>

### **Mittelfristig: Ausbau von Impact Crowdfunding und Crowdinvesting als frühphasige Finanzierungsformen für Soziale Innovationen**

- In den letzten 10 Jahren haben sowohl nationale als auch internationale Expert\*innen und Institutionen das Potenzial von Impact Crowdfunding und Crowdinvesting als partizipative und Finanzierungsmechanismen für Soziale Innovationen unterschiedlicher Rechtsformen hervorgehoben.<sup>151</sup> Es ergeben sich hierzu folgende Handlungsempfehlungen, die unabhängig voneinander umgesetzt werden können:
- Für den Aufbau einer Impact Crowdfunding bzw. Crowdinvesting Kampagne erhalten Initiativen, Privatpersonen und Organisationen, die festgelegte Nachhaltigkeitskriterien verfolgen, eine finanzielle Rückerstattung für in Anspruch

---

<sup>150</sup> Als Referenz für die Effektivität einer solchen Preisverleihung zur Förderung von Innovationen dient beispielsweise der Bundespreis Ecodesign.

<sup>151</sup> Siehe beispielsweise EUROCROWD (2021); European Commission (2020); SEND (2021).

genommene Dienstleistungen in Höhe von bis zu 5000 Euro, bei einer Eigenbeteiligung von mind. 25%.<sup>152</sup> Hierzu zählen z.B. externe Videoproduktion, Marketing oder Plattform Hosting, aber auch Beratungsangebote zu Themen wie Fundraising und Öffentlichkeitsarbeit.

- Soziale Innovationen mit konkreter umweltbezogener Wirkungsmission, die via Impact Crowdfunding eine festgelegte Kapitalsumme beschaffen, erhalten einen Zuschuss von 20-50% der eingebrachten Crowdfunding-Summe aus einem hierfür aufgebauten staatlichen Impact Crowdfunding Matchingfonds.<sup>153</sup>
- Private Investitionen in Sozialunternehmen könnten in einer Höhe von bis zu 30% von der jeweils zu zahlenden Einkommenssteuer der Investor\*innen abgezogen werden.<sup>154</sup>

### **Mittelfristig: Einsatz nachrichtenloser Vermögenswerte zur Finanzierung Sozialer Innovationen**

- Nachrichtenlose Vermögenswerte<sup>155</sup> stellen mittelfristig eine wertvolle Finanzierungsquelle für Soziale Innovationen dar, die – trotz der Vielzahl an Referenzen aus europäischen Nachbarländern – in Deutschland bisher ungenutzt bleibt. Es wird empfohlen, diese Finanzmittel beispielsweise im Rahmen eines eigens errichteten Social Impact Fonds<sup>156</sup>, im Rahmen des vorgeschlagenen SINA-Fonds<sup>157</sup> oder zur Finanzierung eines staatlichen Impact Crowdfunding Matchingfonds<sup>158</sup> zu nutzen.

### **Mittelfristig: Aufbau von Open Social Innovation Initiativen zur organisationsunabhängigen Entwicklung Sozialer Innovationen**

Open Social Innovation Initiativen vereinen Akteur\*innen unterschiedlichster gesellschaftlicher Bereiche, um neue Lösungen für konkrete Problemstellungen organisationsunabhängig zu entwickeln und umzusetzen. Die Innovationsentwicklung erfolgt

---

<sup>152</sup> Als Referenz kann hier die [Förderung Crowdfunding-Kampagne](#) der Stadt München dienen.

<sup>153</sup> Für internationale Best Practices sowie eine Blaupause zum Aufbau eines staatlich geführten Impact Crowdfunding Matchingfonds siehe EUROCROWD (2021).

<sup>154</sup> Siehe als Referenz: Der [Enterprise Investment Scheme \(EIS\)](#) sowie der [Seed Enterprise Investment Scheme \(SEIS\)](#) aus United Kingdom.

<sup>155</sup> siehe Definition auf S.3.

<sup>156</sup> Siehe hierzu der ausführliche Reformvorschlag von SEND (2020).

<sup>157</sup> Siehe hierzu als Referenz aus United Kingdom: Der [Dormant Bank and Building Society Accounts Act](#) von 2008 sowie der hieraus hervorgehende Dachfonds für Soziale Innovationen [Big Society Capital](#). Siehe hierzu Handlungsempfehlung 1

<sup>158</sup> Siehe hierzu Handlungsempfehlung 3

im Rahmen mehrtägiger Sprints, bei denen die Teilnehmer\*innen<sup>159</sup> zusammenkommen, um neue Ideen zu entwickeln.<sup>160</sup> Das gesellschaftliche Transformationspotenzial von Open Social Innovation hat sich unter anderem im Rahmen von #WirvsVirus und Update Deutschland gezeigt, woraus hunderte Innovationen hervorgegangen sind.<sup>161</sup> Vor diesem Hintergrund wird empfohlen, weitere Open Social Initiativen mit umweltpolitischem Fokus aufzubauen:

- Einzelne Open Social Innovation Initiativen sollten einem spezifischen Schwerpunkt gewidmet sein, wie z.B. Kreislaufwirtschaft; Biodiversität & Artenschutz, der anhand von konkreten Herausforderungen operationalisiert wird, die von den Teilnehmer\*innen eingereicht werden.
- Für die Identifikation konkreter Herausforderungen sowie die Umsetzung und Finanzierung hierzu entwickelter Lösungen sollten Einrichtungen der öffentlichen Verwaltung, insbesondere auf kommunaler Ebene, frühzeitig involviert werden.
- Die anschließende Umsetzung der entwickelten Lösungsansätze kann durch die Anbindung an bestehende Förderprogramme sowie die Vernetzung mit nicht-staatlichen Förderorganisationen und Impact Investor\*innen erfolgen. Beteiligte Kommunen und Länder stellen außerdem Pilotierungsbudgets zur Verfügung, wodurch die Weiterentwicklung von Lösungen für regionale Herausforderungen finanziert wird.<sup>162</sup>

### **Langfristig: Anpassung des Gemeinnützigkeitsrechts zur Erweiterung der Fördermöglichkeiten von gemeinnützigen Organisationen\***

Das aktuelle Gemeinnützigkeitsrecht erschwert es gemeinnützigen Organisationen, wie Stiftungen, gGmbHs, in nicht-gemeinnützige Organisationen und Geschäftsmodelle mit sozialer Wirkungsmission, wie z.B. Sozialunternehmen, Social Businesses, zu investieren.

---

<sup>159</sup> Teilnehmer\*innen einer Open Social Innovation Initiative sind dabei in der Regel: Bürger\*innen, Soziale Unternehmen und Start-Ups, Vertreter\*innen der Länder- und Kommunen, Vertreter\*innen der betreuenden Ministerien, begleitende Wissenschaftler\*innen, sowie weitere Organisationen der Zivilgesellschaft.

<sup>160</sup> Auch bereits existierende Initiativen und Lösungsansätze sollten hieran teilnehmen und die Initiative zur Verfeinerung der eigenen Idee sowie für die Vernetzung zu relevanten Akteur\*innen nutzen können.

<sup>161</sup> Siehe unter anderem Mair, Gegenhuber, Lühsen, & Thäter (2022); Mair, Gegenhuber, Lühsen, & Thäter (2021).

<sup>162</sup> Als Best Practice Beispiel dient hier das Förderprogramm PROFI Impuls der Investitions- und Förderbank der Stadt Hamburg, das im Rahmen von UpdateDeutschland konzipiert wurde.

\* In Bezug auf die hier formulierte Handlungsempfehlung möchten wir darauf hinweisen, dass durch einzelne Mitglieder des SINA-Beirats Bedenken geäußert wurden. So stelle die Erweiterung der Fördermöglichkeiten gemeinnütziger Organisationen dahingehend, dass bisher gemeinnützig gebundene Mittel auch in Organisationen mit nicht-gemeinnütziger Rechtsform möglich wären, einen erheblichen Umbruch des bisherigen Ordnungsrahmens dar. Wir möchten hervorheben, dass die bisherigen Aktivitäten gemeinnütziger Organisationen und freiwilliges Engagement in Deutschland dadurch nicht unterminiert werden dürfen.

So können Stiftungen beispielsweise lediglich durch das eigene Anlagevermögen in Organisationen mit unternehmerischer Rechtsform investieren, nicht jedoch durch die eigenen Fördermittel. Für die Finanzierung Sozialer Innovationen ergeben sich hieraus große Schwierigkeiten, die auch durch die letzte Reform des Gemeinnützigkeitsrechts, die am 29. Oktober 2020 in Kraft trat, nicht gelöst wurden. Hieraus resultiert folgender Maßnahmenvorschlag:

- Das Gemeinnützigkeitsrecht sollte angepasst werden, um die Finanzierungs- und Investitionsmöglichkeiten von gemeinnützigen Organisationen in Organisationen mit nicht-gemeinnütziger Rechtsform, die aber gemeinnützige und soziale Ziele verfolgen und einer strengen sozialen Wirkungsmission unterliegen, zu ermöglichen.
- Gewinnausschüttungen oder Dividenden bei den empfangenden Organisationen sind auszuschließen, um die Integrität des aktuellen Gemeinnützigkeitsrechts zu wahren.
- Des Weiteren müssten für nicht-gemeinnützig organisierte Soziale Innovationen bei Erhalt von Geldern aus gemeinnützig gebundenen Mitteln dieselben Kriterien bezüglich der Zwecke und Mittelverwendung gelten wie auch für gemeinnützige Empfängerorganisationen. Hierzu zählen insbesondere die Gebote der Selbstlosigkeit<sup>163</sup> (§ 55 AO), Ausschließlichkeit (§ 56 AO) und Unmittelbarkeit (§ 57 AO).
- Bei der Verwendung der weitergeleiteten Mittel sind außerdem eine zeitnahe Mittelverwendung (§ 55 Abs. 1 Nr. 5 AO) und die Verwendung für gemeinnützige Zwecke (im Sinne von § 52 AO) sowie die entsprechende Mittelbegrenzung auf Seiten der geldgebenden gemeinnützigen Organisation und Beschränkung der Zweckverwendung gemäß § 58 Nr. 3 AO zu berücksichtigen.
- Um die Einhaltung der genannten Kriterien und die Rechtmäßigkeit der Mittelverwendung durch eine entsprechende Rechtsform, Satzung und personelle Verantwortlichkeit gewährleisten zu können, bräuchten empfangende Soziale Innovationen ein Mindestmaß an Formalisierung und Aufsicht. Informelle Soziale Innovationen ohne Vertretung durch eine rechtlich registrierte Körperschaft kämen entsprechend nicht für den Erhalt gemeinnützig gebundener finanzieller Mittel in Frage. Die entsprechend notwendige Registrierung Sozialer Innovationen kann ggf. an das ab 2024 neu zu schaffende Zuwendungsempfängerregister (§ 60b AO) gekoppelt werden. Eine Aufsicht könnte ggf. durch die Finanzverwaltung erfolgen.

---

<sup>163</sup> Siehe § 55 AO

## 3.2. Themenbereich: Wirkungsmanagement



Wirkungsmanagement für Soziale Innovationen fokussiert sich oft zu eng auf standardisierte Wirkungsmessungen, was den tatsächlichen Aktivitäten nicht gerecht wird. Stattdessen sollten Soziale Innovationen darin befähigt werden, durch eigenes Wirkungsmanagement die langfristige Wirkungsentfaltung systematisch in der Organisation zu verankern. Ein solcher Paradigmenwechsel hin zu einem prozessorientierten Wirkungsmanagement würde Soziale Innovationen ganzheitlicher unterstützen.

### 3.2.1. Einleitung: Aufbau und Begriffseinführung

Ein solcher Paradigmenwechsel, weg von einer rein ergebnisorientierten, linearen Wirkungsmessung und den hieraus resultierenden Erwartungen von Förderer\*innen und Geldgeber\*innen (sowohl staatlich als auch nicht-staatlich) gegenüber Sozialen Innovationen hin zu einem stärker prozessorientierten Verständnis von Wirkungsmanagement würde Soziale Innovationen im ökologischen Bereich ganzheitlicher unterstützen und ihre Realitäten adäquater abbilden. Hierbei schließt ein ganzheitliches Wirkungsmanagement Sozialer Innovationen selbstverständlich auch die Interessen von staatlichen sowie nicht-staatlichen Förderinstitutionen und die Nachweispflichten gegenüber externen Geldgeber\*innen mit ein.

Tabelle 1 bietet zunächst eine Übersicht der in diesem Zwischenbericht angewandten Begriffe und des jeweiligen Verständnisses hiervon im Rahmen des SINA-Vorhabens.

#### Wirkungsmanagement

Wirkungsmanagement meint den Prozess der Planung, Steuerung und Verwaltung der sozialen, ökonomischen und ökologischen Auswirkungen einer Sozialen Innovation bzw. einzelner Maßnahmen hiervon, um diese langfristig im Sinne der eigenen Ziele zu maximieren. Das Wirkungsmanagement einer Sozialen Innovation leitet sich entsprechend von der jeweiligen Strategie ihrer Träger\*innen ab.

#### Wirkungsmessung

Wirkungsmessung bezieht sich in diesem Zusammenhang auf die Analyse der langfristigen sozialen, ökologischen oder ökonomischen Auswirkungen einer Sozialen Innovation bzw. einzelner Maßnahmen sowie auf den Prozess, die Ergebnisse dieser Analyse sichtbar zu machen. Dies geschieht in der Regel auf der Grundlage von Daten, die durch die Träger\*innen der Sozialen Innovation erhoben werden. Eine exakte quantitative Messung dieser Auswirkungen im Sinne eines „Vorher-Nachher“-Vergleichs ist hierbei in der Praxis häufig nur schwer durchführbar.

## Wirkungsketten

Wirkungsketten beschreiben eine Reihe von Kausalbeziehungen im Rahmen einer Sozialen Innovation bzw. einer konkreten Maßnahme, die zur Erreichung der gewünschten Ziele führen und von den Inputs über bis hin zu den direkten sowie längerfristigen (gesellschaftlichen) Auswirkungen reichen.<sup>164</sup> International hat sich in diesem Zusammenhang vor allem die sogenannte I-O-O-I Wirkungskette etabliert:

**Inputs:** Die von der Sozialen Innovation bzw. ihren Träger\*innen eingesetzten personellen, materiellen und finanziellen Ressourcen.

**Outputs:** Die hierbei erbrachten Aktivitäten, Maßnahmen, Leistungen oder Produkte. Outputs einer Sozialen Innovation sind in der Regel einfach quantifizierbar, zum Beispiel über die Anzahl durchgeführter Maßnahmen, die Menge an erreichten Personen oder die Anzahl verkaufter Produkte bzw. Dienstleistungen.

**Outcomes:** Die direkten (kurz- bis mittelfristigen) Auswirkungen der Outputs einer Sozialen Innovation bzw. ihrer einzelnen Maßnahmen auf eine konkrete Zielgruppe. Beispielhafte Leitfragen lauten: Welchen kurzfristigen Effekt hat ein Bildungsprogramm auf seine einzelnen Teilnehmer\*innen? Wie viel Plastik lässt sich mit dem Kauf einer plastikfreien Produktalternative einsparen? Welche kurz- bis mittelfristigen Verhaltensänderungen lassen sich beobachten?

**Impact (Wirkung):** Die langfristigen (positiven wie negativen) Auswirkungen einer Sozialen Innovation bzw. einzelner Maßnahmen und der sich hieraus ergebenden Outcomes. Die langfristigen Auswirkungen im Sinne von „Impact“ gehen dabei über die kurzfristigen, zielgruppenspezifischen Outcomes hinaus und beziehen sich auch auf (beabsichtigte und unbeabsichtigte) Langzeitfolgen auf gesellschaftlicher Ebene. Entsprechend ist die eindeutige Zuordnung der langfristigen Wirkung zu einer einzelnen Sozialen Innovation in der Praxis nur schwer möglich.

### *Tabelle 1: Definition relevanter Begrifflichkeiten*

Die Begriffserläuterungen aus Tabelle 1 deuten bereits einige der zentralen Herausforderungen an, denen Soziale Innovationen im Kontext von Wirkungsmanagement und -messung gegenüberstehen, und die in Kapitel 2 näher erläutert werden. Vor diesem Hintergrund sollte als grundlegende Prämisse dieses Zwischenberichts und der darin formulierten Handlungsempfehlungen einfühend hervorgehoben werden, dass es im Hinblick auf die Wirkung Sozialer Innovationen einen gewissen Paradigmenwechsel braucht, um Soziale Innovationen nachhaltig fördern und unterstützen zu können: Sozialen Innovationen ist es kaum möglich, Wirkungsmessung im strengen Sinne eines quantitativen Nachweises über den durch die eigenen Aktivitäten hervorgerufenen gesamtgesellschaftlichen Unterschied in Bezug auf einzelne soziale oder ökologische Kriterien zum vorherigen Zustand bzw. zu einer Kontrollgruppe zu erbringen. Anstatt der Adaptation standardisierter und in der Regel quantifizierender Wirkungsmessansätze sollten Soziale Innovationen und ihre Träger\*innen daher viel eher in ihrem ganzheitlichen

---

<sup>164</sup> [OECD \(2010\)](#). Für eine ausführliche Betrachtung siehe auch: [Phineo \(2022\)](#) sowie [Phineo \(2021\)](#).

Wirkungsmanagement befähigt werden. Infolgedessen werden sie dabei unterstützt, die langfristige Erzielung von Wirkung systematisch in der eigenen Organisation zu verankern, selbst wenn sich diese Wirkung nicht immer rigide quantifizieren lässt.

### 3.2.2. Herausforderungen und Maßnahmenfelder

#### **Zentrale Herausforderungen**

Die bisherige Recherche und die geführten Gespräche mit Praxispartner\*innen und Expert\*innen offenbaren mehrere Herausforderungen, mit denen sich Soziale Innovationen im ökologischen Bereich im Hinblick auf Wirkungsmanagement und -messung konfrontiert sehen. Diese lassen sich grob in fünf Kategorien einordnen:

#### *Vielfalt Sozialer Innovationen & Komplexität der Wirkungsmessung*

Soziale Innovationen können verschiedenste Formen annehmen und in unterschiedlichen gesellschaftlichen Bereichen entstehen.<sup>165</sup> Dementsprechend kann auch ihre Wirkung auf verschiedenen Ebenen stattfinden, und sich in ganz unterschiedlichen Kontexten im Sozialen, wie z.B. in der Partizipation, sozialen Gerechtigkeit und dem Schutz von Minderheiten, im Wirtschaftlichen bei beispielsweise der Reduktion von Ungleichheit und Armut, der Schaffung neuer Arbeitsplätze und dem Ökologischen wie z.B. in der Reduktion von Emissionen durch Technologie oder Initiativen oder der Verbesserung der Wasser-, Boden- oder Luftqualität entfalten. Zusätzlich hängt die Wirkungsentfaltung Sozialer Innovationen von einer Vielzahl Faktoren ab, wie z.B. dem Zugang zu Finanzierung, der Akzeptanz von Nutzer\*innen oder anderen administrativen Anforderungen, was die Entwicklung von Förder- und Unterstützungsmaßnahmen für die Wirkungsmessung Sozialer Innovationen verkompliziert.<sup>166</sup>

Gleichzeitig herrscht auch auf Seiten der Förderer\*innen Sozialer Innovationen eine große Vielfalt dahingehend, welche Indikatoren die jeweils geförderten Sozialen Innovationen nachzuweisen haben. Hierdurch verkompliziert sich insbesondere die Wirkungsmessung solcher Sozialer Innovationen, die von mehr als einer Organisation unterstützt bzw. finanziell gefördert werden, und dadurch schnell in Zielkonflikte geraten, was das eigene Wirkungsmanagement betrifft. Wirkungsmanagement und jegliche Formen der hiermit einhergehenden Messung müssen daher auch mit einer entsprechenden Fehlerkultur und

---

<sup>165</sup> Siehe hierzu auch den [Leitartikel zu Sozialen Innovationen](#) des SINA-Vorhabens, der die organisationale Vielfalt Sozialer Innovationen im ökologischen Bereich anhand von Praxisbeispielen aus dem SINA-Kontext diskutiert.

<sup>166</sup> In diesem Zusammenhang sei gleichzeitig betont, dass im ökologischen Bereich entscheidende Indikatoren (allen voran CO<sub>2</sub> Emissionen) mittlerweile klar definiert sind und die hierauf bezogene Wirkung Sozialer Innovationen gut erfasst werden kann, bzw. innovative Geschäftsmodelle auch aus dieser zunehmenden Erfassbarkeit entstehen.

Flexibilität auf Seiten der Träger\*innen Sozialer Innovationen als auch auf Seiten der Förderer\*innen einhergehen.

### ***Ambivalenz von Standardisierung und Quantifizierung in der Wirkungsmessung***

Die Standardisierung von Wirkungsindikatoren sowie die Quantifizierung von Wirkung auf Basis einheitlicher Kriterien kann Soziale Innovationen in ihrer Wirkungsmessung befähigen. Gleichzeitig bergen eine zunehmende Standardisierung und Quantifizierung der Wirkung Sozialer Innovationen im ökologischen Bereich die Gefahr, im Widerspruch zur sozial-ökologischen Mission einzelner Organisationen und Initiativen zu stehen, und deren Wirkungsketten nicht adäquat abzubilden. So lassen sich beispielsweise die mehrdimensionalen Auswirkungen von Bildungsprogrammen zum Thema Ernährung und Landwirtschaft auf teilnehmende Kinder und Jugendliche nur schwer quantifizieren oder anhand standardisierter Vorgaben und Nachweispflichten spiegeln.

Die Überbetonung quantitativer Messungen bei sozialen Innovationen riskiert eine unangemessene Vergleichbarkeit und Bevorzugung verschiedener Initiativen. Anders als geschäftsorientierte Modelle, deren Erfolg sich in Umsatz und Profit quantifizieren lässt, bewerten soziale Innovationen ihren Einfluss oft nach spezifischen, schwer vergleichbaren Maßstäben. Diese Praxis kann die Einzigartigkeit sozialer Projekte gefährden, wenn Fördereinrichtungen und Geldgeber\*innen diese Maßstäbe anlegen.

### ***Langfristige Wirkungsentfaltung Sozialer Innovationen***

Die Wirkung Sozialer Innovationen entfaltet sich oft über längere Zeithorizonte und muss daher langfristig und kontinuierlich überprüft und gesteuert werden. Gerade im ökologischen Bereich zeigen sich erste Effekte Sozialer Innovationen hierbei häufig erst nach Jahren, sodass sich die Wirkung (im Kontrast zu kurzfristig erfahrbaren Outputs und Outcomes) meist nur in mittel- bis langfristigen Engagements nachweisen lässt. Ein Beispiel zeigt sich erneut im Bildungssektor, wo die Evaluierung der Auswirkungen von Bildungsprogrammen für Kinder nur über einen Zeitraum von 5 bis 10 Jahren durchgeführt werden kann, um die tatsächliche Wirkung einer Maßnahme einschätzen zu können. Der vermeintliche Legitimitätsvorteil von quantitativen Ansätzen sowie kurzen Zeithorizonten benachteiligt Soziale Innovationen entsprechend gegenüber profitorientierten Startups in Förder- und Investitionsentscheidungen.

### ***Operative Hürden der Wirkungsmessung***

Insbesondere in ihrer Anfangsphase mangelt es den Träger\*innen von Sozialen Innovationen im ökologischen Bereich häufig an Kapazitäten, die eigene Wirkung zu messen. Die geringen zeitlichen, personellen und finanziellen Ressourcen werden meist für

die unmittelbar mit der Mission verbundenen Tätigkeiten bzw. für das operative Tagesgeschäft eingesetzt. Zusätzlich mangelt es insbesondere jungen Sozialen Innovationen an Begleitung und Beratung bei der Implementierung ganzheitlicher Wirkungsmanagementansätze. Darüber hinaus verkomplizieren hohe administrative Anforderungen staatlicher Förderprogramme sowie umfassende Berichtspflichten nicht-staatlicher Förderer\*innen die Wirkungsmessung junger und frühphasiger Sozialer Innovationen und stellen diese vor operative Hürden.

### ***Unzureichende Datenlage zu Sozialen Innovationen im ökologischen Bereich***

Die unzureichende Datenlage über die Landschaft Sozialer Innovationen im ökologischen Bereich in Deutschland stellt eine organisationsübergreifende Herausforderung für die Entwicklung adäquater Förder- und Unterstützungsmaßnahmen für Wirkungsmanagement und -messung Sozialer Innovationen dar. Zwar existieren im transnationalen, europäischen Kontext erste Mappings Sozialer Innovationen, jedoch beziehen sich diese nicht explizit auf Deutschland sowie auf Soziale Innovationen mit Wirkung im ökologischen Bereich. In ökologischen Disziplinen und Sektoren, wo eine grundlegende Datenlage zwar vorhanden ist, fehlen Sozialen Innovationen außerdem häufig der Zugang und die Nutzbarkeit von Daten.

### **Maßnahmenfelder**

Um die Vielzahl der Anknüpfungspunkte für spezifische Handlungsempfehlungen, die sich während der Arbeit zur Wirkung Sozialer Innovationen ergaben, in ihren Grundzügen zu kategorisieren, wurden drei inhaltliche Maßnahmenfelder entworfen<sup>167</sup>:

#### ***Maßnahmenfeld I: Entwicklung und Ausbau von Instrumenten zur Wirkungsmessung***

Für Soziale Innovationen im ökologischen Bereich besteht die Herausforderung, die eigene Wirkung vollumfänglich bzw. adäquat zu messen und gleichzeitig effizient nach außen zu kommunizieren. "Impact Measurement" Ansätze bieten eine wertvolle Grundlage zur Entwicklung von Instrumenten zur Wirkungsmessung, müssen jedoch ausgebaut und angepasst werden, um die Wirkungsketten Sozialer Innovationen umfänglicher darzustellen und eine Ökonomisierung des Sozialen zu vermeiden<sup>168</sup>.

---

<sup>167</sup> Die Maßnahmenfelder dienen im Rahmen der Workshopvorbereitung primär einer vertieften inhaltlichen Auseinandersetzung mit möglichen Förder- und Unterstützungsmaßnahmen. Die konkreten Handlungsempfehlungen (siehe Kapitel 4) vereinen hingegen mehrere Anknüpfungspunkte und unterschiedliche Maßnahmenfelder.

<sup>168</sup> Hierbei gilt es außerdem sicherzustellen, dass die Daten des Dritten Sektors nicht von kommerziellen Akteuren verwaltet werden.

### **Maßnahmenfeld II: Befähigung zum Wirkungsmanagement**

Ihre knappen personellen und finanziellen Ressourcen müssen kleine oder junge Soziale Innovationen im ökologischen Bereich größtenteils für unmittelbar mit der Mission verbundene Tätigkeiten einsetzen. Gleichzeitig mangelt es in Förderprogrammen und bei nicht-staatlichen Investitionen in der Regel an expliziten Budgets für Wirkungsmanagement. Eine systematische Befähigung zum Wirkungsmanagement würde den Professionalisierungsgrad Sozialer Innovationen jedoch signifikant erhöhen und damit die Zugangschancen zu Kapital steigern. Die Förderung des Austausches und Netzwerkens zwischen Sozialen Innovationen durch entsprechende Formate kann darüber hinaus eine Form der Wissensbildung darstellen.

### **Maßnahmenfeld III: Bereitstellung und Nutzung von Daten**

Wirkungsmanagement muss in einem ersten Schritt auf organisationaler Ebene stattfinden. Darüber hinaus sind agglomerierte Daten zur Wirkung Sozialer Innovationen im ökologischen Bereich für deren gesamtgesellschaftliche Legitimation von hoher Bedeutung, bisher jedoch nur begrenzt verfügbar. Durch den Aufbau eines entsprechenden Datenbestandes könnten ex-ante Analysen und sogenannte Foresight-Methoden für Prognosen zur langfristigen Wirkung Sozialer Innovationen ermöglicht werden.

## **3.2.3. Handlungsempfehlungen**

Der beschriebene methodische Prozess ergab mehrere konkrete Handlungsempfehlungen, die darauf abzielen, Soziale Innovationen in ihrem Wirkungsmanagement zu fördern und zu unterstützen. Diese werden im Folgenden beschrieben.

### **Grundlegende Voraussetzungen und Handlungsempfehlungen:**

#### **Mapping über die Wirkung Sozialer Innovationen im ökologischen Bereich**

Um das Wirkungsmanagement sozialer Innovationen im ökologischen Bereich in Deutschland gezielt zu verstehen und zu unterstützen, bedarf es zunächst eines klaren Überblicks über den Status Quo. Eine fundierte Datengrundlage, die die verschiedenen Arten sozialer Innovationen im ökologischen Sektor und ihre spezifischen Auswirkungen aufzeigt, ist hierfür essenziell. Diese Basis ermöglicht es, die Wirkung einzelner Maßnahmen zu bewerten und gezielte Wirkungsparameter zu entwickeln, um die ökologische Transformation effektiv voranzutreiben. Vor diesem Hintergrund wird die Durchführung eines systematischen Mappings über die Wirkung bzw. Wirkungspotenziale Sozialer Innovationen im ökologischen Bereich in Deutschland empfohlen. Ein solches Mapping würde wichtige Daten über die aktuelle Akteur\*innenlandschaft Sozialer Innovationen und ihre

Wirkungsdimensionen liefern, und damit eine wertvolle, themenübergreifende Entscheidungsgrundlage für Förder- und Unterstützungsmaßnahmen bieten. Hierzu zählt auch die nationale Strategie für Soziale Innovationen, für die ein evidenzbasiertes und aktuelles Bild der Landschaft Sozialer Innovationen entscheidend ist.<sup>169</sup>

Konkrete Leitfragen, die mit Hilfe des Mappings beantwortet werden würden, behandeln die Anzahl Sozialer Innovationen, die in Deutschland im ökologischen Bereich aktiv sind, deren regionale Verteilung, sowie insbesondere die zugrundeliegenden Wirkungsziele bzw. -dimensionen. Anhand konkreter Fallbeispiele ließe sich außerdem eine Typologisierung unterschiedlicher Sozialer Innovationen und Wirkungsdimensionen vornehmen.<sup>170</sup>

Um Synergien zu nutzen, sollte zunächst eine Analyse bestehender (regionaler bis internationaler) Mappingansätze zu Sozialen Innovationen durchgeführt werden.<sup>171</sup> Hierauf aufbauend könnte das Mapping anschließend im Rahmen eines Mixed-Methods Ansatzes und unter enger Einbindung von Akteuren auf Länder- und kommunaler Ebene erfolgen. So könnte die Identifikation einzelner Sozialer Innovationen, ihrer regionalen Verteilung sowie ihrer Wirkungsdimensionen im ökologischen Bereich unter anderem durch die Zusammenarbeit mit Dachverbänden, regionalen Netzwerken, ein Schneeball-Sampling, begleitende Desktop-Recherche und eine Open Source Maske erfolgen.<sup>172</sup>

### **Kompetenzaufbau und Befähigung zum Wirkungsmanagement**

Sowohl auf Seite der Träger\*innen Sozialer Innovationen als auch auf Seiten der (finanziellen) Förderer\*innen mangelt es nach wie vor am nötigen Wissen und Verständnis zum Thema Wirkungsmanagement.<sup>173</sup> Es werden daher folgende Maßnahmen zum Kompetenzaufbau auf beiden Seiten empfohlen, die unabhängig voneinander implementiert werden können:

---

<sup>169</sup> Der Aufbau einer „nationale[n] Strategie für Sozialunternehmen, gemeinwohlorientierte Unternehmen und soziale Innovationen“ ist im Koalitionsvertrag der Bundesregierung auf S.30 verankert.

<sup>170</sup> In der Studie Soziale Innovationen im Aufwind nimmt auch das Bundesumweltamt eine Typologisierung Sozialer Innovationen auf Basis von Praxisbeispielen und Case Studies vor. Auch das internationale Forschungsprojekt SIMPACT bediente sich in seiner Analyse einer Vielzahl von Case Studies.

<sup>171</sup> Zu relevanten bestehenden Mapping-Ansätzen zählen insbesondere das internationale Forschungsvorhaben SI-Drive und der hieraus hervorgegangene Social Innovation Atlas, der eine Übersicht über 800 Sozialen Innovationen weltweit bietet. Auf regionaler Ebene in Deutschland bietet die Landkarte Sozialer Innovationen des Kompetenzzentrum Soziale Innovation Sachsen-Anhalt eine wertvolle Referenz und Grundlage. Siehe hierzu auch die Vorstellung des methodischen Vorgehens zur Identifizierung Sozialer Innovationen in Sachsen-Anhalt.

<sup>172</sup> Die Träger\*innen Sozialer Innovationen sollten dabei auch im Nachgang an das Mapping noch in der Lage sein, die eigene Initiative/Organisation in das Mapping einzutragen.

<sup>173</sup> Siehe PLP Outcome Report.

## **Kompetenzaufbau bei Träger\*innen Sozialer Innovationen**

Viele Gespräche, die im Rahmen des SINA-Vorhabens geführt wurden, weisen darauf hin, dass frühphasige Soziale Innovationen mit Wirkung im ökologischen Bereich Unterstützung und Beratung bezüglich des eigenen Wirkungsmanagements brauchen. Es wird daher empfohlen, entsprechende Beratungsstellen und -angebote unter Einbindung nicht-staatlicher Akteure und deren Expertise in staatsnahen Institutionen (z.B. den Industrie- und Handelskammern<sup>174</sup>) aufzusetzen. Die Beratungsstellen würden einerseits Kurse und Trainings zum Thema Wirkungsmanagement für die Ausbildung von spezialisierten Verantwortlichen in Sozialen Innovationen anbieten. Andererseits würden sie einzelnen Sozialen Innovationen Auskunft über geeignete Instrumente und Methodiken geben.<sup>175</sup> Die Beratung sollte kostenlos oder zu einem niedrigen Beitrag angeboten werden.

## **Kompetenzaufbau für Förder\*innen Sozialer Innovationen**

Die Steuerung und Messung von Wirkung spielt für Fördereinrichtungen eine wachsende Rolle. Die Anforderungen der einzelnen Förderinstitutionen und -richtlinien unterscheiden sich hierbei jedoch deutlich. Während das Wirkungsmanagement der empfangenden Organisationen zumindest teilweise bereits in einzelne Förderrichtlinien eingepreist wird, mangelt es in den Augen vieler Gesprächspartner\*innen aus der Praxis auf Seiten der Fördererinstitutionen nicht selten am Verständnis für das Wirkungsmanagement Sozialer Innovationen. Hierzu zählt auch der bestehende Mangel einer Art Fehlerkultur rund um Wirkungsmanagement und -messung. Dieser Kompetenzmangel sollte sowohl in nicht-staatlichen (z.B. Stiftungen, Impact Investor\*innen, CSR-Abteilungen von Unternehmen) wie auch in öffentlichen Fördereinrichtungen durch Fortbildungen überwunden werden. Für Mitarbeiter\*innen im öffentlichen Bereich könnten diese beispielsweise als Teil der Personalfortbildungen für Vergabe- und Zuwendungsgeber stattfinden<sup>176</sup>.

Aufbauend auf den ersten beiden hier beschriebenen Handlungsempfehlungen, die grundlegende Voraussetzungen zur effektiven Implementierung von Wirkungsmanagement schaffen, ergeben sich folgende weitere Handlungsempfehlungen:

---

<sup>174</sup> Siehe als Referenz die für die Existenzgründung bereits angebotene Beratung der IHKs.

<sup>175</sup> Eine Übersicht über Wirkungsmessinstrumente und –Methodiken soll auch Bestandteil der vom BMBF geplanten nationalen Informations- und Austauschplattform für Soziale Innovationen werden.

<sup>176</sup> Verweis auf Handlungsempfehlung „Pilotprojekt: Kompetenzbildung zur Förderung von Sozialen Innovationen für Mitarbeiter\*innen in der Kommunalverwaltung“ aus dem Zwischenbericht zum Themenbereich „Politische Weichenstellungen“ für eine detaillierte Ausarbeitung eines Pilotprojektes.

### **Kurzfristig: DIN SPEC für Wirkungsmanagement im ökologischen Bereich**

Der Fokus auf Wirkungsmessung im engeren Sinne wird den Aktivitäten und Bedürfnissen Sozialer Innovationen im ökologischen Bereich in der Praxis nicht gerecht. Anstatt des Aufbaus standardisierter Wirkungsmessansätze sollten Soziale Innovationen und ihre Träger\*innen darin befähigt werden, durch das eigene Wirkungsmanagement, die langfristige Wirkungsentfaltung und -Erzielung systematisch in der Organisation zu verankern. Ein solcher Paradigmenwechsel, weg von einer rein ergebnisorientierten, linearen Wirkungsmessung und der entsprechenden Förderlogik hin zu einem stärker prozessorientierten Verständnis von Wirkungsmanagement würde Soziale Innovationen im ökologischen Bereich ganzheitlicher unterstützen.

Vor diesem Hintergrund wird die Entwicklung eines Standards für Wirkungsmanagement im ökologischen Bereich empfohlen. Eine DIN SPEC, kurz für Spezifikation, repräsentiert ein standardisiertes Dokument, das im Rahmen des PAS-Verfahrens (öffentlich verfügbare Spezifikation) unter der Führung des Deutschen Instituts für Normung e.V. (DIN) entwickelt wird. Dieses Verfahren steht jedem offen - von Unternehmen und Organisationen über wissenschaftliche Institutionen bis hin zu Start-ups - die an der Initiierung oder Erarbeitung einer solchen Spezifikation interessiert sind. Der Prozess der Erstellung kann durch ein Workshop-Verfahren beschleunigt werden, wodurch es möglich ist, innerhalb von Wochen einen neuen Standard zu etablieren. Dieser würde Sozialen Innovationen einen klaren Rahmen zum Aufbau systematischer Wirkungsmanagementprozesse sowie eine Blaupause für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess hinsichtlich des eigenen Wirkungsmanagements an die Hand geben.<sup>177</sup> Analog zu bestehenden Managementsystemen würde ein solcher Standard Transparenz in Wirkungsmanagement und -messung Sozialer Innovationen im ökologischen Bereich bringen, ohne den organisationalen Gestaltungsspielraum einzugrenzen.<sup>178</sup> Im Sinne einer holistischen Perspektive auf die mehrdimensionale Wirkung Sozialer Innovationen sollte der Standard Prozessschritte und Kriterien beinhalten, durch die Soziale Innovationen langfristig einen gesteigerten ökologischen, sozialen und ökonomischen Mehrwert kreieren und nachweisen können. Inhalt und Struktur sollten auf bestehenden Normen und Standards verwandter Fachgebiete aufbauen (z.B. ISO 26000; ISO 14001; DIN SPEC 90051-1, SDG Impact

---

<sup>177</sup> Mittelfristig kann ein solcher Standard für Wirkungsmanagement auch traditionellen Unternehmen zugutekommen.

<sup>178</sup> Die angewandten Wirkungsmessmethoden könnten von Organisation zu Organisation und über Lebenszyklusphasen hinweg erweitert werden, ohne das zugrundeliegende Managementsystem verändern zu müssen.

Standards), um langfristig die Integration in bestehende Managementsysteme zu ermöglichen.<sup>179</sup>

Als kosten- und zeiteffizienter erster Entwurf eines solchen Standards für Wirkungsmanagement bietet sich die Entwicklung in Form einer DIN SPEC an.<sup>180</sup> Hierbei wird der Inhalt des Standards durch ein temporäres Gremium innerhalb von 12 Monaten und in Zusammenarbeit mit dem Deutschen Institut für Normung (DIN) erstellt. Die resultierende DIN SPEC kann langfristig die Grundlage für eine DIN-Norm sowie einen internationalen Standard in Form einer ISO-Norm bilden. Die Erstellung einer DIN SPEC bietet zusätzlich die Möglichkeit einer Teilfinanzierung sowie nicht-finanziellen Förderung im Rahmen des Ideenwettbewerbs DIN-Connect.<sup>181</sup>

### **Kurzfristig: Förderung von Wirkungsmanagement-Budgets an frühphasige Soziale Innovationen**

Die im Rahmen des Workshops geführten Gespräche mit Praxispartner\*innen zeigen, dass Soziale Innovationen Fördermittel brauchen, die gezielt für das eigene Wirkungsmanagement eingesetzt werden. Um die Umsetzung derartiger Fördergelder niedrigschwellig und kosteneffizient zu testen, wird zunächst die Vergabe im Rahmen einer Förderung empfohlen.<sup>182</sup>

Die (staatliche) Förderung<sup>183</sup> für Wirkungsmanagement- Budgets ist für frühphasige Soziale Innovationen angedacht, die die eigene Wirkung im ökologischen Bereich messen wollen, die entsprechenden Kapazitäten bzw. finanziellen Mittel dafür aber nicht aufbringen können.<sup>184</sup> Die Träger\*innen Sozialer Innovationen sollten in der Bewerbung argumentieren,

---

<sup>179</sup> Auch das Sustainability & Impact Assessment Tool Susi des Bundesverband Deutsche Startups e.V. kann hierbei als wertvolle Referenz dienen.

<sup>180</sup> Als Referenz für einen entsprechenden Arbeitsprozess kann die DIN SPEC 90051-1 Standard für die Nachhaltigkeitsbewertung von Startups dienen. Siehe hierzu auch die Informationen des Bundesverband Nachhaltige Wirtschaft sowie des Borderstep Instituts.

<sup>181</sup> Im Rahmen von DIN-Connect erhalten Projekte zur Erstellung einer DIN SPEC, die zur Erreichung der Klimaziele in Deutschland beitragen, jeweils 10.000€ sowie begleitende nicht-finanzielle Unterstützung.

<sup>182</sup> Der von 2007 bis 2020 vom Umweltbundesamt geförderte Nachhaltigkeitspreis „ZeitzeicheN“ zeigt, wie groß der Bedarf nach solchen Initiativen ist: zum Wettbewerb wurden jährlich bis zu 160 Vorschläge eingereicht. Der ZeitzeicheN-Preis würdigte Engagement bei der Umsetzung der Agenda 2030 und war mit insg. 10.000 Euro dotiert. Auch die Preisverleihung des Global Goals Wirkungsfonds 2019 weist auf den Bedarf und die Relevanz solcher Formate hin: Aus über 50 eingereichten Bewerbungen 2019 6 Finalist\*innen durch ein öffentliches Voting mit insgesamt rund 19.000 Stimmen und einer Expertenjury ausgewählt.

<sup>183</sup> Siehe als Referenzen den Bundespreis Eco Design sowie Gesellschaft der Ideen des BMBF, im Rahmen derer ebenfalls mit der Vergabe von Preisgeldern gearbeitet wurde.

<sup>184</sup> Die Vergabe von Wirkungsmanagement-Budgets durch eine Preisverleihung könnte auch durch nicht-staatliche Träger\*innen durchgeführt werden.

warum Wirkungsmanagement und -messung für sie wesentlich sind, bzw. warum sie förderwürdig sind. Das Förderbudget kann beispielsweise für die Deckung von Personalkosten oder die Inanspruchnahme von Trainings- und Beratungsangeboten rund um Wirkungsmanagement genutzt werden.<sup>185</sup>

Für die Höhe der Förderung wird ein Betrag von ca. 10.000 Euro empfohlen. Als Teil des Vergabeverfahrens<sup>186</sup> findet an erster Stelle eine Ausschreibung statt. Hierbei reichen Soziale Innovationen, die sich auf die Lösung von Umweltproblemen fokussieren, ihre Bewerbung ein. Für das Auswahlverfahren werden Kriterien durch eine Jury evaluiert, die das Wirkungspotenzial auf ökologischer Ebene bewertet.<sup>187</sup>

### **Mittelfristig: Kommunale Zukunftsbilder zur Wirkungserzielung Sozialer Innovationen**

Es wird empfohlen, ein nationales Programm zu entwickeln, das darauf abzielt, die langfristige Effektivität sozialer Innovationen enger mit den spezifischen Anforderungen einzelner Kommunen zu verbinden. Dies soll durch die Förderung von Maßnahmen erfolgen, die auf den Zukunftsvisionen der Kommunen basieren, um eine nachhaltige Wirkung zu erzielen. Diese werden im Rahmen von partizipativen Workshops durch Vertreter\*innen der jeweiligen Kommune, Soziale Innovationen, staatliche sowie nicht-staatliche Förderer\*innen und weitere kommunale Akteur\*innen gemeinsam erarbeitet.<sup>188</sup> Wo vorhanden, sollten bestehende kommunale Nachhaltigkeitsstrategien in die Erarbeitung der kommunalen Zukunftsbilder miteinfließen.<sup>189</sup>

Mit Hilfe von Foresight-Methodik<sup>190</sup> definieren die Zukunftsbilder einen zukünftigen Idealzustand vor dem Hintergrund heutiger Herausforderungen und Bedürfnisse (*Wie soll unsere Stadt/unsere Landkreise in 10 Jahren aussehen? Welche Umwelt- und Klimaziele verfolgen wir als Gemeinschaft? Welche Akteur\*innen spielen hierbei welche Rolle?*). Sie bilden damit die Grundlage für die anschließende Ableitung spezifischer

---

<sup>185</sup> Siehe die Angebote der IHK, der Bertelsmann Stiftung oder die [Weiterbildung zur Wirkungsmanager\\*in von Phineo](#).

<sup>186</sup> Siehe als Referenz den Prozess des Bundespreises [Eco Design](#).

<sup>187</sup> Für eine praxisorientierte Potenzialbewertung der sich bewerbenden Sozialen Innovationen könnte eine angepasste Version des Bewertungsmodells eingesetzt werden, das im Rahmen der SINA-Potenzialanalyse entwickelt wurde.

<sup>188</sup> Beispiele für die Entwicklung kommunaler Zukunftsbilder finden sich in der 2016 durch das Institut für den öffentlichen Sektor herausgegebenen Studie [Kommunen der Zukunft - Zukunft der Kommunen](#).

<sup>189</sup> Siehe hierzu die kommunalen Berichte an die UN der Städte Bonn, Mannheim und Stuttgart in [Bertelsmann Stiftung \(2021\)](#).

<sup>190</sup> Foresight-Methodik erforscht die Zukunft wissenschaftlicher und technologischer Errungenschaften und ihre möglichen Auswirkungen auf die Gesellschaft. Sie zielt darauf ab, die Bereiche der wissenschaftlichen Forschung und technologischen (aber auch sozialen) Entwicklung zu ermitteln, die am ehesten gesellschaftlichen Wandel bewirken. Zahlreiche Länder weltweit nutzen die Methode zur Entwicklung nationaler und regionaler Strategien. Eine Übersicht über ausgewählte internationale Beispiele gibt unter anderem das [DLR \(2018\)](#).

Wirkungsdimensionen und -Indikatoren und dienen so langfristig als kommunales Steuerungselement für Wirkungserzielung im ökologischen Bereich.<sup>191</sup>

Soziale Innovationen, die auf die definierten Wirkungsindikatoren – und damit auf das jeweilige Zukunftsbild – einzahlen, qualifizieren sich für Finanzierungs- und Fördermaßnahmen der Kommune und unterliegen hierbei der Bedingung eines klar nachvollziehbaren Nachweises, inwiefern die eigenen Aktivitäten auf das kommunale Zukunftsbild einzahlen.<sup>192</sup>

### **Mittelfristig: Online-Übersicht bestehender Wirkungsmanagementtools („Wahl-O-Mat für Wirkungsmanagement“)**

Insbesondere jungen bzw. kleinen Sozialen Innovationen fehlt es an einem systematischen Überblick darüber, welche der vielen bestehenden Instrumente und Tools für Wirkungsmanagement und -messung<sup>193</sup> für die eigenen Aktivitäten und das verfügbare Budget geeignet sind. Zusätzlich stehen Soziale Innovationen vor der Herausforderung, nur geringe finanzielle und personelle Ressourcen für den Aufbau eines passenden Wirkungsmessansatzes zur Verfügung zu haben, da Ressourcen an erster Stelle in die unmittelbar mit der Mission verbundenen Tätigkeiten und für das operative Tagesgeschäft eingesetzt werden.

Vor diesem Hintergrund wird der Aufbau einer online abrufbaren Übersicht über bestehende Wirkungsmanagementtools und -Messansätze für Soziale Innovationen empfohlen. Angelehnt an Struktur und Aufbau des von der Bundeszentrale für Politische Bildung betriebenen Wahl-O-Mats<sup>194</sup> klicken sich die Nutzer\*innen durch Leitfragen und Kriterien zum Thema Wirkungsmanagement in ihrer Organisation (*„Wie hoch ist dein verfügbares Budget?“*; *„Willst Du die Wirkung eines Projektes oder Deiner gesamten Organisation analysieren?“*; *„Willst Du rückwirkend analysieren oder in Echtzeit?“*). Anhand der jeweiligen Antworten wird den Nutzer\*innen anschließend eine Auswahl der passendsten Wirkungsmanagementansätze angezeigt. Die Online-Maske bietet somit eine

---

<sup>191</sup> Auch das BMBF bedient sich der Foresight-Methodik im Zusammenhang mit Sozialen Innovationen. Siehe hierzu: [Soziale Innovationen und Zukunftsanalyse](#) sowie [Foresight als Methode der Strategischen Vorausschau im BMBF](#).

<sup>192</sup> Rechtlich relevant sind hierbei eine nicht-diskriminierende Ausgestaltung der Förderrichtlinie sowie der Schutz bestehender Organisationen vor einer existenziellen Gefährdung durch die Subventionierung Sozialer Innovationen.

<sup>193</sup> Als Beispiele seien hier unter anderem zu nennen: der [Social Reporting Standard \(SRS\)](#); die [Social Innovation Evaluation Toolbox](#); der [Social Return on Investment \(SROI\)](#); oder der [Social Impact Navigator](#).

<sup>194</sup> Siehe: [Wahl-O-Mat | bpb.de](#).

nutzerfreundliche und Kriterien basierte Entscheidungshilfe zum Aufbau eines entsprechenden Managementsystems in ihrer Organisation bzw. Initiative.<sup>195</sup>

Gleichzeitig kann die Online-Maske zur Sammlung anonymisierter Daten dienen und so Benchmark-Informationen darüber sammeln, welche Kriterien und welches Budget für Wirkungsmanagement die Träger\*innen Sozialer Innovationen und Nutzer\*innen des Wahl-O-Mats für Wirkungsmanagement besonders häufig angeben. Die hieraus gewonnenen Erkenntnisse können an wissenschaftliche Einrichtungen oder privatwirtschaftliche Akteur\*innen zurückgespielt werden, um so langfristig zur Entwicklung von Wirkungsmanagement und -Messansätzen für Soziale Innovationen im ökologischen Bereich beizutragen.

### 3.3. Themenbereich: Politische und rechtliche Weichenstellungen



Mangelnde Berücksichtigung in Querschnittsthemen, bürokratische Hürden und fehlende Kompetenz in öffentlichen Institutionen schränken Soziale Innovationen ein. Eine stärkere politische Stimme und engere Zusammenarbeit zwischen BMUV, BMBF und BMWK werden empfohlen, um die "Nationale Strategie für Soziale Innovationen und Gemeinwohlorientierte Unternehmen" umzusetzen und direkte Förderprogramme abzuleiten.

#### 3.3.1. Herausforderungen und Maßnahmenfelder

##### **Zentrale Herausforderungen**

Die durchgeführte Recherche und Gespräche mit Praxispartner\*innen und Expert\*innen offenbaren mehrere Herausforderungen, mit denen sich Soziale Innovationen mit Wirkung im ökologischen Bereich auf politischer und rechtlicher Ebene konfrontiert sehen.

##### ***Unökologische Wirtschaftspolitik als Wachstumshemmnis***

Die anhaltende Subventionierung nicht nachhaltiger Praktiken und Geschäftsmodelle erschwert Sozialen Innovationen mit Wirkung im ökologischen Bereich den Einstieg und das Wachstum in Sektoren, in denen nachhaltige Transformationsprozesse von großer Bedeutung sind.<sup>196</sup> Hierzu zählt z.B. der Landwirtschaftssektor in bestimmten Regionen, wo

---

<sup>195</sup> Hierbei darf der vorgeschlagene Wahl-O-Mat jedoch nicht dazu führen, dass sich einzelne Soziale Innovationen unter den vorhandenen Tools dasjenige auswählen, das ihnen mit geringstem Wirkungsmanagementaufwand die größtmögliche Außenwirkung ermöglicht. Einer solchen Zweckentfremdung sollte entsprechend durch den Aufbau der interaktiven Online-Maske und der auszufüllenden Fragen vorgebeugt werden.

<sup>196</sup> Siehe [Umweltschädliche Subventionen in Deutschland | Umweltbundesamt \(2018\)](#).

lokale Agrargenossenschaften und -initiativen mit großen, oft globalen Betrieben konkurrieren. Gleichzeitig erhalten Soziale Innovationen im ökologischen Bereich zu wenig gezielte Subventionen, um sich am jeweiligen Markt zu etablieren und sich gegenüber weniger nachhaltigen Geschäftsmodellen durchzusetzen.

### ***Mangelnde Berücksichtigung und bürokratische Hürden in Förderprogrammen***

Wie detailliert im Themenbereich „Finanzierung und Förderung“ erläutert, richten sich bestehende Förderprogramme nur selten explizit an Soziale Innovationen, die im ökologischen Bereich tätig sind, und berücksichtigen deren besondere Geschäftspraktiken sowie den damit verbundenen Förderbedarf nicht ausreichend.<sup>197</sup> Bei der Beantragung von Fördermitteln, die auch für Soziale Innovationen abrufbar sind, bestehen häufig hohe bürokratische sowie spezifische rechtliche Anforderungen. Zu erstgenannten zählen unter anderem ein (unangemessen) hoher Dokumentationsaufwand, der auch von der Geberseite beklagt wird, zeitraubende und oft unverständliche bürokratische Anforderungen<sup>198</sup> sowie die Bedingung der Vorfinanzierung im Rahmen von Förderprogrammen.<sup>199</sup> Insbesondere für frühphasige Soziale Innovationen steht der zeitliche Aufwand der Beantragung dabei oft in keinem adäquaten Verhältnis zu den Erfolgsaussichten bzw. zur eigentlichen Fördersumme.

### ***Unzureichende Unterstützung von öffentlichen Institutionen auf regionaler und kommunaler Verwaltungsebene***

Auch wenn der Begriff „Soziale Innovationen“ in den letzten Jahren wachsende Aufmerksamkeit u.a. durch die Entwicklung der nationalen Strategie erfahren hat, werden Einrichtungen auf regionaler und kommunaler Verwaltungsebene damit allein gelassen, wie sie diese Leitlinien operativ umsetzen können.<sup>200</sup> Dort, wo staatliche Einrichtungen Soziale Innovationen bereits explizit fördern, fehlt häufig der Bezug zur ökologischen Wirkung.

---

<sup>197</sup> Eine Erkenntnis, zu der auch die Autor\*innen des [Impulspapier Soziale Innovationen \(2019\)](#) kommen.

<sup>198</sup> Im internationalen Vergleich, werden deutsche Verfahren als besonders aufwändig aber wenig effektiv eingeschätzt (vgl. [Analysing the bureaucratic burdens in Germany \(ifm-bonn.org\)](#))

<sup>199</sup> Zu diesen Ergebnissen kommt die [Studie Marktorientierte Sozialunternehmen in Brandenburg \(2021\)](#). Folgendes Interviewzitat aus der genannten Studie fasst die Problematik einer permanenten Vorfinanzierung prägnant zusammen: *“Man ist ständig am Vorfinanzieren, und man muss immer Unterlagen einreichen, Abrechnungen, Ausschreibungen und so weiter. Und wenn irgendwo ein kleiner Formfehler ist, dann kriegt man kein Geld oder muss eben nochmal nacharbeiten und wartet wieder ein, zwei Monate auf sein Geld“*

<sup>200</sup> Zwar schlägt die Strategie Maßnahmen zum „Auf- und Ausbau von Innovations- und Gründungszentren“ vor, dafür werden Synergie-Maßnahmen genannt, jedoch stehen zum Beispiel einer städtischen Trägerin (noch) keine klaren Anlaufpunkte bereit. Dies bezieht sich auf eine Vielzahl der empfohlenen Maßnahmen.

### ***Rechtlich-regulative Hürden***

Rechtlich-regulative Hürden beeinträchtigen oft die Entfaltung sozialer Innovationen, da die existierenden rechtlichen Rahmenbedingungen primär auf traditionelle Geschäfts- und Organisationsmodelle ausgerichtet sind. Diese Rahmenbedingungen berücksichtigen selten die einzigartige Positionierung von Träger\*innen sozialer Innovationen, die an der Grenze zwischen dem Nonprofit-Sektor und der freien Marktwirtschaft operieren wie zum Beispiel Akteure der Solidarischen Landwirtschaft Unklarheiten im Lebensmittelrecht oder Subventionsregelungen erfahren. Dadurch werden neue und innovative Organisationsformen, die sowohl soziale als auch wirtschaftliche Ziele verfolgen, nicht adäquat unterstützt. Das führt dazu, dass Initiativen, die nicht primär auf Gewinnerzielung ausgerichtet sind, vom System nicht vollständig erfasst oder verstanden werden.

### ***Planungsunsicherheit und fehlende politische Koordination***

Während die technische Innovationsförderung auf verschiedenen Ebenen politisch verankert ist,<sup>201</sup> gibt es aktuell noch keine klare politische Zuständigkeit für nicht-technische Soziale Innovationen. Hierdurch mangelt es insbesondere Sozialen Innovationen mit Wirkung im ökologischen Bereich an Orientierung und Planungssicherheit, z.B. in Bezug auf fortlaufende Fördermöglichkeiten, relevante Gesetze und Regularien, oder dauerhafte Anlaufstellen.<sup>202</sup>

### **Maßnahmenfelder**

Um die Vielzahl der Anknüpfungspunkte für spezifische Handlungsempfehlungen, die sich während der Arbeit zu möglichen politischen und/oder rechtlichen Weichenstellungen ergaben, in ihren Grundzügen zu kategorisieren, wurden zwei inhaltliche Maßnahmenfelder entworfen:

#### ***Maßnahmenfeld I: Wirtschaftspolitische, rechtliche und administrative Hebel zur Förderung von Sozialen Innovationen***

Wirtschaftspolitische, rechtliche und administrative Hebel zur Förderung von Sozialen Innovationen mit Wirkung im ökologischen Bereich umfassen sowohl finanzielle als auch nicht-finanzielle Anreize und Förderinstrumente, sowie die Verbesserung der grundlegenden Rahmenbedingungen, dank derer neue Soziale Innovationen entstehen, und bestehende Innovationen und ihre Träger\*innen am Markt wachsen können. Als konkrete Maßnahmen zählen unter anderem eine Sensibilisierung des öffentlichen Beschaffungs- und

---

<sup>201</sup> Siehe beispielsweise [Clusters4Future](#) beim BMBF, diverse Maßnahmen zur [Innovationsförderung](#) beim BMWK oder die [KfW-Förderkredite](#) für innovative Unternehmen.

<sup>202</sup> Siehe hierzu unter anderem: [Friedrich Naumann Stiftung \(2020\)](#) & [Friedrich Ebert Stiftung \(2014\)](#).

Vergabewesens für Soziale Innovationen mit Wirkung im ökologischen Bereich<sup>203</sup>. Darunter fallen Wissenstransfer, Ökosystemaufbau und Vernetzungsaktivitäten.<sup>204</sup> Die aktuell breit geführte Debatte über neue Rechtsformen für gemeinwohlorientierte Unternehmen und den potenziellen Einfluss auf die Entstehung/Skalierung Sozialer Innovationen<sup>205</sup> lässt sich ebenso dem Maßnahmenfeld zuschreiben. Gleiches gilt für die Forderung vieler Praxispartner\*innen nach steuerlichen Vorteilen für Soziale Innovationen und ihre Trägerorganisationen.

### ***Maßnahmenfeld II: Politische Institutionalisierung der Förderung Sozialer Innovationen***

Soziale Innovationen entstehen in unterschiedlichen Kontexten und widmen sich diversen gesellschaftlichen Herausforderungen. Dementsprechend werden sie bislang an verschiedenen politischen Stellen untersucht und gefördert. Damit mögliche Synergien erkannt und genutzt werden können, braucht es eine entsprechende Zusammenführung und Koordinierung bestehender Förder- und Unterstützungsbestrebungen. Hierbei vermag insbesondere die Nationale Strategie für Soziale Innovationen und Gemeinwohlorientierte Unternehmen eine zentrale politische Weichenstellung für die Förderung und Unterstützung Sozialer Innovationen darstellen.<sup>206</sup> Hierbei muss jedoch (auch durch entsprechende Einbindung des BMUV) Sorge getragen werden, dass Soziale Innovationen, die ihre Wirkung hauptsächlich in Bezug auf konkrete ökologische Herausforderungen entfalten, in der Nationalen Strategie ausreichend Berücksichtigung finden.

Die politische Institutionalisierung der Förderung Sozialer Innovationen kann außerdem durch die gezielte Kompetenz- und Bewusstseinsbildung bei Mitarbeiter\*innen in politischen bzw. öffentlichen Einrichtungen erfolgen.<sup>207</sup> Dem BMUV kommt hierbei insbesondere im Zusammenhang mit Sozialen Innovationen, die ihre Wirkung im ökologischen Bereich

---

<sup>203</sup> Bereits auf der UN-Konferenz für Umwelt und Entwicklung in Rio de Janeiro im Jahr 1992 wurde unterstrichen, dass das Beschaffungswesen ein wichtiges Instrument des produktbezogenen Umweltschutzes ist. Mit der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung hat seit 2016 die nachhaltige Beschaffung Eingang in die Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen gefunden (Sustainable Development Goal Nr. 12.7).

<sup>204</sup> YEH hat für den deutschen Markt die Circular Impact Procurement Initiative entwickelt, worin neben dem privaten Sektor auch öffentliche Beschaffer\*innen adressiert werden.

<sup>205</sup> Im internationalen Vergleich bestehen bereits unterschiedliche Vorreitermodelle für alternative Rechtsformen für Soziale Innovationen (Siehe z.B. die Rechtsform der Community Interest Companies in UK) und auch im deutschen Kontext sind in den letzten Jahren vermehrt Initiativen mit konkreten Vorschlägen für neue Rechtsformen entstanden (insbesondere die Stiftung Verantwortungseigentum).

<sup>206</sup> Sowohl in den geführten Gesprächen mit Praxispartner\*innen als auch in der Literatur werden strategische politische Rahmenwerke zur Förderung Sozialer Innovationen und eine ressortübergreifende Koordination als zentrale Maßnahmen hervorgehoben. Siehe unter anderem Social Innovation Index (2016) oder SEND (2021).

<sup>207</sup> Siehe hierzu Marktorientierte Sozialunternehmen in Brandenburg (2021) sowie Friedrich Naumann Stiftung (2020).

entfalten, eine zentrale Rolle zu, was deren allgemeine Sichtbarkeit sowie die konkrete Bewusstseinsbildung hierzu bei Mitarbeiter\*innen der öffentlichen Verwaltung betrifft.

### 3.3.2. Handlungsempfehlungen

Der beschriebene methodische Prozess ergibt mehrere konkrete Handlungsempfehlungen, die darauf abzielen, die politischen sowie rechtlichen Weichenstellungen für die Entstehung und das Wachstum Sozialer Innovationen mit ökologischer Wirkung zu verbessern. Diese werden im Folgenden zugeordnet zu den oben eingeführten Maßnahmenfeldern beschrieben.

*Maßnahmenfeld I: Wirtschaftspolitische, rechtliche und administrative Hebel zur Förderung von Sozialen Innovationen*

**Mittelfristig: Verstärkte Unterstützung von Kommunen bei der Transition zu sozial-ökologischen Beschaffungsstrategien**

Mit einem jährlichen Auftragsvolumen von 500 Mrd. EUR<sup>208</sup> besitzt das öffentliche Beschaffungswesen ein immenses Potenzial, als Wachstums- und Skalierungstreiber für Soziale Innovationen im ökologischen Bereich zu fungieren. So kann die öffentliche Beschaffung die (Soziale) Innovationstätigkeit in Wirtschaft und Gesellschaft antreiben, indem sie durch eine gezielte Nachfrage neue Märkte für klima- und umweltschonende Geschäftsmodelle und entsprechende Soziale Innovationen schafft. Zusätzlich hat die öffentliche Beschaffung eine wesentliche Vorbildfunktion für privatwirtschaftliche Unternehmen, zivilgesellschaftliche Organisationen und Bürger\*innen und kann die Sensibilisierung gegenüber Sozialen Innovationen mit Wirkung im ökologischen Bereich zu stärken.

Zwar existieren bereits zahlreiche Rechtsgutachten und Leitfäden für die Umsetzung nachhaltiger, innovativer, zirkulärer und/oder sozialer Beschaffungsprozesse, sowohl auf kommunaler wie auch auf Landes- und Bundesebene,<sup>209</sup> dennoch sind laut Vergabestatistik im 1. Halbjahr 2021 für 59,2% der Vergaben „nur Preis“ und bei 29,7% „nur Kosten“ als Vergabekriterien angegeben.<sup>210</sup> Dabei kann eine öffentliche Beschaffung von Produkten und Dienstleistungen in Form von Sozialen Innovationen unter Berücksichtigung aller

---

<sup>208</sup> Siehe: [BMUV - Umweltfreundliche öffentliche Beschaffung \(2020\)](#).

<sup>209</sup> Siehe z.B.: [Leitfaden "Innovative öffentliche Beschaffung" \(2017\)](#); [Leitfaden für C2C Beschaffung \(2022\)](#); [European Commission \(2020\)](#); [Überprüfung sozialer Verantwortung entlang der Lieferkette \(2012\)](#); [Rechtsgutachten umweltfreundliche öffentliche Beschaffung \(2019\)](#).

<sup>210</sup> [Vergabestatistik – Bericht für das erste Halbjahr 2021 \(bmwk.de\)](#)

Lebenszykluskosten langfristig sogar wirtschaftlicher sein als herkömmliche Lösungen und Anbieter.<sup>211</sup>

Kommunen sind mit bis zu 60% des Gesamtvolumens der öffentlichen Beschaffung der größte öffentliche Auftraggeber in Deutschland.<sup>212</sup> Es wird daher empfohlen Kommunen noch stärker dabei zu unterstützen, nachhaltige und innovative Beschaffungsstrategien sowie Rechtsgrundlagen für neue Anreizsysteme zu erarbeiten. Diese inhaltlichen Impulse und finanziellen Unterstützungsmechanismen sollten in bestehende Programme eingebaut werden. Teil einer solchen Strategie sollte sein, einen Mindestanteil an öffentlicher Beschaffung anhand der Zuschlagskriterien und deren Gewichtung in den entsprechenden Ausschreibungen nachhaltig, innovativ und sozial umzusetzen.<sup>213</sup>

Zusätzlich könnten Kommunen bei der Beschaffung in Form sogenannter *Shared Service Centers*<sup>214</sup> agieren. Diese könnten interne Dienstleistungen in einer Einheit zusammenbringen, innerhalb derer die Spezialisierung auf den Einkauf von Waren aufgeteilt wird, sowie sich Kommunen vernetzen und zu ihren Fragen und Kenntnissen bezüglich einer möglichst nachhaltigen, sozial-innovativen Beschaffung der konkreten Warengruppen bzw. Dienstleistungen – im kartellrechtlich zulässigen Rahmen – austauschen.<sup>215</sup> Dies kann zu geringeren Kosten führen und würde es ermöglichen, den nötigen Spezialisierungsgrad zu erreichen, der für die Erstellung der nachhaltigkeitsgebundenen Zuschlagskriterien bei produktspezifischen Ausschreibungen nötig ist. So können sich z.B. verschiedene Kommunen auf eine sozial-innovative, nachhaltigkeitsgebundene Ausschreibung von Gebäudesanierung, Mobilitätsinfrastruktur oder Energieversorgung bis zu Bürogeräten und Lebensmitteln (u.a.) spezialisieren.

---

<sup>211</sup> Leitfaden "Innovative öffentliche Beschaffung" (2017). Vor allem im internationalen Vergleich zeigt sich die Risikoaversion in Deutschland, wodurch Soziale Innovationen mit ökologischer Wirkung selten an Auswahl- und Vergabeverfahren der öffentlichen Beschaffung teilnehmen und Potenziale zu deren Förderung und Skalierung ungenutzt bleiben.

<sup>212</sup> Vorteile überzeugen – Nachhaltige Beschaffung in der kommunalen Praxis (2007).

<sup>213</sup> In den Ausschreibungsunterlagen für unterschiedliche Dienstleistungen und Produkte sollten Mindestanforderungen bzgl. deren Nachhaltigkeit aus vorhandenen Kriterienkatalogen und Leitfäden aufgenommen werden. Z.B. ergeben sich aus den typischen Nachhaltigkeitskriterien in der Leistungsbeschreibung folgende Elemente: Begrenzung des Energieverbrauchs, Reduktion von umwelt- oder gesundheitsgefährdenden Stoffen im Produkt, ressourcenschonender Materialeinsatz, Langlebigkeit (z.B. Reparierbarkeit, Ersatzteilversorgung, Update-Fähigkeit), recyclinggerechte Konstruktion (z.B. lösbare Verbindungen, geringe Materialvielfalt, Kennzeichnung, von Kunststoffen), oder Höhe der CO<sub>2</sub>-Emissionen bei Transport und Nutzung. Die Einhaltung der Kriterien könnte durch Gütezeichen sowie in bestimmten Fällen durch unabhängige Prüfgutachten nachgewiesen werden.

<sup>214</sup> Siehe: Bertelsmann Stiftung: Kommunale Dienstleistungspartnerschaften durch Shared Services – Mit weniger Ressourcen effektiver verwalten; Shared Service Center am Beispiel kommunaler IT-Dienstleistungen in NRW.

<sup>215</sup> Hierbei müssten bestehende kartellrechtliche Grenzen beachtet werden, um eine unzulässige Abstimmung auf Einkaufsseite zu vermeiden.

## **Mittel- langfristig: Erarbeitung einer Abgabenordnung für gemeinwohlorientierte Organisationen**

Viele Soziale Innovationen agieren an der Schnittstelle zwischen Nonprofitsektor und freier Marktwirtschaft. Bestehende Rechtsformen sowie steuerrechtliche Bestimmungen werden dieser organisationalen Dualität und ihrer gemeinwohlorientierten Ausrichtung jedoch nicht ausreichend gerecht und schränken deren finanziellen Handlungsspielraum stark ein.<sup>216</sup> So werden einerseits Soziale Innovationen, die nicht in gemeinnütziger Rechtsform organisiert sind, von Steuerbegünstigungen sowie finanziellen Zuschüssen durch gemeinnützige Organisationen (z.B. Stiftungen) ausgeschlossen, auch wenn sie einer strengen sozial-ökologischen Wirkungsmission folgen. Andererseits werden Soziale Innovationen und Organisationen, die in gemeinnütziger Rechtsform organisiert sind, von einzelnen Förder- und Finanzierungsprogrammen, die sich an nicht gemeinnützig organisierte Unternehmen richten, ausgeschlossen, wie auch die Bundesregierung im Juni 2022 in einer Antwort auf eine Kleine Anfrage im Bundestag festhielt.<sup>217</sup>

Während vor dem Hintergrund dieser Herausforderungen im internationalen Kontext unterschiedliche Rechtsformen entstanden sind, die die besondere Rolle von Sozialen Innovationen und Sozialunternehmen berücksichtigen,<sup>218</sup> hat die Diskussion um alternative Rechtsformen insbesondere im Zusammenhang mit dem Konzept des Verantwortungseigentums auch in Deutschland Eingang in den politischen Diskurs gefunden und zu lebhaften Debatten geführt.<sup>219</sup> Auch der Koalitionsvertrag der Bundesregierung sieht vor, „für Unternehmen mit gebundenem Vermögen [...] eine neue geeignete Rechtsgrundlage“ zu schaffen.<sup>220</sup> Während des 3. SINA-Workshops betonten viele der Teilnehmenden jedoch auch, dass die derzeitige Debatte um neue Rechtsformen für Soziale Innovationen teilweise zu kurz greift und deren Bedürfnisse letztlich nicht ganzheitlich erfasst.

Um die rechtlichen Rahmenbedingungen für soziale Innovationen und ihre Träger\*innen zu verbessern, empfiehlt es sich, eine spezielle Abgabenordnung für gemeinwohlorientierte Organisationen zu entwickeln. Diese sollte, ähnlich den bestehenden Regelungen für

---

<sup>216</sup> Siehe hierzu unter anderem: [Studie Marktorientierte Sozialunternehmen in Brandenburg \(2021\)](#).

<sup>217</sup> Siehe [Antwort der Bundesregierung \(Drucksache 20/2468\)](#).

<sup>218</sup> Siehe z.B. die Rechtsform der [Community Interest Companies](#) in UK.

<sup>219</sup> Siehe als Beispiele der unterschiedlichen Positionen innerhalb des aktuellen Diskurses rund um das Thema Verantwortungseigentum einerseits [Stiftung Verantwortungseigentum](#), sowie unter anderem [das im September 2022 erschienene gemeinsame Positionspapier](#) des Bundesverbands der Deutschen Industrie (BDI) sowie des Bundesverbands Deutscher Stiftungen.

<sup>220</sup> Siehe [Koalitionsvertrag, S. 25](#).

gemeinnützige Organisationen, klare Kriterien und Bedingungen festlegen, die eine Organisation erfüllen muss, um als gemeinwohlorientiert anerkannt zu werden und entsprechende steuerliche Begünstigungen zu erhalten.

Der wesentliche Unterschied zwischen „gemeinwohlorientierten“<sup>221</sup> und „gemeinnützigen“<sup>222</sup> Organisationen liegt in ihrer Zielsetzung und Arbeitsweise. Während gemeinnützige Organisationen nach der Definition des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) primär auf die Förderung des Gemeinwohls in traditionellen Bereichen wie Soziales, Kultur oder Bildung ausgerichtet sind, umfassen gemeinwohlorientierte Organisationen auch solche, die innovative Ansätze zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen verfolgen. Diese innovativen Ansätze können über die klassischen gemeinnützigen Aktivitäten hinausgehen und beispielsweise die Entwicklung nachhaltiger Technologien oder neue Formen sozialer Arbeit einschließen.

Während sich die Kriterien zur Erfüllung der Gemeinwohlorientierung sowie die sich hieraus ergebenden steuerlichen Vorteile<sup>223</sup> an Kriterien und Steuerbegünstigungen der Abgabenordnung des Gemeinnützigkeitsrechts orientieren sollen, sollte diese mit Hilfe einer Expert\*innenkommission an die spezifischen Bedürfnisse und Tätigkeiten gemeinwohlorientierter Organisationen angepasst werden. Neben steuerlichen Vorteilen sollte die Abgabenordnung für gemeinwohlorientierte Organisationen diesen außerdem neue Formen der Finanzierung und Investition ermöglichen. Hierzu zählen insbesondere ein niedrigschwelliger Zugang zu Förder- und Finanzierungsprogrammen für gemeinwohlorientierte Organisationen sowie Investitionsmöglichkeiten für nicht-staatliche

---

<sup>221</sup> Um die Einhaltung der genannten Kriterien und die Rechtmäßigkeit der Mittelverwendung durch eine entsprechende Rechtsform, Satzung und personelle Verantwortlichkeit gewährleisten zu können, bräuchten Soziale Innovationen ein Mindestmaß an Formalisierung und Aufsicht. Informelle Soziale Innovationen ohne Vertretung durch eine rechtlich registrierte Körperschaft kämen entsprechend nicht in Frage. Der Fokus der Handlungsempfehlung liegt daher auf einer Abgabenordnung für „gemeinwohlorientierte Organisationen“.

<sup>222</sup> Siehe Abgabenordnung § 52 Gemeinnützige Zwecke; Wissenschaftliche Dienste des Deutschen Bundestags (2016). Vgl. Nationale Strategie für Soziale Innovation und Gemeinwohlorientierte Unternehmen (bundesregierung.de)

<sup>223</sup> Im ökologischen Bereich wären von den steuerlichen Vorteilen des Gemeinnützigkeitsrechts laut Becker (2022) insbesondere der Abzug von Spenden von der Steuerbemessungsgrundlage sowie umsatzsteuerliche Vergünstigungen, ggf. auch Vergünstigungen bei der Grundsteuer für Soziale Innovationen und ihre als gemeinwohlorientierte Organisationen anerkannte Träger\*innen von Bedeutung.

Geldgeber\*innen.<sup>224</sup> Die rechtliche Prüfung und Anerkennung der Gemeinwohlorientierung würde durch das örtliche Finanzamt erfolgen.<sup>225</sup>

Eine solche Abgabenordnung und die damit verbundenen steuerlichen Vorteile sowie zusätzliche Finanzierungsmöglichkeiten für gemeinwohlorientierte Organisationen würden eine wertvolle rechtliche Weichenstellung darstellen, und die Entstehung und Verbreitung Sozialer Innovationen mit ökologischer Wirkung fördern. Eine eigene Abgabenordnung für gemeinwohlorientierte Organisationen würde deren Sichtbarkeit außerdem signifikant erhöhen, woraus sich weitere positive Auswirkungen im Sinne der Förderung Sozialer Innovationen ergeben würden.

### *Maßnahmenfeld II: Politische Institutionalisierung der Förderung Sozialer Innovationen*

#### **Kurzfristig: Ko-Federführung in der Umsetzung „Die Nationale Strategie für Soziale Innovationen und Gemeinwohl orientierte Unternehmen“ des BMUVs in Zusammenarbeit mit dem BMBF und BMWK**

Um die Sichtbarkeit von Sozialen Innovationen aus dem ökologischen Bereich zu stärken sowie der von Praxispartner\*innen immer wieder betonten unzureichenden politischen Koordination entgegenzuwirken, wird die Ko-Federführung in der Umsetzung „Die Nationale Strategie für Soziale Innovationen und Gemeinwohl orientierte Unternehmen“ des BMUVs in Zusammenarbeit mit dem BMBF und BMWK empfohlen, um primär bei der Umsetzung der Strategie zu kooperieren und darüber hinaus direkte Förderprogramme für Soziale Innovation im ökologischen Bereich abzuleiten.

#### **Kurzfristig: Aufbau von Kompetenzzentren für Soziale Innovationen auf Länderebene**

Ähnlich wie andere Innovationen entstehen auch Soziale Innovationen, die ihre Wirkung im ökologischen Bereich entfalten, zunächst auf lokaler Ebene. Damit Ideen und innovative Lösungsansätze für ökologische Herausforderungen und Fragestellungen sich tatsächlich entwickeln und langfristig in der Praxis verankert werden, sind lokale Anlaufstellen, Netzwerke und Ökosysteme für Soziale Innovationen und ihre Träger\*innen besonders

---

<sup>224</sup> Sofern zu den nicht-staatlichen Geldgeber\*innen auch gemeinnützige Organisationen zählen, die gemeinwohlorientierte Organisationen durch gemeinnützig gebundene Mittel unterstützen, müssten in der vorgeschlagenen Abgabenordnung für gemeinwohlorientierte Organisationen dieselben Kriterien bezüglich der Zwecke und Mittelverwendung gelten wie auch für gemeinnützige Empfängerorganisationen. Hierzu zählen insbesondere die Gebote der Selbstlosigkeit (§ 55 AO), Ausschließlichkeit (§ 56 AO) und Unmittelbarkeit (§ 57 AO).

<sup>225</sup> Hierfür wären mitunter Formen der Bewusstseins- bzw. Kompetenzbildung zu Sozialen Innovationen und gemeinwohlorientierten Organisationen für Mitarbeiter\*innen in den örtlichen Finanzämtern erforderlich. Diese könnten in Verbindung mit Handlungsempfehlung „Pilotprojekt: Kompetenzbildung zur Förderung von Sozialen Innovationen für Mitarbeiter\*innen in der Kommunalverwaltung“ angeboten werden.

wichtig und bedürfen einer gezielten politischen Förderung.<sup>226</sup> Insbesondere im ländlichen Raum mangelt es jedoch noch zu häufig an solchen Austauschmöglichkeiten und Beratungsangeboten sowie einer strategischen und politischen Verankerung hiervon. Dabei können Soziale Innovationen gerade im ländlichen Raum einen wertvollen Beitrag zu lokalen Nachhaltigkeitsherausforderungen leisten und als wichtige Treiber für sozialverträgliche Veränderungsprozesse fungieren – z.B. durch innovative und klimaschonende innovative Formen des Wohnens und Arbeitens und einer entsprechenden (Wieder-) Belebung ländlicher Gebiete oder durch den Aufbau lokaler Landwirtschaftsinitiativen.<sup>227</sup>

Aufbauend auf bestehenden Best Practice Beispielen<sup>228</sup> – wird daher der Aufbau von Kompetenzzentren für Soziale Innovationen auf Länderebene empfohlen. Während die jeweiligen Kompetenzzentren durch das Bundesumweltministerium initiiert und gefördert werden, sollten Entwicklung und operative Leitung von einem Zusammenschluss nicht-staatlicher Akteure übernommen werden. Hierzu zählen insbesondere Verbände, Organisationen und Träger\*innen, die seit Jahren in der Gründungsberatung, Vernetzung und Förderung von Sozialen Innovationen und Sozialunternehmen (mit ökologischer Wirkung) aktiv sind. In Analogie zu bestehenden Beispielen ähnlicher Kompetenzzentren sollte eine Finanzierung aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds angestrebt werden.<sup>229</sup>

In ihrer Arbeit erfüllen Kompetenzzentren mehrere Funktionen, die sich positiv auf die Entstehung, Verbreitung und Vernetzung Sozialer Innovationen auswirken, und damit eine wertvolle politische Weichenstellung darstellen. Ein besonderer Fokus liegt hierbei auf der Förderung Sozialer Innovationen, die im ländlichen Raum zur Lösung spezifischer ökologischer Herausforderungen beitragen und so als Treiber sozialverträglicher Veränderungsprozesse im Sinne von Umwelt- und Klimaschutz fungieren. So unterstützen die Kompetenzzentren z.B. die Träger\*innen Sozialer Innovationen bei der Ausarbeitung ihrer Ideen und der Entwicklung von Geschäfts- bzw. Organisationsmodellen durch Beratungs-, Trainings-, und Vernetzungsangebote. Hierzu zählen neben der Gründungs- und Rechtsberatung (welche Rechtsform wähle ich für meine Initiative? Welche steuerlichen Besonderheiten muss ich dabei beachten? Welche Förder- und Finanzierungsformen gelten

---

<sup>226</sup> Eine Erkenntnis, zu der auch die Autor\*innen des Impulspapier Soziale Innovationen (2019) kommen.

<sup>227</sup> Die Studie Marktorientierte Sozialunternehmen in Brandenburg (2021) liefert eine Vielzahl an Beispielen, wie Soziale Innovationen und Sozialunternehmen im ländlichen Raum als Treiber von Umwelt- und Klimaschutz fungieren.

<sup>228</sup> Hier sei insbesondere auf das Kompetenzzentrum für Soziale Innovationen im ländlichen Raum des Landes Brandenburg verwiesen. Für mehr Informationen hierzu siehe LANDVISIONEN. Auch das Kompetenzzentrum Soziale Innovationen (KOSI) setzt sich für die Förderung und Vernetzung Sozialer Innovationen in Deutschland ein.

<sup>229</sup> So wurde unter anderem das Kompetenzzentrum für Soziale Innovationen im ländlichen Raum des Landes Brandenburg durch Mittel des Europäischen Sozialfonds unterstützt.

für welche Rechtsform?) auch die Unterstützung bei der Identifikation und Beantragung von Fördermitteln und die Vernetzung mit nicht-staatlichen Fördererorganisationen und zivilgesellschaftlichen Akteuren.<sup>230</sup>

Darüber hinaus dienen die Kompetenzzentren als Sprachrohr für die Bedürfnisse Sozialer Innovationen und vertreten diese gegenüber der Politik auf regionaler bzw. Länderebene. Sie tragen so dazu bei, dass politische Förderprogramme die Belange und Interessen ökologisch ausgerichteter Sozialer Innovationen adressieren bzw. berücksichtigen.

### **Mittelfristig: Pilotprojekt: Kompetenzbildung zur Förderung von Sozialen Innovationen für Mitarbeiter\*innen in der Kommunalverwaltung**

Sowohl die Träger\*innen als auch die nicht-staatlichen Förderer\*innen Sozialer Innovationen betonen ein mangelndes Bewusstsein um Soziale Innovationen mit Wirkung im ökologischen Bereich sowie die entsprechend fehlenden Kompetenzen für eine adäquate Beratung und Förderung. Insbesondere in der kommunalen Verwaltung verkomplizieren die mangelnde Sensibilisierung und ein geringes Fachwissen für die Besonderheiten und Bedürfnisse (wie Wirkungsmessung, Fokus auf tiefgreifende Veränderungen in gesellschaftlichen Strukturen und Prozessen, nicht nur auf kurzfristige Lösungen, Bedarf an flexiblen, nachhaltigen und langfristigen Finanzierungsmodellen, die Risiken und Skalierungsmöglichkeiten berücksichtigen) von Sozialen Innovationen deren Suche nach (finanzieller und nicht-finanzieller) Förderung.<sup>231</sup> Hierdurch entstehen (insbesondere in frühen Lebenszyklusphasen) einerseits Frustration und ein Gefühl der Hilflosigkeit bei den Träger\*innen von Sozialen Innovationen, während diese andererseits in ihrer Potenzialentfaltung als Treiber der dringend notwendigen Nachhaltigkeitstransformation auf kommunaler Ebene behindert werden.

Vor diesem Hintergrund wird die Entwicklung eines Pilotprojekts zur Kompetenzbildung zu Sozialen Innovationen für Mitarbeiter\*innen der Kommunalverwaltung empfohlen. Hierdurch soll die Relevanz Sozialer Innovationen hervorgehoben und deren politische Institutionalisierung auf Verwaltungsebene verankert werden. Konkret verfolgt das Pilotprojekt zwei zentrale Ziele:

Erstens sollen konkrete Fortbildungsmaterialien und -methoden entwickelt und getestet werden, mithilfe derer die Mitarbeiter\*innen für die Förder- und Unterstützungsbedürfnisse

---

<sup>230</sup> Hierzu können analoge Formate wie Pitch Nights, Messen oder Speed-Dating Formate, zählen, genauso wie digitale Formen der Vernetzung durch Online-Events, Plattformen oder Innovationswettbewerbe.

<sup>231</sup> Siehe Studie Marktorientierte Sozialunternehmen in Brandenburg (2021) sowie Friedrich Naumann Stiftung (2020).

von Sozialen Innovationen mit ökologischer Wirkung sensibilisiert werden. Hierdurch soll insbesondere die Fach- und Methodenkompetenz (Bewusstsein, Wissen, Expertise) gestärkt werden.

Der Aufbau von Fach- und Methodenkompetenz bei den Mitarbeiter\*innen allein genügt jedoch nicht, um eine flexible und effiziente Förderung und Unterstützung zu ermöglichen. Schließlich bedarf es hierzu zusätzlich der entsprechenden Handlungskompetenz. Das Pilotprojekt zielt daher an zweiter Stelle darauf ab, innovative Gestaltungsspielräume für die Mitarbeiter\*innen zu schaffen und die Auswirkungen hiervon zu erproben. Hierzu kann auch eine stärkere Gewichtung von Nachhaltigkeitsaspekten bei den Vergabekriterien in der kommunalen Beschaffung zählen.

Im Sinne einer niedrighschwelliger und kostengünstigen Umsetzung wird zunächst die Implementierung als Pilotprojekt innerhalb ausgewählter Kommunen vorgeschlagen. Hierdurch sollen die konkreten Methoden bzw. Formate der Kompetenzbildung praxisnah getestet und im engen Austausch mit den teilnehmenden Mitarbeiter\*innen überarbeitet werden. Das Pilotprojekt dient außerdem dazu, Daten und Zahlen darüber zu sammeln, welche qualitativen und quantitativen Auswirkungen die Kompetenzbildung von Mitarbeiter\*innen in öffentlichen Einrichtungen auf die tatsächliche Förderung Sozialer Innovationen hat (Erhalten mehr Soziale Innovationen Förderung? Nehmen die Träger\*innen Sozialer Innovationen den Förderprozess anders wahr? etc.). Während das Pilotprojekt durch das Bundesumweltministerium aufgesetzt und gefördert wird, bedarf es zusätzlich der Beteiligung einer Verwaltungshochschule sowie einer weiteren wissenschaftlichen Einrichtung (z.B. des öffentlichen Rechts). Das Pilotprojekt könnte außerdem im Zusammenhang mit der Nationalen Strategie für Soziale Innovationen aufgesetzt und ggf. finanziert werden.

### 3.4. Themenbereich: Teil- und Tauschmodelle



Teil- und Tauschmodelle in Deutschland benötigen integrative Konzepte und strukturelle Unterstützung auf lokaler Ebene. Politik, Verwaltung und Unternehmen sollten durch Bereitstellung von Infrastruktur und gezielte Förderung von Sozialen Innovationen die Sharing Economy stärken.

### 3.4.1. Herausforderungen und Maßnahmenfelder

#### **Zentrale Herausforderungen**

Bisherige Erkenntnisse zu den Herausforderungen, mit denen sich Soziale Innovationen (SI) der Kategorie „Teilen & Tauschen“ konfrontiert sehen, können in vier unterschiedliche Kategorien eingeteilt werden:

#### ***Nutzer\*innen-Akquise und -Management***

Für SI im Bereich der Teil- und Tauschmodelle sind die Nutzer\*innen-Communities von zentraler Bedeutung, beispielsweise für die Bereitstellung von Ressourcen oder Infrastruktur, die eine gemeinschaftliche Nutzung von Gütern oder Dienstleistungen ermöglicht. Je nach Organisationsform können diese Nutzer\*innen u.a. Kund\*innen und Mitglieder der Organisationen sein. Die Akquise und das Management von Nutzer\*innen sind somit zentrale Erfolgsfaktoren für diese Form von SI, die jedoch erheblichen Einsatz von Ressourcen erfordern und insbesondere für frühphasige und gemeinnützig organisierte SI herausfordernd sind. In Gesprächen mit Akteur\*innen der SI wurde der hohe Stellenwert dieser Herausforderung wiederholt betont.

#### ***Anschlussfähigkeit und Alltagskompatibilität***

Viele Menschen schätzen die Vorteile von Teilen, Tauschen und gemeinsam organisiertem Konsum. Empirisch zeigt sich, dass die Nutzungshäufigkeit von Konsumgemeinschaften variiert, insgesamt aber noch wenig ausgeprägt ist. Studien gehen davon aus, dass der gegenüber individualisiertem Konsum höhere Aufwand von Tauschen und Teilen ein maßgeblicher Grund für die Zurückhaltung ist.

#### ***Kosten- und Effizienzdruck***

Je nach Organisationsmodell und Skalierungsgrad von SI haben Marktakteure und -mechanismen Einfluss auf Teil- und Tauschmodelle. Insbesondere Car-Sharing-Organisationen, Übernachtungs- sowie Vermiet- und Second-Hand-Plattformen nehmen deutlichen Wettbewerbsdruck wahr. Sich mit ihren Angeboten und Preisen auf dem Markt durchzusetzen, spielt für Organisationen dieser Form eine wichtige Rolle und erfordert somit gut durchdachte und umgesetzte Geschäftsmodelle.

#### ***Governance***

SI aus dem Bereich Teilen & Tauschen sind häufig in gemeinschaftlichen Initiativen organisiert. Im Zuge ihres Wachstums wird die Beibehaltung der Grundorientierung und Anpassung innerer Managementstrukturen für viele Organisationen zur Herausforderung.

## **Maßnahmenfelder**

### ***Maßnahmenfeld I: Skalierung und Diffusion von Sozialen Innovationen im Bereich der Teil- und Tauschmodelle***

Die Skalierung und Diffusion von SI im Bereich Teilen und Tauschen sind zentrale Treiber für deren nachhaltige Wirkung in der Gesellschaft. Ein Schlüsselaspekt hierbei ist die Erweiterung ihrer Community. Um dies zu erreichen, ist es unerlässlich, den Zugang zu und die Alltagskompatibilität von SI zu fördern. Dies kann durch Maßnahmen erreicht werden, die den gemeinsam organisierten Konsum intensivieren und vereinfachen. Dabei spielen privatwirtschaftliche und öffentliche Organisationen eine entscheidende Rolle, indem sie neue Strukturen schaffen und bestehende, ggf. informelle Angebote in den konventionellen Markt integrieren und fördern. Die dezidierte Information über Sharing-Angebote im Rahmen von Initiativen wie Sharing-City<sup>232</sup> kann den Zugang zu SI im Bereich Teilen und Tauschen effektiv erhöhen. Zudem zeigt sich, dass die Kooperation mit Kommunen und Vereinen für die Skalierung von Geschäftsmodellen besonders vielversprechend ist. Die Digitalisierung, insbesondere durch den Einsatz von digitalen Plattformen, stellt einen weiteren wesentlichen Treiber für das Wachstum und die Verbreitung von SI dar. Abschließend ist die Steigerung des Bekanntheitsgrades von SI durch gezielte Öffentlichkeitsarbeit, wie Kampagnen und Informationsmaterial, von zentraler Bedeutung, um ihre Wirkung in der Gesellschaft zu maximieren.

### ***Maßnahmenfeld II: Infrastruktur, Vernetzung und Synergien zur Förderung von lokalen Konsumgemeinschaften***

In Deutschland formieren sich zahlreiche Initiativen, die sich dem Ziel der Ressourcenschonung durch Teil- und Tauschmodelle widmen. Um diese Gemeinschaftskonsumangebote als ernstzunehmende Alternativen zum konventionellen Konsum zu stärken, sind integrative Konzepte auf lokaler Ebene erforderlich, die Vernetzung und Synergien fördern. Hierbei können Politik und Verwaltung sowohl direkt als auch indirekt unterstützend wirken. Weltweit adaptieren Städte das Konzept der Sharing Economy und implementieren Maßnahmenpakete zur Förderung von Teilen und Tauschen. Unter dem Banner von "Shareable" oder "Sharing City" wie beispielsweise in Amsterdam können bereits realisierte Konzepte als Vorbilder dienen und angepasst repliziert werden. Öffentliche Einrichtungen sind hierbei zentral, insbesondere in Bezug auf die Bereitstellung von Infrastruktur und Vernetzungsangeboten. Eine Zusammenarbeit mit Gemeinden kann ein lokales Sharing-Ökosystem entscheidend beeinflussen. Unternehmen können ebenfalls

---

<sup>232</sup> [Sharing City Sharing in Deutschland \(i-share-economy.org\)](http://i-share-economy.org)

einen Beitrag leisten, etwa durch die Bereitstellung von Räumlichkeiten oder bevorzugte Behandlung von Konsumgemeinschaften bei Immobilientransaktionen. Darüber hinaus können existierende Sharing-Initiativen durch gezielte lokale Unterstützung, sei es durch finanzielle Förderung oder prozedurale Erleichterungen, gestärkt werden. Ein Beispiel hierfür ist die vereinfachte Genehmigung für die Nutzung öffentlicher Räume als Tauschorte oder Vorteile für Fahrgemeinschaften im Straßenverkehr.

### 3.4.2. Handlungsempfehlungen

Der beschriebene methodische Prozess ergibt mehrere konkrete Handlungsempfehlungen. Diese werden im Folgenden zugeordnet zu den oben eingeführten Maßnahmenfeldern beschrieben.

Das BMUV kann auf übergeordneter Ebene wirken, indem es Kommunen unterstützt, die für die lokale Umsetzung von Sozialen Innovationen zuständig sind. In Ergänzung zu bestehenden Förderprogrammen für gemeinwohlorientierte Unternehmen, sollten Initiativen alle Träger\*innen von SI gefördert werden. Dies könnte durch gezielte Förderung und Gestaltung von Rahmenbedingungen oder Kompetenzen auf kommunaler Ebene passieren, die sich unmittelbar und effektiv auf lokale Bedürfnisse beziehen. Dieser Ansatz ermöglicht eine praxisnahe und bedarfsgerechte Förderung Sozialer Innovationen in Städten und Gemeinden. Z.B könnten gezielt im ländlichen Bereich Reparatur-Initiativen gestärkt werden, indem Gemeinden Weiterbildungen erhalten und später anbieten können.

#### **Kurz-bis mittelfristig: Entwicklung eines modularen „Werkzeug-Sets“ für kommunale Sharing-Angebote**

Um Teilen- und Tauschen-Angebote erfolgreich anbieten, betreiben und nutzen zu können, müssen bestimmte Voraussetzungen erfüllt sein. Eine essenzielle Bedingung ist die Sicherstellung einer Mindestgröße von Kundengruppen, um die notwendige kritische Masse für die Wirtschaftlichkeit des Angebots zu erreichen. Hierbei ergibt sich oft ein Henne-Ei-Problem: Die Verfügbarkeit von Sharing-Angeboten zieht Nutzer an, doch gleichzeitig benötigen diese Angebote eine gewisse Nutzerbasis, um attraktiv und rentabel zu sein.

Die Wirtschaftlichkeit dieser Angebote unterscheidet sich zudem zwischen urbanen und ländlichen Gebieten. In städtischen Regionen, wo die Bevölkerungsdichte und damit potenzielle Kundengruppen größer sind, lassen sich Sharing-Angebote meist leichter etablieren und aufrechterhalten. In ländlichen Gebieten hingegen ist die Herausforderung größer, da geringere Bevölkerungsdichten die Erreichung der kritischen Masse erschweren.

Aus diesen Gründen ist es wichtig, dass Sharing-Angebote diversifiziert werden, um den unterschiedlichen Bedürfnissen und Gegebenheiten Rechnung zu tragen. Um dies zu unterstützen, sollte ein modulares „Werkzeug-Set“ entwickelt werden, das Kommunen in der detaillierten Implementierung und Skalierung ihrer Sharing-Maßnahmen assistiert. Dieses Set müsste Richtlinien, bewährte Verfahren, Fallstudien und spezifische Tools integrieren, wobei die Modularität des Sets eine flexible Anpassung an lokale Anforderungen und Wünsche gewährleistet. Dadurch können Kommunen individuell zugeschnittene Lösungen entwickeln, die sowohl in urbanen als auch in ländlichen Kontexten funktionieren und nachhaltig erfolgreich sind.

### **Mittel- bis langfristig: Förderung von Quartieren und Logistik für sozial-innovative Sharing Modelle**

Logistische Barrieren behindern die breite Anwendung von Sharing-Modellen, obwohl das Konzept gesellschaftlich positiv aufgenommen wird. Mangelnde Infrastruktur im kommunalen Kontext bedeutet oft fehlende Räumlichkeiten, sichere Lagermöglichkeiten und Zugangspunkte für Sharing-Angebote. Auch die digitale Infrastruktur kann unzureichend sein, etwa durch fehlende leistungsfähige Internetverbindungen oder entsprechende Apps. Unzureichende Koordination resultiert aus dem Fehlen eines zentralen Managements oder einer koordinierenden Stelle, die verschiedene Sharing-Initiativen vernetzt. Ohne zentrale Koordination bleiben viele Potenziale ungenutzt. Um diese Hürden zu überwinden, müssen staatliche und kommunale logistische Barrieren abgebaut, sowie gezielte Förderprogramme entwickelt werden.

Das schwedische Sharing-Cities Programm, das auf nationaler Ebene ein Budget von 6 Millionen Euro zugewiesen bekommen hat, dient als Beispiel. Dieses Budget ermöglicht eine effiziente Koordination und einen strukturierten Austausch zwischen verschiedenen Quartieren. Im Rahmen dieses Programms fungiert die Büro-/Arbeits- und Veranstaltungsfläche STPL Malmö<sup>233</sup> exemplarisch als physische Plattform bzw. Treffpunkt für Sharing-Initiativen. Parallel dazu setzen schwedische Gemeinden auf die temporäre Vermietung nicht genutzter Grundstücke, um Innovationsräume zu schaffen und die Implementierung sozial-innovativer Sharing-Angebote zu fördern.

Die Synthese dieser Beobachtungen führt zur Handlungsempfehlung, dass die Interaktion und der Informationsaustausch zwischen Reallaboren von zentraler Bedeutung sind. Ein systematischer und strategischer Ansatz ist erforderlich, um sukzessive mehr Daten für

---

<sup>233</sup> Projektwebseite (schwedisch): <https://stpln.org>

Sharing-Initiativen auf kommunaler Ebene zu erheben. Dabei sollte die zentrale Ambition von Reallaboren darin liegen, skalierbare Lösungen zu konzipieren oder fundierte Erkenntnisse über die jeweiligen Anforderungen zu gewinnen, die für die Ausgestaltung und Integration von Sharing-Modellen in diversen Kontexten essenziell sind.

### **Mittel- bis langfristig: Pilotierung und Konzeption eines Sharing-Bonus als Ergänzung zu bestehenden Anreizsystemen oder als unabhängiges Anreizsystem**

Die Einführung eines "Sharing-Bonus" als Anreizsystem zur Förderung von Sharing-Initiativen könnte sich an erfolgreichen Modellen wie dem Thüringer Reparaturbonus 3.0 und den Planungen in Sachsen orientieren. Dieser Ansatz zielt darauf ab, die Nutzungsdauer von Produkten zu verlängern und die Wahrnehmung von Reparaturkosten zu verändern, was die positive Wirkung finanzieller Anreize auf die Inanspruchnahme spezifischer Dienstleistungen unterstreicht. Für den "Sharing-Bonus" bedeutet dies, gezielte finanzielle Anreize für die Nutzung von Sharing-Angeboten zu setzen, mit einem Fokus auf die Förderung der gemeinschaftlichen Nutzung von Ressourcen. Ein Beispiel hierfür könnte ein Bonus von bis zu 75€ für die Nutzung von Carsharing, Werkzeugverleih oder gemeinschaftlichen Anschaffungen sein.

Der Aufbau eines Netzwerks akkreditierter Sharing-Organisationen wäre ein wesentlicher Bestandteil für den Erfolg des "Sharing-Bonus". Dieses Netzwerk würde nicht nur die Verbreitung des Programms unterstützen, sondern auch als Plattform für den Austausch von Best Practices und für die Koordination von gemeinschaftlichen Anschaffungen und Aktivitäten dienen. Die Möglichkeit, Anträge sowohl digital als auch analog einzureichen, würde eine breitere Nutzerbasis ansprechen.

Eine spätere Integration des "Sharing-Bonus" in ein umfassenderes System, das z.B. unter dem Sammelbegriff "3Rs (Reduce, Reuse, Recycle) und Sharing" zusammengefasst werden könnte, stellt eine mögliche Erweiterung dar. Dies würde eine ganzheitliche Herangehensweise an nachhaltigen Konsum und Ressourcennutzung ermöglichen.

## **3.5. Themenbereich: Abfallvermeidung**



Abfallvermeidung erfordert zum einen gesetzliche Regelungen, aber auch andere Faktoren wie beispielsweise Verhaltensänderungen bei Verbraucher\*innen sind entscheidend. Um Soziale Innovationen in diesem Bereich zu skalieren, sollten Sensibilisierungskampagnen und Förderprogramme auf kommunaler Ebene eingeführt werden.

## 3.5.1. Herausforderungen und Maßnahmenfelder

### **Zentrale Herausforderungen**

Generell haben Soziale Innovationen im Bereich Abfallvermeidung ähnliche strukturelle Probleme wie Soziale Innovationen in anderen Bereichen; daher betrachten wir auch die Ergebnisse aus anderen Bereichen bei der Entwicklung und Konkretisierung von Handlungsempfehlungen für den Bereich Abfallvermeidung. Soziale Innovationen im Abfallbereich fügen sich in das jeweilige lokale Struktur ein, anstatt die Struktur zu zwingen, sich an sie anzupassen (Zero Waste Masterplan, 2021). Mit ihren Lösungen fördern sie ein abfallvermeidendes Konsumverhalten. Je nachdem zu welcher Kategorie eine Soziale Innovation gehört und in welcher Phase sich die Innovation befindet (Idee, Prototyp oder Scale-Up), sehen die Herausforderungen und die entsprechenden unterstützenden Praktiken unterschiedlich aus (Chin et al., 2021). Im Bereich Abfallvermeidung lassen sich die Herausforderungen wie folgt einteilen:

#### ***Bildung und Verhaltensänderungen der Bürger\*innen***

Um Soziale Innovationen im Bereich Abfallvermeidung zu skalieren, braucht es eine Sensibilisierung der Bürger\*innen für das Thema, um Verhaltensänderungen zu fördern (Rückert-John et al., 2021). Dennoch sind permanente Verhaltensänderungen schwierig, weil der Zugang zu einer abfallvermeidenden Infrastruktur bzw. die entsprechenden Angebote oft fehlen. Vor allem der Aspekt der "Convenience", die einfache und unkomplizierte Nutzung von Angeboten, ist ein entscheidender Faktor für die Akzeptanz von Lösungen. Der Bildungs- und Wissensaspekt spielt zudem eine wesentliche Rolle. Darüber hinaus stellt der Mangel an Kenntnissen und das Fehlen effektiver Kampagnen zu ressourcen-effizienten Konsummustern eine Hürde dar. Nutzer\*innen-Akquise: Gespräche mit Akteur\*innen im Bereich der Sozialen Innovation zeigen, dass die partizipativen Geschäftsmodelle Sozialer Innovationen nicht nur von hohen Akquisitionskosten der Nutzer\*innen geprägt sind, sondern außerdem durch die hohen Kosten für die Kund\*innenbindung, da es sich um individuelle Kundenbeziehungen handelt, die zeitintensiv und dementsprechend kostenintensiv sind.

#### ***Förderung***

Ein großes Hindernis für Soziale Innovationen ergab sich bisher aus einer systematischen Benachteiligung bei Förderprogrammen<sup>234</sup>, die nicht für den sozial-ökologischen Bereich ausgerichtet sind. Mit der Vorstellung der „Nationalen Strategie für Soziale Innovationen und

---

<sup>234</sup> Siehe Zwischenbericht „Finanzierung & Förderung“ für eine detaillierte Analyse und Beschreibung

Gemeinwohlorientierte Unternehmen“ im September 2023 wurden nun bestehende Förderprogramme für Soziale Innovationen geöffnet. Gespräche mit Akteur\*innen im Bereich Sozialer Innovation zeigen ebenfalls, dass selbst die Ausschreibungsprozesse für zugängliche kommunale Projekte oft so gestaltet sind, dass sie unrealistische Anforderungen an die Möglichkeiten der Träger\*innen von Sozialen Innovationen stellen. Unflexible Auszahlungsmodalitäten (z.B. die Auszahlung einer Förderung erst nach Beendigung einer Maßnahme) erschweren teilweise die Durchführung von Projekten. Letztlich bleibt die Anschlussfähigkeit von Förderprogrammen und das Fehlen einer langfristigen Kontinuität weiterhin eine Herausforderung für Soziale Innovationen, nicht nur im Bereich der Abfallvermeidung.

### ***Strukturelle Hindernisse***

Die Verantwortung für das Abfallaufkommen wird im gesellschaftlichen Diskurs oft auf die Endverbraucher, also Haushalte und Individuen, abgewälzt. Dabei finden sich Lösungen zur Abfallvermeidung in allen Phasen der Wertschöpfung, etwa in der Design-Phase oder im Handel. Darum ist es wichtig alle Akteure entlang der Wertschöpfungsketten einzubinden. Isolierte Maßnahmen wie die Mehrwegangebotspflicht reichen allein nicht aus, um echte Veränderungen herbeizuführen. Gerade im Bereich der Abfallvermeidung ist ein Zusammenspiel von gesetzlichen Vorgaben und Verhaltensänderungen auf Verbraucherebene unerlässlich. Zudem führt das föderale System in Deutschland zu unterschiedlichen Strategien der Kommunen, was die Einführung skalierbarer Lösungen erschwert. Eine flexible und ganzheitliche Herangehensweise ist daher notwendig. Auch das Produktdesign, insbesondere Verpackungen, spielt eine zentrale Rolle. Die Verantwortung für Innovationen, die Abfälle am Ende des Produktlebenszyklus minimieren, liegt eher bei Herstellern und Händlern als bei den Endverbrauchern.

### **Maßnahmenfelder**

Folgende Bereiche wurden identifiziert durch entsprechende Maßnahmen, den oben genannten Herausforderungen zu begegnen und die Förderung und Unterstützung von Sozialen Innovationen der Kategorie „Abfallvermeidung“ voranzubringen.

Analog zu den bereits identifizierten Potenzialfeldern im Workshop 4 „Teilen & Tauschen“, besteht auch im Bereich der Abfallvermeidung weiterhin ein hoher Bedarf für eine direkte finanzielle Förderung Sozialer Innovationen durch geeignete Finanzinstrumente. Zudem profitieren generell Träger\*innen Sozialer Innovationen durch Beratung und Ansprechpartner, die bei der Identifizierung geeigneter Finanzierungstöpfen, sowie bei der Antragstellung helfen können.

### ***Maßnahmenfeld I: Öffentliche Beschaffung***

Kommunen können zudem Soziale Innovationen im Rahmen der öffentlichen Beschaffung unterstützen, in dem z.B. öffentliche Kantinen, Schulmensen, öffentliche Veranstaltungen auf die Vermeidung von Abfällen ausgerichtet werden durch Kooperation mit Dritten, die innovative Konzept zur Vermeidung von Verpackungen entwickeln und anbieten.

### ***Maßnahmenfeld II: Kommunale Angebote***

Durch die Bereitstellung öffentlicher Räume zu besonderen Konditionen (z.B. im Rahmen längerfristiger Zwischennutzung von Leerstand in Städten) können Kommunen einen wichtigen Beitrag leisten, die Sichtbarkeit von Lösungen im Bereich der Abfallvermeidung zu erhöhen und dadurch auch den Träger\*innen Sozialer Innovationen einen indirekten monetären Vorteil verschaffen. Bestehende Programme zur Belebung von Innenstädten (z.B. das Städteförderprogramm "Sonderfonds Innenstädte beleben" des Freistaats Bayern und der Stadt München) könnten ein größeres Potenzial für Soziale Innovationen im Bereich Abfallvermeidung schaffen.

### ***Maßnahmenfeld III: Kommunikationskampagnen und Bildung***

Generell besteht im Bereich der Abfallvermeidung ein großer Bedarf, die Sichtbarkeit von Sozialen Innovationen zu erhöhen, da die Akquirierung von Nutzer\*innen von Sozialen Innovationen häufig mit hohen Kosten und hohem Aufwand verbunden ist. Zudem leisten Träger\*innen Sozialer Innovationen wertvolle Aufklärungsarbeit und tragen direkt zu Verhaltensänderungen der Konsument\*innen bei, ein Aufgabenbereich, der stark von zusätzlicher kommunikativer Begleitung und durch geeignete Bildungsangebote seitens von Kommunen und Ministerien unterstützt werden kann.

### ***Maßnahmenfeld IV: Förderung nachhaltigen Produktdesigns***

Soziale Innovationen können maßgeblich zur Gestaltung nachhaltiger Produktdesigns beitragen. Durch die erweiterte Herstellerverantwortung sind diese motiviert, ihre Produkte zukunftsfähig zu designen. Gleichzeitig haben Partnerschaften zwischen Unternehmen und Sozialen Innovationen ein großes Potential eine starke Breitenwirkung zu erzielen. Soziale Innovationen haben z.B. Themen-/Sektorexpertise oder Nutzer\*innenzugang, den Unternehmen nicht haben.

## **3.5.2. Handlungsempfehlungen**

Der beschriebene methodische Prozess ergibt mehrere konkrete Handlungsempfehlungen, die darauf abzielen, Soziale Innovationen im Bereich der Abfallvermeidung zu unterstützen. Diese werden im Folgenden beschrieben:

## **Förderung von Dienstleistungen und Produkten Sozialer Innovationen in der öffentlichen Beschaffung**

Mit einem jährlichen Auftragsvolumen im dreistelligen Milliardenbereich ist die öffentliche Hand ein bedeutender Nachfrager von Produkten und Dienstleistungen. Allerdings integrieren lediglich 9% Prozent der öffentlichen Ausschreibungen Kriterien der Nachhaltigkeit.<sup>235</sup> Der Staat kann als Vorbild agieren und neuen Marktteilnehmern den Einstieg erleichtern<sup>236</sup>. Dies kann durch eine verbesserte und erweiterte Anwendung nachhaltiger Beschaffungspraktiken erreicht werden, wie sie bereits durch die EU-Kommission vorangetrieben wird. Ein wesentlicher Faktor hierbei ist die Förderung von Bewusstsein, Denkweisen und Fachkompetenzen in den Vergabestellen und den zuständigen Abteilungen auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene. Dies unterstützt gemeinwohlorientierte Unternehmen nicht nur dabei, Umsatz zu generieren und finanzielle Unabhängigkeit zu erreichen, sondern hilft auch Deutschland, seine Ziele im Bereich der Nachhaltigkeit zu verwirklichen.

### **Kurz- bis mittelfristig: Verbesserung der Ausstattung bestehender Angebote zum Kompetenzaufbau bei öffentlichen Vergabestellen in Bezug auf Nachhaltigkeitskriterien**

Die Kompetenzen bei öffentlichen Vergabestellen werden ausgebaut, um bestehende Möglichkeiten der Nachhaltigkeitsberücksichtigung bei der Vergabe öffentlicher Aufträge effektiver zu nutzen. Dies verbessert den Zugang für Soziale Innovationen. Bestehende Einrichtungen wie KOINNO und Angebote von der Kompetenzstelle für nachhaltige Beschaffung (KNB) oder dem Umweltbundesamt (UBA) werden in diesen Prozess integriert.

### **Unterstützung und Hebelung von kommunalen Abfallvermeidungsstrategien**

Städte und Kommunen sind zentrale Akteure im Übergang zu einer abfallarmen Gesellschaft und bei der Umsetzung nationaler und internationaler Abfallvermeidungsziele. Sie agieren sowohl als Verursacher, Entsorger und Berater als auch als Koordinatoren, die durch Kommunikationsmaßnahmen wichtige Steuerungsaufgaben übernehmen (z.B. in Bezug auf Zero-Waste Leitlinien). Allerdings stoßen sie bei der Umsetzung an rechtliche und praktische Grenzen, die ihre Handlungsfähigkeit einschränken. Um nachhaltige und umfassende Veränderungen zu erzielen, ist daher ein stärkeres Zusammenspiel mit höheren staatlichen Ebenen sowie EU-Ebene notwendig.

---

<sup>235</sup> Vergabestatistik 2022

<sup>236</sup> Europäische Kommission (2019): Sozial verantwortliche Auftragsvergabe. Online abrufbar unter [https://ec.europa.eu/info/policies/public-procurement/tools-public-buyers/social-procurement\\_de](https://ec.europa.eu/info/policies/public-procurement/tools-public-buyers/social-procurement_de)

## **Kurz- bis mittelfristig: Übernahme der kommunikativen Schirmherrschaft von städtischen und kommunalen „Förderprogrammen für Zero Waste-Initiativen“**

In Deutschland zeichnet sich ein fortschrittliches Engagement im Bereich Abfallvermeidung ab, wobei die Stadt Kiel als Vorreiter in der Umsetzung des „Zero Waste“-Konzepts hervorsticht. Diese Entwicklung unterstreicht die zunehmende Verpflichtung deutscher Städte zu umweltbewussten Praktiken. Insbesondere hat Kiel mit der Veröffentlichung einer umfassenden Strategie, die Maßnahmen zur Abfallvermeidung umfasst, einen bemerkenswerten Fortschritt erzielt. Ein signifikantes Element dieser Strategie ist die Maßnahme der öffentlichen Verwaltung, welche das Ziel verfolgt, bis 2025 ein „Förderprogramm für Zero Waste-Initiativen“ zu initiieren. Dieses Programm zielt darauf ab, "Bürger\*innen, Vereine, Initiativen, Einrichtungen zu unterstützen, die Zero Waste-Aktivitäten umsetzen möchten." Abgesehen von der Bereitstellung einer Anschubfinanzierung oder einer kontinuierlichen finanziellen Unterstützung, können Städte im Rahmen ihrer Kapazitäten auch Immobilien zur Nutzung überlassen oder zu vergünstigten Konditionen vermieten.<sup>237</sup>

Ljubljana kann auf europäischer Ebene als beispielhaftes Modell angesehen werden. Die Stadt unterhält enge Kooperationsbeziehungen mit Sozialen Innovationen unter anderem durch Förderprogramme, die im Sektor der Abfallvermeidung aktiv sind. Durch finanzielle, räumliche und ideelle Unterstützung dieser SI ermöglicht Ljubljana die Durchführung von Abfallvermeidungsmaßnahmen (z.B. durch die Kombination von reduzierter Abholung von Restmülltonnen mit starken Kommunikationskampagnen für Re-Use Centers), wobei sie im Gegenzug entsprechende Dienstleistungen von diesen Organisationen erhält.<sup>238</sup>

Die Effektivität und kommunikative Wirkung solcher Förderprogramme auf deutscher städtischer und kommunaler Ebene kann durch die kommunikative Schirmherrschaft des BMUVs über entsprechende Wettbewerbe und Initiativen erheblich gesteigert werden. Eine solche Unterstützung könnte zusätzlich durch die Nutzung bereits vorhandener Kommunikationswege des BMUV, wie der Themenseite „Wertschätzen statt wegwerfen“, erfolgen, die den Ländern zur Verfügung stehen<sup>239</sup>. Darüber hinaus wäre eine systematische Erfassung und Dokumentation von Initiativen wie „Zero-Waste-Städte“ als „Good Practice“-Beispiele ein wesentlicher Schritt, um die Sichtbarkeit und Wirkung der Initiativen zu erhöhen. Diese Beispiele könnten nicht nur wie bereits geschehen in Publikationen wie der

---

<sup>237</sup> [Kiel - Zero Waste City](#)

<sup>238</sup> [zero waste europe CS5 the story of Ljubljana en.pdf](#)

<sup>239</sup> <https://www.bmuv.de/themen/kreislaufwirtschaft/wertschaetzen-statt-wegwerfen>

Fortschreibung des Abfallvermeidungsprogramms (AVP) (2020) auch auf der Plattform sozialeinnovationen.net als praxisorientierte Fallstudien präsentiert werden<sup>240</sup>.

### **Mittel- bis langfristig: Fazilitieren der Vernetzung und Absprache bei länderübergreifenden Beschaffungen auf EU-Ebene**

Um die Arbeit auf EU-Ebene bei der Beschaffung zu verbessern, kann eine Maßnahme darin bestehen, bestehende EU-Förderinstrumente, wie Netzwerkaktivitäten und Innovationspartnerschaften, gezielt für die Förderung von nachhaltigen und sozial innovativen Kriterien zu öffnen und anzupassen. Durch die Vernetzung von öffentlichen Auftraggebern aus verschiedenen europäischen Ländern können gemeinsame Herausforderungen, wie die Einführung sozial innovativer Lösungen zur Abfallvermeidung, effektiver angegangen werden. Zusätzlich könnte ein Schwerpunkt daraufgelegt werden, die Anpassung vorhandener Prototypen nicht nur technisch, sondern auch unter Berücksichtigung sozialer und ökologischer Aspekte zu fördern.

Diese Strategie würde es ermöglichen, die bestehenden Fördermechanismen der EU zu nutzen, um einen stärkeren Fokus auf Nachhaltigkeit und soziale Innovation im öffentlichen Beschaffungswesen zu legen.

## **3.6. Themenbereich: Reparatur**



Das Nachhaltigkeitspotenzial Sozialer Innovationen wird durch hohe Kosten und schwer reparierbare Produktdesigns gehemmt. Maßnahmen wie die Right-to-Repair-Initiative und die EU-Ökodesign-Richtlinie sollten genutzt werden, um Soziale Innovationen bei der nationalen Umsetzung zu stärken.

### **3.6.1. Herausforderungen und Maßnahmenfelder**

#### **Zentrale Herausforderungen**

Soziale Innovationen im Reparaturbereich stehen vor ähnlichen Herausforderungen wie Innovator\*innen in anderen sozial-ökologischen Sektoren wie Abfallvermeidung oder Teilen und Tauschen. Themen wie „Bewusstsein und Verhaltensänderung“ sowie „systemische Marktbarrieren“ wurden in vergangenen Workshops diskutiert. Die jeweiligen Ergebnisse flossen in diese Analyse ein.

---

<sup>240</sup> <https://sozialeinnovationen.net/praxisbeispiele/>

### ***Hohe Kosten durch systemische Marktbarrieren***

Die hohen Kosten sind der häufigste Hinderungsgrund für Verbraucher\*innen bei Reparaturen (Salzmann, 2023). Ursache sind strukturelle Hindernisse, die die Diffusion Sozialer Innovationen im Reparaturbereich verhindern. Fehlende wirksame Rechtsvorschriften zur Reparatur im Bundesgebiet und auf EU-Ebene führen dazu, dass Verbraucher\*innen keine attraktiven Lösungen angeboten werden (Meyer, 2023a). Offene Haftungsfragen sind eine Hürde für freiwillige Reparatur\*innen, insbesondere bei elektronischen Geräten. Hersteller haben oft eine Monopolstellung im Reparaturmarkt und behindern durch hohe und intransparente Preise für Ersatzteile sowie Anti-Reparaturmaßnahmen wie Software- und Hardware-Blockaden die Innovation und den Wettbewerb. Dies führt zu hohen Reparaturkosten, langen Reparaturzeiten und nicht verfügbaren Ersatzteilen (Right to Repair, 2023). Unternehmen im Reparatursektor sind zudem in Förderprogrammen oftmals systemisch benachteiligt, da die Kriterien so definiert sind, dass nur etablierte und profitorientierte Unternehmen diese erfüllen können.

### ***Reparaturhindernisse durch Produktdesign***

Viele Konsumgüter, besonders elektronische Geräte, sind schwer reparierbar. Hersteller teilen selten technische Informationen und verwehren Reparatur\*innen Zugang zu speziellen Werkzeugen und Produktplänen. Maßnahmen wie Serialisierung verhindern eine breite Diffusion von Reparaturwissen. Aus ökologischer Sicht ist es besonders bedenklich, dass die meisten Emissionen während der Produktionsphase von Geräten wie Smartphones entstehen, die in der EU durchschnittlich nach nur drei Jahren ersetzt werden (Meyer, 2023c). Eine verlängerte Nutzungsdauer durch Reparaturen könnte die Umweltauswirkungen erheblich reduzieren. Allerdings lohnt sich aus rein ökonomischer Perspektive die Reparatur von Billigprodukten aufgrund der aktuellen Preisgestaltung oft nicht (Schött, 2023a).

### ***Verhaltensänderung***

Um die Wegwerfmentalität zu überwinden, muss sich die Einstellung der Menschen ändern. Sie sollen von der passiven Rolle preisgetriebener Konsument\*innen zu kooperativen Akteur\*innen werden, die sich für Qualität und Langlebigkeit interessieren (Open Knowledge Foundation Deutschland, 2023). Heutzutage wird Reparatur als mühsam angesehen und das Vertrauen in reparierte Geräte ist gering. Eine nachhaltige Finanzierung unterstützt nicht nur Reparaturdienstleister direkt, sondern fördert auch eine langfristige Verhaltensänderung und Sensibilisierung der Gesellschaft.

### ***Mangel an Personen mit Reparaturwissen***

Es gibt einen deutlichen Mangel an Personen mit Fachkenntnissen im Reparaturbereich, sowohl in professionellen Werkstätten als auch in informellen Settings wie Repaircafés. Der Erfolg solcher Initiativen hängt maßgeblich von Einzelpersonen ab, die bereit sind, ihr Wissen ehrenamtlich zu teilen. Es gibt jedoch wenige spezialisierte Ausbildungsprogramme im Bildungssystem, was den Sektor für junge Menschen weniger attraktiv macht. Die Folge ist ein überdurchschnittlich hohes Alter unter den Ehrenamtlichen und Besucher\*innen dieser Initiativen (Schött, 2023b). Um den Reparatursektor wachsen zu lassen, ist es entscheidend, mehr Menschen mit Reparaturkenntnissen zu gewinnen. Dies würde die Zahl der Ehrenamtlichen erhöhen und die Skalierbarkeit von Repaircafés und ähnlichen Projekten verbessern.

### **Maßnahmenfelder**

Soziale Innovationen im Reparaturbereich spielen eine zentrale Rolle beim Wandel des gesellschaftlichen Bewusstseins hin zu mehr Nachhaltigkeit. Reparieren macht Nachhaltigkeit greifbar und zeigt, dass die eigene Lebenswelt aktiv gestaltet werden kann. Seit Jahrzehnten setzen Träger\*innen von Sozialen Innovationen auf partizipative Modelle, um der Obsoleszenz entgegenzuwirken (Hansing, 2023).

#### ***Maßnahmenfeld I: Finanzielle Anreize und Entlastungen***

Soziale Innovationen im Reparatursektor brauchen tragfähige Finanzierungsmodelle, die nachhaltig und wirtschaftlich sind. Reparaturbonusprogramme schaffen finanzielle Anreize für Verbraucher\*innen durch teilweise Erstattung der Reparaturkosten in z.B. Werkstätten oder Repaircafés, die Lebensdauer von Produkten zu verlängern, anstatt sie zu ersetzen<sup>241</sup>. Diese Programme fördern die Reparaturkultur und stärken den Sektor (Refashion, 2023). In Thüringen und Sachsen führten das Reparaturbonusprogramme zu über 11.000 Reparaturen in einem Jahr (Verbraucherzentrale Thüringen, 2022). Schweden fördert Reparaturen durch einen ermäßigten Steuersatz.

#### ***Maßnahmenfeld II: Vergrößerung des Pools an Expert\*innen***

Der Ausbau des Reparatursektors erfordert mehr Fachwissen und Engagement. Lernmöglichkeiten müssen erweitert und strukturiert werden, um die Anzahl qualifizierter Fachkräfte zu erhöhen. Digitale Medien und Open-Knowledge-Formate sind Schlüssel, um technisches Wissen effizient zu verbreiten und junge Menschen für den Sektor zu

---

<sup>241</sup> Reparaturbonusprogramme bieten finanzielle Anreize, um die Kosten für die Reparatur defekter Geräte zu senken. Sie erstatten einen Teil der Reparaturkosten, wodurch Verbraucher\*innen motiviert werden, Geräte länger zu nutzen, anstatt sie zu ersetzen.

begeistern. Erfolgsgeschichten motivieren zusätzlich und betonen die Bedeutung von Reparaturen für die Nachhaltigkeit.

### **Maßnahmenfeld III: Kommunikationskampagnen**

Effektive Kommunikationskampagnen sind entscheidend, um das Bewusstsein für Soziale Innovationen zu steigern und Verhaltensänderungen zu fördern. Soziale Innovationen müssen oft erhebliche Ressourcen in Kundenakquise und -bindung investieren. Öffentlichkeitsarbeit kann die Wettbewerbsfähigkeit von Sozialen Innovationen steigern und das Verbraucherbewusstsein für Reparaturdienstleistungen stärken.

### **Maßnahmenfeld IV: Öffentlich-Private Partnerschaften**

Kooperationen zwischen Sozialen Innovationen, Schulen, Universitäten und zivilgesellschaftlichen Einrichtungen fördern das Bewusstsein und die Teilnahme jüngerer Bürger\*innen an Reparaturen. Reparatur als Community-Aktivität profitiert von Organisationen, in denen Individuen kollaborieren. Partnerschaften mit dem privaten Sektor, beispielsweise im Textilbereich, zeigen erfolgreiche Modelle für Reparatur-Partnerschaften. Öffentliche Räume können Träger\*innen Sozialer Innovationen helfen, ihr Angebot zu erweitern. Maßnahmen wie Repair Days und das Konzept der „Reparaturstadt“ erhöhen die Bekanntheit der Angebote<sup>242</sup>.

## **3.6.2. Handlungsempfehlungen**

Aus dem dargelegten methodischen Ansatz ergeben sich spezifische Handlungsempfehlungen, die darauf ausgerichtet sind, Sozialer Innovationen im Bereich der Reparatur zu unterstützen.

### **Kurz- bis mittelfristig: Berücksichtigung von Sozialen Innovationen in der Umsetzung der EU-Richtlinie "Recht auf Reparatur" in nationales Recht**

Am 23. April 2024 hat das EU-Parlament die Richtlinie zum "Recht auf Reparatur" für Verbraucher\*innen verabschiedet. Die Mitgliedstaaten sind aufgefordert, „mindestens eine Maßnahme zur Förderung der Reparatur zu ergreifen. Diese Maßnahmen können sowohl finanzieller als auch nicht finanzieller Art sein“ (EU-Parlament Text P9\_TA (2024)0308 §36, 2024). Soziale Innovationen im Bereich der Reparatur werden im angenommenen Text vielfach erwähnt, beispielsweise in Form von Unternehmen mit Reparaturdienstleistungen oder von der lokalen Gemeinschaft getragenen Reparaturinitiativen. Bei der Umsetzung ins

---

<sup>242</sup> Bestehende Angebote sind lokale Aktionstage wie „Aktionstag Reparatur - Alles ohne Stecker!“ des Hauses der Materialisierung in Berlin.

deutsche, nationale Recht ist es entscheidend, die wichtige Rolle von Sozialen Innovationen anzuerkennen und sie besonders zu berücksichtigen.

### **Kurz- bis mittelfristig: Besondere Kennzeichnung von Sozialen Innovationen in den Datenbanken geplanter (EU-) Reparatur Plattformen**

Gemäß Erwägungsgrund 26 wird vorgeschlagen und in Artikel 7 geregelt, eine europäische Online-Plattform für Reparaturen einzurichten, die aus nationalen Sektionen bestehen soll (EU-Parlament Text P9\_TA (2024)0308 §26, 2024). Um die Sichtbarkeit von Soziale Innovationen zu erhöhen, sollten die Träger\*innen von Soziale Innovationen ihre Initiative auf der deutschen Sektion der Plattform registrieren können. Der Schritt der Registrierung verlangt im Vorfeld eine dezidierte Ansprache der Träger\*innen, zum Beispiel mit einer gezielten Kommunikationskampagne, um sicherstellen, dass die Träger\*innen in Kenntnis über die Plattform und deren Vorteile sind. Im zweiten Schritt dürfen die Registrierungsanforderungen die Träger\*innen von Soziale Innovationen nicht ausschließen. Nach der Registrierung sollten Soziale Innovationen auf der Plattform besonders gekennzeichnet werden. Eine besondere Kennzeichnung von Soziale Innovationen erleichtert es den Nutzer\*innen der Plattform, gezielt nach Soziale Innovationen zu suchen und bevorzugt mit den Träger\*innen bei Reparaturanfragen zu interagieren.

### **Kurz- bis mittelfristig: Begleitende Soziale Innovation-Kommunikationskampagne zur Erhöhung der Sichtbarkeit der geplanten EU-Plattform**

Erfahrungen aus Regionen wie Thüringen in Deutschland zeigen, dass es Zeit braucht, Personen außerhalb einer bereits sensibilisierten „Bubble“ zu erreichen<sup>243</sup>. Hier ist es entscheidend, durch kontinuierliche und gezielte Kommunikation das Bewusstsein und die Wertschätzung für Reparatur durch Soziale Innovationen zu schärfen. Das Teilen von Soziale Innovationen Erfolgsgeschichten aus dem Reparaturssektor im Rahmen einer Kommunikationskampagne beim Start der Plattform ist ein Mittel, um den Wert und die Bedeutung dieser Ansätze zu verdeutlichen.

Ziel wäre es, ein breiteres Publikum zu erreichen und gleichzeitig zu zeigen, dass jede\*r Einzelne durch sein Handeln einen Unterschied machen kann. Die langfristige Förderung und das Highlighten dieser Geschichten in sozialen Medien und anderen Kommunikationskanälen würden dazu beitragen, ein nachhaltiges Interesse und Engagement in der Bevölkerung zu fördern.

---

<sup>243</sup> Vgl. Gespräch Peter Schmöger, Verbraucherzentrale Thüringen e.V. (28.03.2024).

### **Mittelfristig: Träger\*innen von Sozialen Innovationen bei Auftragsvergabe im Rahmen der erweiterten Herstellerverantwortung (EPR) bevorzugt unterstützen**

Gemäß der EU-Richtlinie sind Hersteller in Produktkategorien, für die in den EU-Rechtsvorschriften Anforderungen an die Reparierbarkeit festgelegt sind, verpflichtet, Reparaturmöglichkeiten über die gesetzliche Gewährleistungsfrist von zwei Jahren hinaus anzubieten (Umweltbundesamt, 2022). Die daraus resultierende höhere Nachfrage nach Reparaturdienstleistungen bietet die Möglichkeit, bei der Auftragsvergabe eine bevorzugte Behandlung von Träger\*innen von Sozialen Innovationen gesetzlich zu verankern. Ein strukturierter Vergabeprozess könnte ähnlich wie bei der Umsetzung des Verpackungsgesetzes in Deutschland durch die EPR der Hersteller von verpackten Waren über ein Register und Intermediäre erfolgen (Stiftung Zentrale Stelle Verpackungsregister, 2023). Während des Vergabeprozesses könnte die Beauftragung von Träger\*innen von Sozialen Innovationen besonders gefördert werden, sei es durch finanzielle oder nicht-finanzielle Unterstützung.

### **Mittelfristig: Bundesweite Ausweitung und Strukturierung einer nachhaltigen Finanzierung des Reparaturbonus**

Auch nach Einführung der EU-Richtlinie bleiben viele Produktkategorien bestehen, in denen Hersteller nicht verpflichtet sind, erweiterte Reparaturmöglichkeiten anzubieten. Für Dienstleistungen und Angebote in diesen nicht berücksichtigten Produktkategorien bleiben die im vorherigen Abschnitt identifizierten Herausforderungen für Träger\*innen von Sozialen Innovationen bestehen. Als geeignetes Instrument zur Bewältigung dieser Herausforderungen hat sich der Reparaturbonus auf nationaler Ebene in Österreich erwiesen. In Österreich wurden beispielsweise nach Einführung des Reparaturbonus im April 2022 insgesamt 118.000 Bons eingelöst, was eine deutliche Akzeptanz von Reparaturen zeigt (ORF, 2022). Es wird empfohlen, den Reparaturbonus bundesweit einzuführen.

Die bisherige bundesweite Einführung wurde aufgrund fehlender finanzieller Mittel nicht umgesetzt (Meyer, 2023d). Im Folgenden wird daher eine nachhaltige Finanzierungsstrategie skizziert, die auf einer Abwandlung der in zuvor beschriebenen erweiterten Herstellerverantwortung (EPR) basiert. Eine nachhaltige Finanzierungsstrategie bedeutet in diesem Zusammenhang, die Finanzierungsstrukturen von zeitlich begrenzten Projektzyklen zu einer langfristigen Finanzierung der Bonusprogramme über mehrere Jahre hinweg zu entwickeln. Diese Strategie sollte darauf abzielen, einen kontinuierlichen Finanzierungsfluss zu sichern, um den Aufbau und die Erhaltung einer robusten Reparaturinfrastruktur zu ermöglichen.

Um die finanzielle Nachhaltigkeit eines Reparaturbonus zu gewährleisten, ist eine Finanzierung durch die erweiterte Herstellerverantwortung ein effektiver Ansatz. Dabei werden Herstellerabgaben erhoben, die nach der Qualität der Produkte gestaffelt sind (Eco-Modulation)<sup>244</sup>. Dies motiviert Hersteller nicht nur zur Entwicklung qualitativ hochwertigerer und reparaturfreundlicherer Produkte, sondern unterstützt auch die finanzielle Tragfähigkeit des Programms. Das französische Modell dient hierbei als Beispiel, das die finanzielle Belastung für öffentliche Haushalte reduziert und gleichzeitig einen doppelten Anreiz für Hersteller schafft, nachhaltig zu handeln (Zentrum für Europäischen Verbraucherschutz, 2023).

Das französische Programm zeigt jedoch auch die vielfältigen Herausforderungen des Reparatursektors auf. Beim Bonusprogramm für Elektrogeräte gab es nach drei Monaten nur etwa 20.000 Reparaturen, da in vielen Departements keine teilnehmenden Unternehmen existieren (Deutschlandfunknova, 2023). Beim Bonusprogramm für Kleidung und Schuhe fehlt es an registrierten Betrieben, da viele Schneider\*innen und Schuster\*innen noch nichts davon wissen. Eine nachhaltige finanzielle Strategie ist daher nur erfolgreich in Kombination mit effektiver Kommunikation an die relevanten Akteure.

### **Kurzfristig: Fördergelder für Bildungsinitiativen im Rahmen von Selbsthilfwerkstätten**

Es wird eine finanzielle Förderung von Bildungsinitiativen im Reparaturbereich empfohlen. Selbsthilfwerkstätten bieten bereits Bildungskomponenten an und sensibilisieren Menschen für die Bedeutung der Selbstreparatur. Daher sollten zusätzliche Initiativen und Projekte rund um Selbsthilfwerkstätten unterstützt werden, um diese bestehenden Bildungsangebote weiter auszubauen und zu stärken.

### **Mittelfristig: Organisation von Reparaturtagen mit Schüler\*innen**

Die Durchführung von Reparaturtagen mit Schüler\*innen bietet eine praktische Möglichkeit, jüngere Generationen für den Reparatursektor zu begeistern und sie gleichzeitig über die Bedeutung von Nachhaltigkeit und Ressourcenschonung aufzuklären. Diese Initiative könnte Schüler\*innen die Gelegenheit bieten, Hands-on Erfahrungen zu sammeln und direkt von Expert\*innen im Feld zu lernen.

Um diesen Ansatz zu verwirklichen, könnte das BMUV-Leitlinien für Schulen und Bildungseinrichtungen entwickeln, die die Organisation solcher Reparaturtage erleichtern. Dies könnte die Bereitstellung von Materialien und Ressourcen umfassen, die Lehrkräfte bei der Planung und Durchführung solcher Tage unterstützen. Zudem könnte das BMUV-

---

<sup>244</sup> <https://runder-tisch-reparatur.de/reparaturbonus-status-quo/>

Partnerschaften mit lokalen Reparaturinitiativen von Sozialen Innovationen fördern, um praktische Workshops oder Projekte für Schüler\*innen anzubieten. Bestehende Angebote sind lokale Aktionstage wie „Aktionstag Reparatur - Alles ohne Stecker!“ des Hauses der Materialisierung in Berlin<sup>245</sup>. Gerichtet an Jugendliche, Erwachsene, Lehrkräfte und Erzieher\*innen, können die Teilnehmenden beim Aktionstag mit defekten Produkten ins Haus der Materialisierung kommen und bekommen Tipps und Hilfe bei der Reparatur.

Diese Aktivitäten würden nicht nur das Bewusstsein und Interesse an der Reparaturarbeit steigern, sondern auch wichtige Kompetenzen wie kritisches Denken, Problemlösungsfähigkeiten und Kreativität bei den Teilnehmenden fördern, während sie mit der Arbeit von Sozialen Innovationen vertraut gemacht werden. Durch die direkte Einbindung und das aktive Erleben können Schüler\*innen die Bedeutung und den Wert der Reparaturarbeit auf eine Weise erfahren, die über den traditionellen Unterricht hinausgeht.

### **Mittelfristig: Anpassung des Elektro- und Elektronikgerätegesetz für die Akquise von Reparaturgegenständen in Bildungsinitiativen**

Bildungsinitiativen zum Thema Reparatur sind ein wichtiger Bestandteil eines ganzheitlichen Ansatzes, um Nutzer\*innen auf Alternativen zum linearen Konsum aufmerksam zu machen. Besonders wichtig sind Initiativen, die sich an Schüler\*innen richten, da sie eine Schlüsselrolle bei der Vermittlung dieses Bewusstseins spielen. Sozialen Innovationen, die mit Lernenden aktiv reparieren möchten, stehen jedoch vor der regulatorischen Herausforderung, dass die Beschaffung von defekten Elektrogeräten, die für didaktische Zwecke benötigt werden, durch das bestehende Elektro- und Elektronikgerätegesetz (ElektroG) verhindert wird. Eine Zusammenarbeit mit Recyclingbetrieben ist von beiden Seiten erwünscht, aber aktuell nicht erlaubt<sup>246</sup>.

Eine mögliche und wertvolle Quelle für defekte Elektrogeräte, die für Bildungsmaßnahmen genutzt werden können, ist der Handel. Nach dem aktuellen ElektroG müssen Elektro(nik)händler\*innen beim Verkauf von Neugeräten Altgeräte von Kund\*innen annehmen. Im Sinne der Kreislaufwirtschaft wäre es sinnvoll, kleinere Defekte direkt zu reparieren<sup>247</sup>. Der Handel könnte daher auch gebrauchte, defekte Geräte annehmen, von

---

<sup>245</sup> Vgl.: <https://www.umweltkalender-berlin.de/angebote/details/81523>

<sup>246</sup> Nach Norm ElektroG §21 (4) 1. „in der Anlage nur Tätigkeiten der Vorbereitung zur Wiederverwendung durchgeführt werden“; Vgl. Gespräch Janina Klose, TU Berlin. (03.04.2023).

<sup>247</sup> Die Ausnahme sind defekte Elektrogeräte, von denen der/ die Letztbesitzer\*in glaubt, dass diese durch Reparatur wieder funktionsfähig gestellt werden können. Da es sich hierbei um gebrauchte Geräte handelt, die gerade nicht den abfallrechtlichen Status erreicht haben, ist deren Reparatur nicht auf zertifizierte Erstbehandlungsanlagen beschränkt, sondern in jeder Werkstatt.

denen der Letztbesitzer davon ausgeht, dass sie noch reparaturfähig sind, um diese anschließend weiterzugeben. Hierfür könnte der Handel über einen entsprechenden Leitfaden sensibilisiert werden.

## 3.7. Systemische Perspektive

### 3.7.1. Übersicht der bedeutendsten Herausforderungen von Sozialen Innovationen in Deutschland

Soziale Innovationen im Bereich der ökologischen Nachhaltigkeit stoßen auf eine Vielzahl von systemischen Herausforderungen, die auf unterschiedlichen Ebenen liegen. Diese Herausforderungen können sich auf das strukturelle und institutionelle Umfeld einer sozialen Innovation beziehen, auf die Governance und Regularien, die operative Umsetzung der der Sozialen Innovation und auf den sozio-kulturellen Kontext beziehen. Im Folgenden werden diese vier Ebenen näher beschrieben:

#### ***Strukturelle und institutionelle Herausforderungen***

Eine Vielzahl an Herausforderungen bezieht sich auf die strukturellen und institutionellen Barrieren, die die Entstehung und Skalierung Sozialer Innovationen behindern. Beispiele: Unpassende Finanzierungs- und Förderstrukturen stellen eine große Hürde dar, da Soziale Innovationen oft keine passenden Finanzierungsmodelle oder Förderprogramme finden, die ihre spezifischen Bedürfnisse berücksichtigen. Bestehende Programme sind selten auf die besonderen Organisationsformen und Geschäftspraktiken Sozialer Innovationen zugeschnitten. Im Bau- und Wohnsektor beispielsweise verhindern hohe notwendige Finanzierungssummen den Markteintritt alternativer Akteure, wodurch die Entfaltung Sozialer Innovationen behindert wird. Zudem gibt es keine klaren politischen Zuständigkeiten für nicht-technische Soziale Innovationen, was zu Planungsunsicherheit und mangelnder Orientierung führt.

#### ***Governance-Herausforderungen***

Governance-Herausforderungen betreffen die Art und Weise, wie Soziale Innovationen verwaltet, reguliert und unterstützt werden. Beispiele: Soziale Innovationen müssen oft spezifische bürokratische Anforderungen in Förderprogrammen erfüllen, was insbesondere für frühphasige Projekte zeitaufwendig und hinderlich ist, da sie häufig nicht über die entsprechenden professionellen Strukturen verfügen. Auf regionaler und kommunaler Ebene fehlt häufig das Wissen, wie Soziale Innovationen unterstützt und gefördert werden können, was zu ineffizienten Unterstützungsmaßnahmen oder einem grundsätzlichen Fehlen entsprechender Maßnahmen führt. Zudem sind die existierenden rechtlichen

Rahmenbedingungen oft auf traditionelle Geschäftsmodelle ausgerichtet und berücksichtigen nicht die besonderen Bedürfnisse und Strukturen Sozialer Innovationen (siehe 2.8.1 Hürden der Potenzialentfaltung von Sozialen Innovationen).

### ***Operative Herausforderungen***

Operative Herausforderungen betreffen die alltäglichen Abläufe und Prozesse innerhalb Sozialer Innovationen. Beispiele: Viele Gründer\*innen Sozialer Innovationen verfügen nicht über die notwendigen betriebswirtschaftlichen Kenntnisse, insbesondere im Bereich des Fundraisings, was die finanzielle Viabilität gefährdet. In wettbewerbsintensiven Märkten wie Sharing-Modellen oder Second-Hand-Plattformen müssen Soziale Innovationen kosteneffiziente Geschäftsmodelle entwickeln, um bestehen zu können. SI mit niedrigem Formalisierungsgrad wie beispielsweise Mülleinsammelinitiativen in Kommunen benötigen Koordination und ehrenamtliches Engagement. Zudem sind die Messung und das Management der sozialen und ökologischen Wirkungen Sozialer Innovationen komplex und ressourcenintensiv, insbesondere, wenn standardisierte und quantifizierbare Indikatoren gefordert werden.

### ***Sozio-kulturelle Herausforderungen***

Sozio-kulturelle Herausforderungen beziehen sich auf gesellschaftliche Normen, Werte und Einstellungen, die die Akzeptanz und Verbreitung Sozialer Innovationen beeinflussen. Beispiele: Soziale Innovationen können auf Widerstand stoßen, wenn sie gegen traditionelle oder etablierte kulturelle Praktiken verstoßen. Ein Mangel an kultureller Offenheit und Flexibilität kann die Bereitschaft der Gesellschaft mindern, neue und unkonventionelle Ansätze anzunehmen und zu unterstützen. Darüber hinaus beeinflussen gesellschaftliche Einstellungen und das Bewusstsein für Soziale Innovationen deren Wahrnehmung und Akzeptanz.

## **3.7.2. Relevante Strategien und Politikmaßnahmen für das SINA-Vorhaben**

### **Überblick ausgewählter Strategien**

Aktuell werden auf EU-Ebene, Bundesebene und kommunaler Ebene eine Vielzahl an Strategien in unterschiedlichsten Bereichen (Soziale Innovationen, Gemeinwohlorientierung, Kreislaufwirtschaft, Start-up Strategie, etc.) entwickelt, die hinsichtlich der Thematiken und Maßnahmen Anknüpfungspunkte zu SINA bieten.

In diesem Prozess kann es zwangsläufig zu Überschneidungen und Unklarheiten kommen, insbesondere in der Phase der Umsetzung von Maßnahmen. Daher gilt es verstärkt darauf

zu achten, die Schnittstellen zwischen den verschiedenen Strategien und Prozessen zu identifizieren, um Synergien bei der Umsetzung von Maßnahmen und Handlungsempfehlungen zu schaffen und dadurch die größtmögliche Wirkung zu erzielen.

Im Bereich der Sozialen Innovationen wurden in den vergangenen Jahren bedeutende Fortschritte gemacht. Allerdings besteht weiterhin ein großer Handlungsbedarf, um die Potenziale Sozialer Innovationen in die Breite zu tragen und deren positive gesellschaftliche und ökologische Wirkung zu maximieren.

Vor allem durch die Veröffentlichung der Strategie für Soziale Innovationen und Gemeinwohlorientierte Unternehmen ist ein positives Momentum entstanden, welches in den kommenden Monaten aufgegriffen und genutzt werden muss, um wirkungsvolle Maßnahmen in die Umsetzung zu bringen. Die teilweise gleichzeitig verlaufenden Anstrengungen verschiedener Akteure, die an der Entwicklung und Implementierung dieser Strategien arbeiten, sollten gut und eng abstimmt werden, um die Zusammenarbeit bei der Konkretisierung von Maßnahmen und deren Umsetzung effektiv und effizient zu gestalten, um Maßnahmen zu entwickeln, die sehr genau den Bedarf Sozialer Innovationen im ökologischen Bereich adressieren unter Berücksichtigung teils limitierter Ressourcen.

### ***Kernpunkte ausgewählter Strategien und Maßnahmen***

Nachstehend werden ausgewählte Strategien und Politikmaßnahmen auf nationaler Ebene und EU-Ebene betrachtet, die eine thematische Relevanz für SINA besitzen und konkrete Anknüpfungspunkte für eine zukünftige Maßnahmenentwicklung und -umsetzung enthalten. Dabei werden kurz wesentliche Ziele dieser Strategien dargestellt. Die Details können den umfangreichen Dokumenten der jeweiligen Strategie oder Maßnahme entnommen werden. Eine umfassende Beurteilung der Strategien hinsichtlich Synergien und Lücken ist nicht Gegenstand des Vorhabens.

### ***Nationale Strategie für Soziale Innovationen und Gemeinwohlorientierte Unternehmen***

Die Nationale Strategie für Soziale Innovationen und Gemeinwohlorientierte Unternehmen wurde unter Federführung des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) und des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF), unter Beteiligung aller Bundesressorts und nach einem umfassenden Konsultationsprozess mit Stakeholdern entwickelt und am 13. September 2023 vom Bundeskabinett verabschiedet (Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) und Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), 2023).

Die nationale Strategie zielt darauf ab, bestehende Benachteiligungen von Akteurinnen und Akteuren sozialer Innovationen abzubauen und insgesamt bedarfsgerechtere Rahmenbedingungen zu schaffen. Dabei sollen vor allem Gemeinwohlorientierte Unternehmen und Gründungsvorhaben gestärkt werden und dabei unterstützt werden, ihr Potenzial für die sozial-ökologische Transformation voll zu entfalten.

Sieben gemeinsam entwickelte Leitlinien, und elf Handlungsfelder, sowie insgesamt 70 konkrete Maßnahmen bilden das Fundament, auf dem die Bundesministerien ihre Überlegungen in puncto Gemeinwohlunternehmertum und Soziale Innovationen zukünftig aufbauen werden. Eine erste Beurteilung der Chancen und weiteren Handlungsbedarfe erfolgte durch das Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland, die vor allem die drei Bereiche Finanzierungs- und Förderoptionen, verbesserte Rahmenbedingungen, sowie verbindliche Strukturen und Prozesse zur Umsetzung und Weiterentwicklung der Nationalen Strategie als wesentlich hervorheben. (SEND, 2023).

### ***Nationale Kreislaufwirtschaftsstrategie (NKWS)***

Die Nationale Kreislaufwirtschaftsstrategie (NKWS) des BMUVs orientiert sich am Leitbild der „Circular Economy“, wie es auch dem „Aktionsplan der EU für die Kreislaufwirtschaft“ zugrunde liegt (Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz (BMUV), 2024). Dabei umfasst der Begriff "Kreislaufwirtschaft" im Sinne des EU-Aktionsplans alle Phasen der Wertschöpfung – von der Produktgestaltung und Produktion bis hin zu Verbrauch, Reparatur, Abfallbewirtschaftung und sekundären Rohstoffen, die in die Wirtschaft zurückgeführt werden.

Der Entwurf der NKWS wurde am 18. Juni 2024 veröffentlicht mit der Möglichkeit und dem Aufruf an Akteuren aus Wirtschaft, Gesellschaft und Wissenschaft, Feedback zu dem Entwurf einzureichen.

Die NKWS umfasst insgesamt 10 Handlungsfelder, die eine Bandbreite abdecken von übergeordneten Themen wie Digitalisierung, hin zu konkreten Bereichen und Industrien wie Bekleidung und Textilien, und dem Bau- und Gebäudebereich. Mit der NKWS will die Bundesregierung Vorreiter in der Kreislaufwirtschaft werden und neue Maßstäbe für die Weiterentwicklung des EU-weiten Rahmens des Circular Economy Actions Plans (CEAP) setzen.

### ***EU Green Deal - Circular Economy Action Plan (CEAP)***

Der Aktionsplan für die Kreislaufwirtschaft (CEAP) der Europäische Kommission wurde im März 2020 angenommen und ist einer der wichtigsten Bausteine des europäischen Grünen

Deals (European Commission, 2020). Mit dem Übergang zu einer Kreislaufwirtschaft will die EU den Druck auf die natürlichen Ressourcen verringern und nachhaltiges Wachstum und Arbeitsplätze schaffen. Eine effektive und effiziente Kreislaufwirtschaft ist eine der wesentlichen Voraussetzungen, um das Klimaneutralitätsziel der EU bis 2050 zu erreichen und den Verlust an biologischer Vielfalt zu stoppen.

Im Rahmen des CEAP werden Maßnahmen entlang des gesamten Lebenszyklus von Produkten betrachtet. Der CEAP umfasst insgesamt 35 legislative und nichtlegislative Maßnahmen, die auf Bereiche abzielen, in denen Maßnahmen auf EU-Ebene einen echten Mehrwert bringen. Generell wird ein Fokus darauf gesetzt, wie Produkte konzipiert werden, Prozesse der Kreislaufwirtschaft gefördert werden, nachhaltiger Verbrauch gefördert wird und sichergestellt wird, dass Abfälle vermieden und die verwendeten Ressourcen so lange wie möglich in der EU-Wirtschaft gehalten werden.

### ***Ökodesign-Verordnung für nachhaltige Produkte***

Als Teil des Aktionsplans für die Kreislaufwirtschaft im Rahmen des europäischen Grünen Deals trat am 18. Juli 2024 die Ökodesign-Verordnung für nachhaltige Produkte in Kraft mit dem Ziel die Klima- und Umweltauswirkungen von Produkten zu verringern. Die Verordnung ist ein wesentlicher Baustein für die Transformation hin zu einer Kreislaufwirtschaft, in dem sie darauf abzielt, dass Produkte länger halten, leichter repariert und recycelt werden können, und dass sie Energie und Ressourcen effizienter nutzen und mehr recycelte Materialien enthalten.

### ***Right 2 Repair***

Der Rat der Europäischen Union hat am 30.5.2024 eine Richtlinie zur Förderung der Reparatur beschädigter oder fehlerhafter Waren – die sogenannte Richtlinie über das Recht auf Reparatur (auch „R2R“) – angenommen (European Commission, 2023). Die neuen Rechtsvorschriften werden es Verbraucher\*innen erleichtern, Waren reparieren zu lassen, anstatt sie zu ersetzen, und Reparaturdienstleistungen werden leichter zugänglich, transparenter und attraktiver. Die Annahme der Richtlinie ist der letzte Schritt im legislativen Entscheidungsprozess.

Nach der Billigung durch den Rat ist der Rechtsakt angenommen. Nach Unterzeichnung durch die Präsidentin des Europäischen Parlaments und den Präsidenten des Rates wird die Richtlinie im Amtsblatt der Europäischen Union veröffentlicht und tritt am zwanzigsten Tag nach ihrer Veröffentlichung in Kraft. Die Mitgliedstaaten müssen die Richtlinie innerhalb von 24 Monaten nach ihrem Inkrafttreten in nationales Recht umsetzen.

### 3.7.3. Kontextualisierung der Forschungsergebnisse

Bei der konkreten Ausgestaltung ausgewählter Maßnahmen gilt es zu definieren, was der Schwerpunkt und Umfang der Maßnahmen ist, welche Akteure involviert sein müssen und welche Verantwortlichkeiten sich daraus ergeben. Darüber hinaus ist ein konkreter Zeitrahmen und eine finanzielle und ressourcentechnische Größenordnung möglicher Maßnahmen zu entwickeln. Ein Kernziel ist dabei vor allem der Aspekt, wie man Soziale Innovationen im ökologischen Bereich in die Breite bringen kann, um so deren (Nachhaltigkeits-) Wirkungen zu maximieren.

Die Ausarbeitung der konkreten Maßnahmen muss zum einen unter Berücksichtigung der Aufgabenbereiche und Schwerpunkte des BMUV stattfinden, zum anderen unter Berücksichtigung der Aktivitäten anderer Akteure im Bereich Soziale Innovationen und Kreislaufwirtschaft, die im Rahmen der o.g. Strategien aktiv sein werden.

In enger Abstimmung mit den Prozessen der o.g. Strategien ist es wesentlich zu identifizieren, in welchen Bereichen die SINA Handlungsempfehlungen komplementär zu anderen Handlungsempfehlungen sein können (z.B. durch eine verstärkte und explizite Berücksichtigung sozialer Innovationen bei der Umsetzung von Maßnahmen im Rahmen der NKWS, sowie eine stärkere Berücksichtigung sozialer Innovationen im ökologischen Bereich im Rahmen der Nationalen Strategie für Soziale Innovationen und Gemeinwohlorientierte Unternehmen).

Es erscheint sinnvoll, dass das BMUV in Zusammenarbeit mit dem BMBF und BMWK eine Ko-Federführung bei der Umsetzung der Nationalen Strategie für Soziale Innovationen und Gemeinwohlorientierte Unternehmen sowie der NKWS übernimmt, um die Strategien effektiv und effizient umzusetzen und direkte Förderprogramme für Soziale Innovationen im ökologischen Bereich abzuleiten.

Das Kompetenzzentrum für Soziale Innovationen Deutschland hebt vier übergeordnete Punkte für die Nationale Strategie für Soziale Innovationen und Gemeinwohlorientierte Unternehmen hervor, die mit den Erkenntnissen aus dem SINA-Forschungsvorhaben übereinstimmen („Input für Nationale Strategie für gemeinwohlorientierte Unternehmen und Soziale Innovation“ (Kompetenzzentrum für Soziale Innovationen Deutschland, 2023)).

Erstens soll die Nationale Strategie als dynamischer Prozess formuliert werden, bei dem die Zielerreichung kontinuierlich evaluiert und entsprechend Anpassungen vorgenommen werden. Zweitens soll die Strategie alle regionalen Ebenen berücksichtigen, einschließlich Bundes-, Länder- und lokaler Ebene. Drittens soll die Strategie wissenschaftlich begleitet

werden, um Lernprozesse und kontinuierliche Weiterentwicklung zu ermöglichen. Viertens ist die ressortübergreifende Koordinierung sowie die Schaffung passender Strukturen und Verantwortlichkeiten für eine erfolgreiche Umsetzung entscheidend.

Zusätzlich enthält das Dokument zahlreiche Anmerkungen, von denen zwei besonders relevant für SINA sind: die Notwendigkeit einer ressortübergreifenden Koordinierung und die Schaffung passender Strukturen und Verantwortlichkeiten für eine erfolgreiche Umsetzung. Diese Punkte decken sich mit den Erkenntnissen aus dem SINA-Forschungsvorhaben und unterstreichen die Bedeutung einer integrierten und koordinierten Herangehensweise.

Im Rahmen der Potenzialanalyse wurden drei zentrale Dimensionen zur Klassifizierung Sozialer Innovationen identifiziert: (1) der transformative Wirkungsgrad, (2) der Formalisierungsgrad und (3) das transformative Potenzial. Basierend auf diesen Dimensionen hat das SINA-Vorhaben die Herausforderungen und Potenziale Sozialer Innovationen in diversen Themenfeldern analysiert und eine Vielzahl gezielter Handlungsempfehlungen entwickelt, wie Soziale Innovationen sowohl fokussiert als auch breitflächig unterstützt werden können.

Die systemische Perspektive zeigt, dass trotz spezifischer Unterschiede und Anforderungen der Akteur\*innen die übergreifenden Herausforderungen – institutionelle/strukturelle, Governance-, operative und sozio-kulturelle – für nahezu alle Träger\*innen Sozialer Innovationen relevant sind und zielgerichtete Maßnahmen, Programme und politische Anpassungen notwendig sind, um schnell signifikante positive Effekte zu erzielen.



*Bild 3: Erste Sitzung des SINA Beirats im November 2021 (Bild: Konstantin Münchau)*



*Bild 4: Fishbowl-Diskussion während der SINA-Abschlussveranstaltung im Juli 2024 (Bild: Julia Babel)*

## 4. Schluss

Das Potenzial Sozialer Innovationen auf Nachhaltigkeitsziele einzuzahlen, mit ihren greifbaren und immateriellen Vorteilen für die Gesellschaft, ist beträchtlich. Sie können maßgeblich zur Lösung gesellschaftlicher und ökologischer Probleme beitragen oder diese zumindest lindern. Dies erfordert jedoch intensivere Anstrengungen aller Beteiligten als bisher.

Im internationalen Vergleich verfügt Deutschland über eine starke und lebendige Community im Bereich der Sozialen Innovationen, hinkt jedoch in bestimmten Bereichen der Förderung hinterher. Es bedarf daher einer verstärkten politischen Aufmerksamkeit und gezielter Förderung durch finanzielle und nicht-finanzielle Instrumente. Ein zentraler Punkt ist die bessere Koordination der Initiativen auf verschiedenen Ebenen. Die Unterstützung durch das BMUV bei der Umsetzung von Programmen auf kommunaler Ebene sowie die nationale und perspektivisch europäische Koordination, Messung und Optimierung basierend auf umfassenden Datensätzen sind von entscheidender Bedeutung. Derzeit laufen viele Initiativen noch isoliert; insbesondere die Erkenntnisse und Leitlinien der Nationalen Strategie für Soziale Innovationen und Gemeinwohlorientierte Unternehmen sowie der Nationalen Kreislaufwirtschaftsstrategie sind bedeutende Meilensteine. Diese müssen jedoch breiter gestreut und schneller in die Praxis umgesetzt werden.

Um soziale Innovationen im Umweltbereich in Deutschland zu fördern, werden folgende Maßnahmen empfohlen:

1. **Zielgerichtete Finanzierungsmodelle:** Schaffung von Förderprogrammen, die flexible, klein-volumige **Anschubfinanzierungen** bieten und innovative Finanzierungsquellen, wie **nachrichtenlose Vermögenswerte**, einbeziehen.
2. **Standards für Wirkungsmanagement:** Entwicklung eines **Standardrahmens** für **Wirkungsmanagement** im ökologischen Bereich, um langfristige und prozessorientierte Ansätze für die Messung und Skalierung der Wirkung sozialer Innovationen zu etablieren.
3. **Politische Sichtbarkeit stärken:** Eine stärkere und kohärente **politische Stimme** für soziale Innovationen durch eine intensive Zusammenarbeit zwischen **BMUV, BMBF und BMWK** und die Verankerung von SI in politischen Prozessen und Ausschüssen.
4. **Infrastrukturen für lokale Systeme:** Unterstützung von **lokalen Sharing-Systemen**, die SI vorantreiben, durch die Bereitstellung von Ressourcen, Räumen und kommunalen Unterstützungsmechanismen.

5. **Förderung der Kreislaufwirtschaft durch SI:** Stärkere politische Unterstützung für **Kreislaufwirtschaft** und **Abfallvermeidung** durch nationale Programme, Wettbewerbe und Initiativen bzw. die delegierte Verantwortung und Befähigung der Kommunen zur Durchführung dieser
6. Berücksichtigung von Sozialen Innovationen in der **Umsetzung der EU-Richtlinie "Recht auf Reparatur"** in nationales Recht: Steigerung der Sichtbarkeit und Unterstützung bei der Auftragsvergabe im Rahmen der erweiterten Herstellerverantwortung

**Förderung der Kreislaufwirtschaft durch SI:** Stärkere politische Unterstützung für **Kreislaufwirtschaft** und **Abfallvermeidung** durch nationale Programme, Wettbewerbe und Initiativen bzw. die delegierte Verantwortung und Befähigung der Kommunen zur Durchführung dieser

Die Ergebnisse des Projekts zeigen, dass sich viele Empfehlungen wiederholen – was die Relevanz und die Tiefe der wissenschaftlichen Erkenntnisse betont. Gleich wenn dies die wichtige Rolle der Forschung unterstreicht, macht es auch deutlich, dass jetzt die Umsetzung entscheidend ist. Die im Kontext des SINA-Projekts vorgeschlagenen Handlungsempfehlungen und Maßnahmen sollen als Aufforderung verstanden werden, die weitreichenden Erkenntnisse in verschiedene gesellschaftliche Bereiche zu tragen, zu diskutieren und weiterzuentwickeln. Ziel ist es, innovative gemeinwohlorientierte Initiativen bei der Gestaltung eines sozial-ökologischen Wandels zu stärken und zu unterstützen.

Der Forschungsbeitrag des SINA-Projekts lag darin, Nachhaltigkeitspotenziale Sozialer Innovationen zu identifizieren bzw. qualitativ zu beschreiben und Handlungsempfehlungen zu entwickeln, um diese Potenziale noch stärker zu fördern. Diese Bemühungen sind unerlässlich, um die großen Herausforderungen unserer Zeit zu bewältigen und die Chancen, die Soziale Innovationen bieten, voll auszuschöpfen. Die Umsetzung der erarbeiteten Strategien und Erkenntnisse muss mit mehr Nachdruck, Geschwindigkeit und auf allen institutionellen Ebenen vorangetrieben werden, um nachhaltige und langfristige Erfolge zu sichern.

Das Forschungsvorhaben SINA wäre ohne die wertvolle Unterstützung zahlreicher Expert\*innen und der Mitglieder des Beirats nicht möglich gewesen. Wir möchten uns herzlich bei allen Beteiligten für ihre bedeutenden Beiträge und tiefen Einblicke bedanken.

## 5. Literaturverzeichnis

Aderhold, J., Mann, C., Rückert-John, J. & Schäfer, M. (2014). Soziale Innovationen und förderliche Governance-Formen im gesellschaftlichen Transformationsprozess. Im Auftrag des Umwelt Bundesamtes. [https://www.bmu.de/fileadmin/Daten\\_BMU/Pool/Forschungsdatenbank/fkz\\_3712\\_17\\_100\\_transformationsprozess\\_bf.pdf](https://www.bmu.de/fileadmin/Daten_BMU/Pool/Forschungsdatenbank/fkz_3712_17_100_transformationsprozess_bf.pdf)(aufgerufen am 21.10.2021).

Agenda-transfer Agentur für Nachhaltigkeit & ICLEI Local Governments for Sustainability (2007). Vorteile überzeugen – Nachhaltige Beschaffung in der kommunalen Praxis. <https://docplayer.org/710606-Vorteile-ueberzeugen-nachhaltige-beschaffung-in-der-kommunalen-praxis.html>.

**Agentur für Erneuerbare Energien (2020). Energiegenossenschaften im Auf- und Abschwung. Renew's Kompakt Ausgabe**

52. [https://www.waermewende.de/media/energiegenossenschaften-im-auf-und-abschwung/ae\\_rk\\_energiegenossenschaften\\_jul20/](https://www.waermewende.de/media/energiegenossenschaften-im-auf-und-abschwung/ae_rk_energiegenossenschaften_jul20/) (aufgerufen am 08.12.2021).

**Alvensleben, R (1998). Nachhaltiger Konsum: Konzepte, Probleme und Strategien.** <https://www.uni-kiel.de/agrarmarketing/Lehrstuhl/nachhaltigerkonsumdlg.pdf> (aufgerufen am 21.10.2021).

Arena, M. Bengo, I., Calderini, M. & Chiodo, V. (2018). Unlocking finance for social tech start-ups: is there a new opportunity space? Department of Management, Economics and Industrial Engineering, Politecnico di Milano.

**BaFin (2019). BaFinPerspektiven 2. Finanzen und Nachhaltigkeit: das Ende des „Weiter so“.**

[https://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/BaFinPerspektiven/2019\\_02/bp\\_19\\_2\\_Thimann.html;jsessionid=8C7518B79D5D454454363B6CA65DCA53.2\\_cid500?nn=11056122#doc12377610bodyText3](https://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/BaFinPerspektiven/2019_02/bp_19_2_Thimann.html;jsessionid=8C7518B79D5D454454363B6CA65DCA53.2_cid500?nn=11056122#doc12377610bodyText3) (aufgerufen am 02.11.2021).

**Bayern Innovativ (2022). Soziale Innovation trifft Impact-orientiertes Unternehmertum.** <https://www.bayern-innovativ.de/de/seite/studie-soziale-innovation-trifft-impact-orientiertes-unternehmertum>.

**Becker, Werner (2022). Umweltschutz / 3 Abgabenordnung: Gemeinnützige Zwecke.** Haufe. [https://www.haufe.de/finance/haufe-finance-office-premium/umweltschutz-3-abgabenordnung-gemeinnuetzige-zwecke\\_idesk\\_PI20354\\_HI10864211.html](https://www.haufe.de/finance/haufe-finance-office-premium/umweltschutz-3-abgabenordnung-gemeinnuetzige-zwecke_idesk_PI20354_HI10864211.html).

**Beuth (2020). DIN SPEC 90051-1:2020-11.** <https://dx.doi.org/10.31030/3204886>.

**Big Society Capital. (2022). Outcomes for all: 10 years of social outcomes contracts.** [https://bigsocietycapital.fra1.cdn.digitaloceanspaces.com/media/documents/BSC\\_Outcomes\\_For\\_All\\_Report\\_2022.pdf](https://bigsocietycapital.fra1.cdn.digitaloceanspaces.com/media/documents/BSC_Outcomes_For_All_Report_2022.pdf).

**Birner, R. (2019). Ernährungssicherung und Landwirtschaft.** Nova Acta Leopoldina – Natur – Wissenschaft – Gesellschaft Rückblick und Ausblick nach zehn Jahren Nationale Akademie der Wissenschaften, 424, 77–103.

**Borderstep Institut für Innovation und Nachhaltigkeit (2021). Praxistool der DIN SPEC 90051-1 veröffentlicht.** <https://www.borderstep.de/2021/01/21/praxistool-der-din-spec-90051-1-veroeffentlicht/>.

**Bugdahn, S.; Holtmannspötter, D.; Ratajczak, A. (2020). Foresight und Roadmapping: Zukunft strategisch gestalten.** Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V. (DLR). [https://www.kooperation-international.de/fileadmin/public/downloads/itb/info\\_18\\_12\\_20\\_SAG.pdf](https://www.kooperation-international.de/fileadmin/public/downloads/itb/info_18_12_20_SAG.pdf).

Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (Hrsg.) (2020). Umweltfußabdruck von Gebäuden in Deutschland. Kurzstudie zu sektorübergreifenden Wirkungen des Handlungsfelds „Errichtung und Nutzung von Hochbauten“ auf Klima und Umwelt. BBSR-Online-Publikation 17/2020, Bonn, Dezember 2020. <https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/veroeffentlichungen/bbsr-online/2020/bbsr-online-17-2020-dl.pdf?blob=publicationFile&v=3> (aufgerufen am 08.12.2021).

**Bundesministerium für Bildung und Forschung (2021). Das UNESCO-Weltaktionsprogramm BNE in Deutschland.** <https://www.bne-portal.de/bne/de/nationaler-aktionsplan/das-unesco-weltaktionsprogramm-bne-in-deutschland/das-unesco-weltaktionsprogramm-bne-in-deutschland> (aufgerufen am 29.10.2021).

**Bundesministerium für Bildung und Forschung (2021). Ressortkonzept zu Sozialen Innovationen.** [https://www.bmbf.de/SharedDocs/Publikationen/de/bmbf/1/168520\\_Ressortkonzept\\_zu\\_Sozialen\\_Innovationen.pdf?blob=publicationFile&v=4](https://www.bmbf.de/SharedDocs/Publikationen/de/bmbf/1/168520_Ressortkonzept_zu_Sozialen_Innovationen.pdf?blob=publicationFile&v=4) (aufgerufen am 21.10.2021).

**Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF). (2022). Foresight als Methode der Strategischen Vorausschau im BMBF.** <https://www.bmbf.de/bmbf/de/forschung/soziale-innovationen-und->

[zukunftsanalyse/foresight/foresight-als-methode-der-strategischen-vorausschau-im-bmbf/foresight-als-methode-der-strategischen-vorausschau-im-bmbf\\_node.html](https://www.bmbf.de/bmbf/de/foresight/foresight-als-methode-der-strategischen-vorausschau-im-bmbf-foresight-als-methode-der-strategischen-vorausschau-im-bmbf_node.html)

**Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF). (2022). Soziale Innovationen und Zukunftsanalyse.** [https://www.bmbf.de/bmbf/de/forschung/soziale-innovationen-und-zukunftsanalyse/soziale-innovationen-und-zukunftsanalyse\\_node.html](https://www.bmbf.de/bmbf/de/forschung/soziale-innovationen-und-zukunftsanalyse/soziale-innovationen-und-zukunftsanalyse_node.html)

**Bundesministerium für Familie, Frauen, Senioren und Jugend (2021). Was ist ein Mehrgenerationenhaus?**

<https://www.mehrgenerationenhaeuser.de/mehrgenerationenhaeuser/was-ist-ein-mehrgenerationenhaus> (aufgerufen am 08.12.2021).

Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (2009). Zukunft bauen. Das Magazin der Forschungsinitiative Zukunft Bau. [https://epub.sub.uni-hamburg.de/epub/volltexte/2011/7630/pdf/1Broschuere\\_Zukunft\\_Bau.pdf](https://epub.sub.uni-hamburg.de/epub/volltexte/2011/7630/pdf/1Broschuere_Zukunft_Bau.pdf) (aufgerufen am 28.10.2021).

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz (2020). Umweltfreundliche öffentliche Beschaffung. <https://www.bmu.de/themen/nachhaltigkeit-digitalisierung/konsum-und-produkte/umweltfreundliche-beschaffung>.

**Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2017). Innovative öffentliche Beschaffung. Leitfaden, 2. Auflage 2017.** [https://www.koinno-bmwk.de/fileadmin/user\\_upload/publikationen/KOINNO\\_Broschuere\\_Innovative\\_oeffentliche\\_Beschaffung\\_2017\\_web.pdf](https://www.koinno-bmwk.de/fileadmin/user_upload/publikationen/KOINNO_Broschuere_Innovative_oeffentliche_Beschaffung_2017_web.pdf)

**Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (2022). Die Start-up Strategie der Bundesregierung.** [https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Publikationen/Existenzgruendung/start-up-strategie-der-bundesregierung.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=14](https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Publikationen/Existenzgruendung/start-up-strategie-der-bundesregierung.pdf?__blob=publicationFile&v=14).

Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (2023). Nationale Strategie für Gemeinwohlorientierte Unternehmen und Soziale Innovationen. [https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Publikationen/Wirtschaft/nationale-strategie-soziale-innovationen-gemeinwohlorientierte-unternehmen.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=22](https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Publikationen/Wirtschaft/nationale-strategie-soziale-innovationen-gemeinwohlorientierte-unternehmen.pdf?__blob=publicationFile&v=22).

Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) und Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF). (2023). "Die Nationale Strategie für Soziale Innovationen und Gemeinwohlorientierte Unternehmen.

<https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Dossier/nationale-strategie-fuer-sozialunternehmen-und-social-startups.html>

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz (BMUV). (2024). "Nationale Kreislaufwirtschaftsstrategie (NKWS).

[https://www.bmu.de/fileadmin/Daten\\_BMU/Download\\_PDF/Abfallwirtschaft/nkws\\_entwurf\\_bf.pdf](https://www.bmu.de/fileadmin/Daten_BMU/Download_PDF/Abfallwirtschaft/nkws_entwurf_bf.pdf)

Bundesverband der Deutschen Industrie & Bundesverband Deutscher Stiftungen (2022). Verantwortungseigentum weiterdenken. Positionspapier.

[https://www.stiftungen.org/fileadmin/stiftungen\\_org/Verband/Wer\\_Wir\\_sind/Positionen/Stiftungsposition-09-2022-Verantwortungseigentum.pdf](https://www.stiftungen.org/fileadmin/stiftungen_org/Verband/Wer_Wir_sind/Positionen/Stiftungsposition-09-2022-Verantwortungseigentum.pdf).

**Bundesverband Deutsche Startups e.V. (2022). SUSI. Dein Nachhaltigkeits & Impact Reporting.** <https://sustainable-startups.de/susi/>.

Bundesverband Nachhaltige Wirtschaft e.V. (2020). DIN SPEC 90051-1 bietet jetzt Standard für Nachhaltigkeitsbewertung von Start-ups. <https://www.bnw-bundesverband.de/blog/2020/10/22/din-spec-90051-1-standard-nachhaltigkeitsbewertung-start-ups/>.

**Bundeszentrale für Politische Bildung (BpB). (2022). Wahl-O-Mat.** <https://www.bpb.de/themen/wahl-o-mat/>.

Bund, E., Gerhard, U., Hoelscher, M., & Mildenerger, G. (2015). A Methodological Framework for Measuring Social Innovation. Historical Social Research / Historische Sozialforschung, 40(3 (153)), 48–78. <http://www.jstor.org/stable/24583147> (aufgerufen am 08.12.2021).

**Burger, A.; Bertschneider W. (2021). Umweltschädliche Subventionen in Deutschland.** Umweltbundesamt. <https://www.umweltbundesamt.de/publikationen/umweltschaedliche-subventionen-in-deutschland-0>.

**Buhr, D. (2014). Soziale Innovationspolitik.** Friedrich Ebert Stiftung. <https://library.fes.de/pdf-files/wiso/10720.pdf>.

Butzin, A., Terstriep, J., & Welschhoff, J. (2013): Nachhaltige Mobilität durch soziale Innovationen!? Verkehrsprobleme und alternative Ansätze zu ihrer Lösung. Forschung Aktuell 02/2013. <https://www.econstor.eu/handle/10419/69625> (aufgerufen am 21.10.2021).

Campbell, B. M., Douglas, J.B., Bennett, E.M., Hall-Spencer, J., Ingram, J.S.I., Jamarillo, F., Ortiz, R., Ramankutty, N., Sayer, J.A., & Shindel, D. (2017): Agriculture production as a major driver of the Earth system exceeding planetary boundaries. Ecology and Society, 22/4, 8. <https://www.ecologyandsociety.org/vol22/iss4/art8/>(aufgerufen am 08.12.2021).

**Carina Koop et al. (2023). Kommunale Abfallvermeidung.** Circular Cities NRW. [https://wupperinst.org/fa/redaktion/downloads/projects/CircCities\\_Handlungsleitfaden.pdf](https://wupperinst.org/fa/redaktion/downloads/projects/CircCities_Handlungsleitfaden.pdf).

Chin, W. & Mees, H. (2021). The rising stars of social innovations: How do local governments facilitate citizen initiatives to thrive? The case of waste management in Brussels and Hong Kong. Environmental Policy & Governance.

Cradle to Cradle NGO (2022). Umdenken für einen zukunftsfähigen kommunalen Einkauf. Leitfaden für eine strategische Beschaffung nach Cradle to Cradle. <https://c2c-beschaffung.org/>.

Das Landmark Konsortium (2012). Überprüfung sozialer Verantwortung entlang der Lieferkette. Ein rechtlicher Praxis-Leitfaden für öffentliche Einkäufer. <https://www.cora-netz.de/wp-content/uploads/rechtsleitfaden.pdf>.

**Deutscher Bundestag (2020). Bundestag will ein Konzept für die Entwicklung von sozialen Innovationen.** Textarchiv 2020. <https://www.bundestag.de/dokumente/textarchiv/2020/kw22-de-soziale-innovation-696120> (aufgerufen am 08.12.2021).

Deutscher Bundestag (2022). Drucksache 20/2468. Antwort der Bundesregierung auf eine kleine Anfrage der Abgeordneten Enrico Komning, Leif-Erik Holm, Dr. Malte Kaufmann, weiterer Abgeordneter und der Fraktion der AfD: Rechtliche Rahmenbedingungen für Genossenschaften und gemeinwohlorientiertes Wirtschaften. <https://dserver.bundestag.de/btd/20/024/2002468.pdf>.

**Deutscher Gewerkschaftsbund (2021). Gerechter Strukturwandel führt zum Erfolg.** <https://www.dgb.de/downloadcenter/++co++d99b84d6-d42c-11eb-ba7f-001a4a160123> (aufgerufen am 08.12.2021).

**Deutsche UNESCO-Kommission e.V. (2012). Hochschulen für eine nachhaltige Entwicklung.**

[https://www.hrk.de/uploads/media/Hochschulen\\_fuer\\_eine\\_nachhaltige\\_Entwicklung\\_Feb2012.pdf](https://www.hrk.de/uploads/media/Hochschulen_fuer_eine_nachhaltige_Entwicklung_Feb2012.pdf) (aufgerufen am 08.12.2021).

**Deutschlandfunk (2019). Wohnen in Deutschland.** [https://www.deutschlandfunk.de/teure-mieten-wenig-wohnraum-viel-redebedarf-wohnen-in.2897.de.html?dram:article\\_id=449078](https://www.deutschlandfunk.de/teure-mieten-wenig-wohnraum-viel-redebedarf-wohnen-in.2897.de.html?dram:article_id=449078) (aufgerufen am 28.10.2021).

Deutschlandfunknova. (2023). "Kampf gegen Wegwerfmode: Frankreich: Reparaturbonus für Klamotten und Schuhe."

**Die Bundesregierung (2021). Generationenvertrag für das Klima.** <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/klimaschutz/klimaschutzgesetz-2021-1913672> (aufgerufen am 21.10.2021).

Dupain, W.; Pilia, O.; Wunsch, M.; Hoffmann, P.; Scharpe, K.; Mair, J.; Raith, M.; Bosma, N. (2021), "The State of Social Enterprise in Europe – European Social Enterprise Monitor 2020-2021". Euclid Network. <https://knowledgecentre.euclidnetwork.eu/2021/05/25/european-social-enterprise-monitor-report-2020-2021/>.

**EcoDesignKit (2021). Umweltaspekte der Energieerzeugung.** <https://www.ecodesignkit.de/grundlagen/a2-umweltbezogenes-material-und-prozesswissen/a25-umweltaspekte-der-energieerzeugung/inhalt-und-einleitung/#c3085>(aufgerufen am 21.10.2021).

Eisenreich, T. & Scholz, S. (2018): Finanzierung Sozialer Innovationen auf europäischer und nationaler Ebene. In: Eurich, J., Glatz-Schmallegger, M., Parpan-Blaser, A.: Gestaltung von Innovationen in Organisationen des Sozialwesens – Rahmenbedingungen, Konzepte und Praxisbezüge. Springer Verlag.

European Commission & European Investment Bank (2020). Crowdfunding and ESF opportunities: Future Perspectives for Managing Authorities. <https://www.fi-compass.eu/publication/manuals/crowdfunding-and-esf-opportunities-future-perspectives-managing-authorities>.

European Commission & European Investment Bank (2020). Supporting the development of Social Finance Ecosystems in Member States under ESF. <https://www.fi->

[compass.eu/publication/factsheets/supporting-development-social-finance-ecosystems-member-states-under-esf](https://compass.eu/publication/factsheets/supporting-development-social-finance-ecosystems-member-states-under-esf).

European Commission (2021). Europäischer Grüner Deal: Kommission schlägt Neuausrichtung von Wirtschaft und Gesellschaft in der EU vor, um Klimaziele zu erreichen. [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/de/ip\\_21\\_3541](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/de/ip_21_3541) (aufgerufen am 21.10.2021).

European Commission, Executive Agency for Small and Medium-Sized Enterprises (2020). Making socially responsible public procurement work: 71 good practice cases.

**Fehler! Linkreferenz ungültig.**

**European Innovation Council (2021). Finance your social innovation. Funding toolkit for early-stage social innovators.** <https://eusic.challenges.org/the-2021-funding-toolkit/>

**Europäisches Parlament (2021). Kreislaufwirtschaft: Definition und Vorteile.** <https://www.europarl.europa.eu/news/de/headlines/economy/20151201STO05603/kreislaufwirtschaft-definition-und-vorteile> (aufgerufen am 21.10.2021).

**FAO (2018). The future of food and agriculture – Alternative pathways to 2050. Summary version. Rome. 60ff.** <https://www.fao.org/3/i8429EN/i8429en.pdf> (aufgerufen am 08.12.2021).

**FIS Forschungsinformationssystem (2021). Luft- und Klimabelastung durch Güterverkehr.** <https://www.forschungsinformationssystem.de/servlet/is/39787/> (aufgerufen am 11.11.2021).

Fraunhofer-Institut für Naturwissenschaftlich-Technische Trendanalysen INT. (2022). Denken mit Zukünften – Szenariomethodologie. <https://www.int.fraunhofer.de/de/geschaeftsfelder/corporate-technology-foresight/Denken-mit-Zukuenften.html>.

Fraunhofer Umsicht. (2018). “Entscheidender Beitrag zu effizienten Rohstoffkreisläufen: Wiederverwendung von IT-Geräten”.

**French Impact. (2022). PLP Outcome Report. The SDGs: a common framework to promote Social Impact Measurement of the SSE.** <http://social-impact-measurement.le-frenchimpact.fr/wp-content/uploads/2022/05/Final-Outcome-Report.pdf#:~:text=The%20SDGs%3A%20a%20common%20framework%20to%20promote>

<https://www.ssi.de/2020/Social,%28SIM%29%20of%20the%20social%20and%20solidarity%20economy%20%28SSE%29.?msclid=3e8289e7cf7611ecae6717d84234fc73>.

**Gianoncelli, A. & Picón Martínez A., (2020). The Investing for Impact Toolkit.** European Venture Philanthropy Association (EVPA). [https://evpa.eu.com/uploads/publications/EVPA\\_Investing\\_for\\_Impact\\_Toolkit\\_2020.pdf](https://evpa.eu.com/uploads/publications/EVPA_Investing_for_Impact_Toolkit_2020.pdf).

Greenpeace (2008). Landwirtschaft und Klima – Zusammenfassung des Greenpeace Reports „Cool Farming: Climate Impacts of Agriculture and Mitigation Potential“. [https://www.greenpeace.de/sites/www.greenpeace.de/files/Landwirtschaftsreport\\_08jan08\\_0.pdf](https://www.greenpeace.de/sites/www.greenpeace.de/files/Landwirtschaftsreport_08jan08_0.pdf) (aufgerufen am 21.10.2021).

**Hammerschmid, G.; Holler, F.; Löffler, L.; Schuster, F. (2016). Kommunen der Zukunft – Zukunft der Kommunen.** Institut für den öffentlichen Sektor. [https://publicgovernance.de/media/Studie\\_Zukunft\\_Kommunen.pdf](https://publicgovernance.de/media/Studie_Zukunft_Kommunen.pdf).

Hasselkuß, M. (2018). Transformative soziale Innovation durch Netzwerke – Das Beispiel „Bildung für nachhaltige Entwicklung“. Wuppertaler Schriften zur Forschung für eine nachhaltige Entwicklung Band 12, oekom Verlag, München.

Herzog, L. (2019). Die Rettung der Arbeit: ein politischer Aufruf. Hanser Berlin.

**Hightech Forum (2019). Soziale Innovationen. Ein Impulspapier für das Hightech-Forum.** [https://www.hightech-forum.de/wp-content/uploads/hightech-forum\\_impulspapier\\_soziale\\_innovationen-4.pdf](https://www.hightech-forum.de/wp-content/uploads/hightech-forum_impulspapier_soziale_innovationen-4.pdf).

Hofmann, J., & Günther, J. (2019). Arbeiten 4.0–Eine Einführung. HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik, 56(4), 687-705.

**Howaldt, J., Kaletka, C., Schröder, A., & Zirngiebl, M. (2018). Atlas of Social Innovation – New Practices for a Better Future.** Sozialforschungsstelle, TU Dortmund University: Dortmund. <https://www.socialinnovationatlas.net/articles/> (aufgerufen am 08.12.2021).

Howaldt., J.; Kaletka, C.; Schröder, A.; Zirngiebl, M. (Hrsg.) (2019). Atlas of Social Innovation. 2nd Volume: A world of new practices. Oekom Verlag. <https://doi.org/10.14512/9783962386887>.

**IFO Institut (2020). Sustainable Finance – Eine kritische Würdigung der deutschen und europäischen Vorhaben.** [https://www.ifo.de/DocDL/ifo-Studie\\_Sustainable\\_Finance\\_IHK\\_Impulse.pdf](https://www.ifo.de/DocDL/ifo-Studie_Sustainable_Finance_IHK_Impulse.pdf) (aufgerufen am 02.11.2021).

**IG Metall (2019). Darum brauchen wir das Transformations-Kurzarbeitergeld.** <https://www.igmetall.de/politik-und-gesellschaft/wirtschaftspolitik/arbeitsmarkt/darum-brauchen-wir-das-transformations-kurzarbeitergeld> (aufgerufen am 08.12.2021).

**Informationsbüro d-NRW (2007). Shared Service Center am Beispiel kommunaler IT-Dienstleistungen in NRW.** [https://www.d-nrw.de/fileadmin/user\\_upload/d-NRW\\_Dateien/Informationsbuero/Klinger\\_SSC.pdf](https://www.d-nrw.de/fileadmin/user_upload/d-NRW_Dateien/Informationsbuero/Klinger_SSC.pdf).

Institut für den öffentlichen Sektor e.V. (2008). Shared Service Center in der öffentlichen Verwaltung – ein europäischer Vergleich. [https://publicgovernance.de/media/PG\\_Herbst\\_2008\\_Fokus\\_Shared\\_Service\\_Center.pdf](https://publicgovernance.de/media/PG_Herbst_2008_Fokus_Shared_Service_Center.pdf).

International Resource Panel (2020). Resource Efficiency and Climate Change: Material Efficiency Strategies for a Low-Carbon Future. Hertwich, E., Lifset, R., Pauliuk, S., Heeren, N. A report of the International Resource Panel. United Nations Environment Programme, Nairobi, Kenya. <https://www.resourcepanel.org/reports/resource-efficiency-and-climate-change> (aufgerufen am 22.11.2021).

**Jossin, J. & Peters, O. (2021). Status of the SDG implementation in German municipalities.** Bertelsmann Stiftung & Deutsches Institut für Urbanistik. <https://doi.org/10.11586/2021061>.

Kahle, N. (2021). Mobilität in Bewegung: Wie soziale Innovationen unsere mobile Zukunft revolutionieren. GABAL.

Koalitionsvertrag 2021 – 2025 zwischen der Sozialdemokratischen Partei Deutschlands (SPD), BÜNDNIS 90 / DIE GRÜNEN und den Freien Demokraten (FDP). [https://www.spd.de/fileadmin/Dokumente/Koalitionsvertrag/Koalitionsvertrag\\_2021-2025.pdf](https://www.spd.de/fileadmin/Dokumente/Koalitionsvertrag/Koalitionsvertrag_2021-2025.pdf).

**Kompetenzzentrum Soziale Innovation Sachsen-Anhalt. (2022). Landkarte Sozialer Innovationen.** <https://soziale-innovation.sachsen-anhalt.de/soziale-innovationen/landkarte-sozialer-innovationen/>.

**Fehler! Linkreferenz ungültig..**

Krlev, G., Sauer, S., Scharpe, K., Mildenerger, G., Elsemann, K. & Sauerhammer, M. (2021). Finanzierung von Sozialen Innovationen – Internationale Vergleichsstudie. Centrum für soziale Investitionen und Innovationen (CSI), Universität Heidelberg & Social Entrepreneurship Network Deutschland e.V. (SEND). [https://www.send-ev.de/wpcontent/uploads/2021/10/Finanzierung\\_Sozialer\\_Innovationen.pdf](https://www.send-ev.de/wpcontent/uploads/2021/10/Finanzierung_Sozialer_Innovationen.pdf).

Krlev, G., Mildenerger, G., & Anheier, H. (2020). Innovation and societal transformation – what changes when the ‘social’ comes in?. *International Review of Applied Economics*, 34, 529-540. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/02692171.2020.1820247> (aufgerufen am 08.12.2021).

**Kubek, D. & Kurz, B. (2016). Social Impact Navigator.** The practical guide for organizations targeting better results. Phineo gAG.

**Kulicke, M. (2021). Innovation for Transformation: Fostering Innovation to Address Societal Challenges.** Bertelsmann Stiftung. <https://www.bertelsmann-stiftung.de/en/our-projects/fostering-innovation>.

Man Lee, E. K., Lee, H., Hing Kee, C., Hong Kwan, C., Ha Ng, C. (2019). Social Impact Measurement in Incremental Social Innovation. *Journal of Social Entrepreneurship* 12(1). <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/19420676.2019.1668830> (aufgerufen am 08.12.2021).

**Mair, J., Gegenhuber, T., Lührsen, R. & Thäter, L. (2022). UpdateDeutschland: Open Innovation weiterdenken und lernen.** Learning Report. <https://doi.org/10.48462/opus4-4204>.

**Mair, J., Gegenhuber, T., Lührsen, R. & Thäter, L. (2021). Lektionen aus #WirvsVirusGemeinsam gegen die Krise. Geht das?** <https://netzpolitik.org/2021/lektionen-aus-wirsvirus-gemeinsam-gegen-die-krise-geht-das/>.

Man Lee, E. K., Lee, H., Hing Kee, C., Hong Kwan, C., Ha Ng, C. (2019). Social Impact Measurement in Incremental Social Innovation. *Journal of Social Entrepreneurship* 12(1). <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/19420676.2019.1668830> (aufgerufen am 08.12.2021).

Markey, R., McIvor, J., O'Brien, M., & Wright, C.F. (2019). Reducing carbon emissions through employee participation: evidence from Australia, *Industrial Relations Journal*, (50(1), 57-83. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/irj.12238> (aufgerufen am 08.12.2021).

**Massolle, J. (2021). Automatisierungsschutz im Containerhafen.** Hans-Böckler-Stiftung. [https://www.boeckler.de/pdf/mbf\\_bvd\\_portrait\\_digitalisierung\\_rationalisierungsschutz\\_hhla\\_cta.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/mbf_bvd_portrait_digitalisierung_rationalisierungsschutz_hhla_cta.pdf) (aufgerufen am 08.12.2021).

**Maurer, Indre & Oberg, Achim (2020): Formen, Steuerung und Verbreitung der Sharing Economy in Deutschland.** i-share Report (Vol. I): <https://www.i-share-economy.org/veroeffentlichungen>.

Meyer, K. und Molnár, M. Reparaturbonus. (2024). „Status Quo, Überblick über bestehende Förderprogramme in Europa“.

Meyer, Katrin. (2023a). „Jetzt oder nie: EU muss wirksames Recht auf Reparatur einführen“. Runder Tisch Reparatur e.V.

Meyer, Katrin. (2023b). „Wert der Reparatur: Reparieren erfüllt“. Runder Tisch Reparatur e.V.

Meyer, Katrin. (2023c). „Wert der Reparatur: Reparatur als Klimaretter“. Runder Tisch Reparatur e.V.

Meyer, Katrin. (2023d). „Über 70.000 Stimmen einen bundesweiten Reparaturbonus übergeben – Bundesregierung mit schwachem Angebot“.

Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Energie Land Brandenburg (2021). Die Entwicklung von sozialem Unternehmertum und Sozialunternehmen in Brandenburg fördern. OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Papers. [https://mwae.brandenburg.de/media/bb1.a.3814.de/OECD\\_Studie\\_Sozialunternehmen\\_in\\_Brandenburg.pdf](https://mwae.brandenburg.de/media/bb1.a.3814.de/OECD_Studie_Sozialunternehmen_in_Brandenburg.pdf).

**Nils Zimmermann (2016). So bekommen wir die 5 größten Umweltprobleme in den Griff.** <https://www.dw.com/de/so-bekommen-wir-die-5-gr%C3%B6%C3%9Ften-umweltprobleme-in-den-griff/a-36073501>(aufgerufen am 21.10.2021).

**Oblak, E. (2019). The story of Ljubljana.** <https://zerowastecities.eu/bestpractice/best-practice-ljubljana/>.

OCED (2010). Glossar entwicklungspolitischer Schlüsselbegriffe aus den Bereichen Evaluierung und ergebnisorientiertes Management. <https://www.oecd.org/development/evaluation/dcdndep/43184177.pdf>.

Open Knowledge Foundation Deutschland. (2023). „Mehr Gestaltungswillen für die Kreislaufwirtschaftsstrategie“.

ORF. (2022). „Reparaturbonus wurde bisher in erster Linie für Handys genutzt“. Österreichisches Bundesministerium für Klimaschutz.

Pel, B., Haxeltine, A., Avelino, F., Dumitru, A., Kemp, R., Bauler, T., Kunze, I., Dorland, J., Wittmayer, J. & Jørgensen, M. S. (2020). "Towards a theory of transformative social innovation: A relational framework and 12 propositions". Research Policy, Elsevier 49(8). <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S004873332030158X> (aufgerufen am 08.12.2021).

**Phineo (2022). Wo geht's zur Wirkung? Stufe für Stufe zur Wirkungslogik Ihres Projekts.** <https://www.wirkung-lernen.de/wirkung-planen/wirkungslogik/bestandteile/>.

Picón Martínez, A., Cafferkey, P. & Gianoncelli, A. (2021). Accelerating the SDGs – The role of crowdfunding in investing for impact. European Venture Philanthropy Association (EVPA). [https://evpa.eu.com/uploads/publications/Accelerating\\_the\\_SDGs-The\\_Role\\_of\\_Crowdfunding\\_in\\_investing\\_for\\_impact-2021.pdf](https://evpa.eu.com/uploads/publications/Accelerating_the_SDGs-The_Role_of_Crowdfunding_in_investing_for_impact-2021.pdf).

Planing. (2015). "Business model innovation in a circular economy reasons for non-acceptance of circular business models."

**Pue, K., Vandergeest, C., & Bresnitz, D. (2016). Toward a Theory of Social Innovation.** Toronto: Innovation Policy Lab White Paper. <http://www.transitsocialinnovation.eu/content/original/Book%20covers/Local%20PDFs/216%20SOCINN%20White%20Paper%20SI%20theory%202016.pdf>(aufgerufen am 08.12.2021).

**PWC (2021). Richtlinien für nachhaltige Finanzwirtschaft.** <https://www.pwc.de/de/nachhaltigkeit/sustainable-finance.html> (aufgerufen am 02.11.2021).

**Rat für nachhaltige Entwicklung (2021). Bildung und Forschung.** <https://www.nachhaltigkeitsrat.de/nachhaltige-entwicklung/bildung-und-forschung/> (aufgerufen am 29.10.2021).

**Reidel, J. (2013). Zur Ethik des Konsums-Konsumentenverantwortung als Lösung globaler Probleme?.** HiBiFo–Haushalt in Bildung und Forschung, 2(2), 5-

6. <https://www.budrich-journals.de/index.php/HiBiFo/article/view/12926/11244> (aufgerufen am 08.12.2021).

Reynolds, S., Gabriel, M., Heales, C. (2017). Social innovation policy in Europe: where next? D5.3: Annual State of the Union Report – Part 1. Social Innovation Community. [https://www.siceurope.eu/sites/default/files/field/attachment/social\\_innovation\\_policy\\_in\\_europe\\_-\\_where\\_next.pdf](https://www.siceurope.eu/sites/default/files/field/attachment/social_innovation_policy_in_europe_-_where_next.pdf).

Rost, J. (2002). Umweltbildung – Bildung für nachhaltige Entwicklung. Was macht den Unterschied?. ZEP: Zeitschrift für internationale Bildungsforschung und Entwicklungspädagogik 25(1), S. 7-12.

Rückert-John et al. (2021). Identifizierung soziologischer Bestimmungsfaktoren der Abfallvermeidung und Konzipierung einer zielgruppenspezifischen Kommunikation. Umweltbundesamt. [https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/5750/publikationen/2021-03-18\\_texte\\_43-2021\\_abfallvermeidung\\_zielgruppen\\_0.pdf](https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/5750/publikationen/2021-03-18_texte_43-2021_abfallvermeidung_zielgruppen_0.pdf).

Runder Tisch Reparatur. (2022). “Neue Bundesregierung muss Recht auf Reparatur wirksam umsetzen: Der Teufel liegt im Details”.

**Rüttinger, L. (2015). Negative Sozial- und Umweltauswirkungen bei der Rohstoffgewinnung reduzieren.** <https://www.adelphi.de/de/projekt/negative-sozial-und-umweltauswirkungen-bei-der-rohstoffgewinnung-reduzieren>(aufgerufen am 21.10.2021).

Salzmann, Elke. (2023). “Wert der Reparatur: Reparatur als Recht”. Runder Tisch Reparatur e.V.

**Santos, J. (2019) Equity for social innovation. MAZE, Portugal, Fi-Compass, European Social Fund (ESF).** <https://www.fi-compass.eu/content/presentation-equity-social-innovation>.

Schmitz, B., Krlev, G., Mildenerger, G., Bund, E., Hubrich, D. (2013). Paving the Way to Measurement – A Blueprint for Social Innovation Metrics. A short guide to the research for policy makers. A deliverable of the project. The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe (TEPSIE). European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research. [https://www.siceurope.eu/sites/default/files/field/attachment/TEPSIE%20Policy%20Paper%20Measurement%20Blueprint%20\(WP2\).pdf](https://www.siceurope.eu/sites/default/files/field/attachment/TEPSIE%20Policy%20Paper%20Measurement%20Blueprint%20(WP2).pdf)(aufgerufen am 08.12.2021).

**Schneider, T. & Schmidt, V. (2020). Rechtsgutachten umweltfreundliche öffentliche Beschaffung.** Umweltbundesamt. <https://www.umweltbundesamt.de/publikationen/rechtsgutachten-umweltfreundliche-offentliche>.

Schomerus, Ludwig, Ebelt. (2022). "Wiederverwendung von Haushaltsgroßgeräten in Deutschland steigern und neue Wege der Haushaltsgroßgeräte-Sammlung beschreiten mit neuen Geschäftsmodellen zwischen Handel und Werkstätten in Kooperation mit dem Hersteller."

Schött, Jonathan. (2023a). „Wert der Reparatur: Reparatur als Handwerk“. Runder Tisch Reparatur e.V.

Schött, Jonathan. (2023b). „Wert der Reparatur: Reparieren bring zusammen“. Runder Tisch Reparatur e.V.

**Schumacher, E. F. (1973). Small is Beautiful. Die Rückkehr zum menschlichen Maß.** Stiftung Ökologie und Landbau (Hrsg.), Bad Dürkheim 1993, Ökologische Konzepte 87.

Schröder, A. (2017). Soziale Innovation Weltweit – Ergebnisse des Global Mapping im Projekt SI-DRIVE. XIX. Tagung für Angewandte Sozialwissenschaften Soziale Innovationen Lokal Gestalten. Sozialforschungsstelle TU Dortmund. <https://pdfs.semanticscholar.org/ef83/89e62c3627f97996385c6f1d8ed7e06c4b6e.pdf>.

**SEND (2020). Nachrichtenlose Assets – Reformvorschlag. 2. Auflage.** [https://www.send-ev.de/wp-content/uploads/2021/03/2\\_Auflage\\_Nachrichtenlose\\_Assets.pdf](https://www.send-ev.de/wp-content/uploads/2021/03/2_Auflage_Nachrichtenlose_Assets.pdf).

**SEND (2021). Positionspapier Impact Crowdfunding.** [https://www.send-ev.de/wp-content/uploads/2021/05/PP\\_Impact\\_Crowdfunding.pdf](https://www.send-ev.de/wp-content/uploads/2021/05/PP_Impact_Crowdfunding.pdf).

SEND e.V. (2021). Für eine Gesellschaft, in der alle Menschen am Fortschritt teilhaben: Unternehmerische Kraft für Soziale Innovationen. [https://www.send-ev.de/wp-content/uploads/2021/04/PP\\_SocEnt2021\\_Langversion.pdf](https://www.send-ev.de/wp-content/uploads/2021/04/PP_SocEnt2021_Langversion.pdf).

**SEND e.V. (2022). 5 Monate Ampel: Wo stehen die politischen Vorhaben des Koalitionsvertrages heute?** <https://www.send-ev.de/2022/05/04/5-monate-ampel-wo-stehen-die-politischen-vorhaben-des-koalitionsvertrages-heute/>.

Sharing Economy und Wirtschaftspolitik – Gutachten des Wissenschaftlichen Beirats beim Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) (2017).

[https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Publikationen/Ministerium/Veroeffentlichung-Wissenschaftlicher-Beirat/gutachten-wissenschaftlicher-beirat-sharing-economy-wirtschaftspolitik.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=16](https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Publikationen/Ministerium/Veroeffentlichung-Wissenschaftlicher-Beirat/gutachten-wissenschaftlicher-beirat-sharing-economy-wirtschaftspolitik.pdf?__blob=publicationFile&v=16)

**Sieker, F. (2021). Großbritannien: Was wir von der Innovationsagentur NESTA lernen können.** Bertelsmann Stiftung – Fostering Innovation Unlocking

Potential. <https://fosteringinnovation.de/grossbritannien-was-wir-von-der-innovationsagentur-nesta-lernen-koennen/> (aufgerufen am 08.12.2021).

Skiera, S. & Sieker, F. (2020). Soziale Innovationen und ihr Beitrag zum Innovationssystem. Förderansätze und Handlungsbedarf in Deutschland. Friedrich Naumann Stiftung. <https://shop.freiheit.org/#!/Publikation/959>.

Social Impact gGmbH & Leibniz-Institut für raumbezogene Sozialforschung. (2021). Studie zu Marktorientierten Sozialunternehmen in Brandenburg. Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Energie des Landes Brandenburg.

[https://mwae.brandenburg.de/media/bb1.a.3814.de/Studie\\_Marktorientierte\\_Sozialunternehmen\\_21\\_01\\_07.pdf](https://mwae.brandenburg.de/media/bb1.a.3814.de/Studie_Marktorientierte_Sozialunternehmen_21_01_07.pdf).

**Social Innovation Community Europe (2014). Social Innovation in France.**

[https://www.siceurope.eu/sites/default/files/uploads/documents/DIR\\_Social%20innovation%20in%20France\\_en.pdf](https://www.siceurope.eu/sites/default/files/uploads/documents/DIR_Social%20innovation%20in%20France_en.pdf)(aufgerufen am 08.12.2021).

Sozialdemokratische Partei Deutschlands (Herausgeber). Mehr Fortschritt wagen. Bündnis für Freiheit, Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit. Koalitionsvertrag 2021 – 2025.

[https://www.spd.de/fileadmin/Dokumente/Koalitionsvertrag/Koalitionsvertrag\\_2021-2025.pdf](https://www.spd.de/fileadmin/Dokumente/Koalitionsvertrag/Koalitionsvertrag_2021-2025.pdf).

Statista (2021a). Anteil an Verkehrsträger an den weltweiten CO2-Emissionen aus der Verbrennung fossiler Brennstoffe im Jahr

2018. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/317683/umfrage/verkehrstraeeger-anteil-co2-emissionen-fossile-brennstoffe/> (aufgerufen am 21.10.2021).

**Statista (2021b): Höhe der privaten Konsumausgaben in Deutschland von 1991 bis**

**2020.\*** <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/155148/umfrage/private-konsumausgaben-in-deutschland-zeitreihe/>(aufgerufen am 21.10.2021).

Stiftung Zentrale Stelle Verpackungsregister. (2023). "Das Verpackungsgesetz für Versand- und Onlinehändler – die zehn wichtigsten Fragen und Antworten."

Terstriep, J.; Kleverbeck, M.; Deserti, A.; Rizzo, F. (2015). Comparative Report on Social Innovation across Europe. D3.2 of the project „Boosting the Impact of SI in Europe through Economic Underpinnings“ (SIMPACT“, European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research & Innovation. [http://simpact-project.eu/publications/reports/SIMPACT\\_D32.pdf](http://simpact-project.eu/publications/reports/SIMPACT_D32.pdf).

The Economist Intelligence Unit (2016). Social Innovation Index 2016. Old problems, new solutions. Measuring the capacity for social innovation across the world. <https://www.essmart-global.com/wp-content/uploads/2016/12/2016.09.29-Economist-Social-Innovation-Index.pdf>.

The Young Foundation (2012). Social Innovation Overview: A deliverable of the project: "The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe" (TEPSIE), European Commission –7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research.

### **Umwelt Bundesamt (2017): Verantwortungsvolle Rohstoffgewinnung?**

#### **Herausforderungen, Perspektiven,**

**Lösungsansätze.** [https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/1410/publikationen/2017-08-18\\_texte\\_66-2017\\_umsorress\\_zusamm.pdf](https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/1410/publikationen/2017-08-18_texte_66-2017_umsorress_zusamm.pdf) (aufgerufen am 21.10.2021).

Umwelt Bundesamt (2014). Soziale Innovationen im Aufwind- Ein Leitfaden zur Förderung sozialer Innovationen für nachhaltigen Konsum.

[https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/376/publikationen/soziale\\_innovationen\\_im\\_aufwind\\_bf\\_1.pdf](https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/376/publikationen/soziale_innovationen_im_aufwind_bf_1.pdf)(aufgerufen am 19.11.2021).

### **Umweltbundesamt (2021a). Globale Umweltinanspruchnahme durch den Konsum**

**privater Haushalte.** <https://www.umweltbundesamt.de/bild/globale-umweltinanspruchnahme-durch-den-konsum> (aufgerufen am 21.10.2021).

### **Umweltbundesamt (2021b). Ein Drittel der Lebensmittel wird verschwendet.**

<https://www.umweltbundesamt.de/themen/ein-drittel-der-lebensmittel-wird-verschwendet> (aufgerufen am 08.12.2021).

Umweltbundesamt (2020). Fortschreibung Abfallvermeidungsprogramm: Erarbeitung der Grundlagen für die Fortschreibung des Abfallvermeidungsprogramms auf Basis einer

Analyse und Bewertung des

Umsetzungsstandes. [https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/1410/publikationen/texte\\_203-2020\\_abfallvermeidungsprogramm.pdf](https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/1410/publikationen/texte_203-2020_abfallvermeidungsprogramm.pdf).

**Umweltbundesamt (2019). Indikator: Nutzung der Wasserressourcen.**

<https://www.umweltbundesamt.de/daten/umweltindikatoren/indikator-nutzung-der-wasserressourcen#die-wichtigsten-fakten> (aufgerufen am 08.12.2021).

**Umweltbundesamt (2017). Verantwortungsvolle Rohstoffgewinnung?**

**Herausforderungen, Perspektiven,**

**Lösungsansätze.** [https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/1410/publikationen/2017-08-18\\_texte\\_66-2017\\_umsress\\_zusamm.pdf](https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/1410/publikationen/2017-08-18_texte_66-2017_umsress_zusamm.pdf) (aufgerufen am 21.10.2021).

**Umweltbundesamt (2016). Nachhaltiger Konsum durch soziale Innovationen – Konzepte und Praxis.**

[https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/378/publikationen/texte\\_40\\_2016\\_nachhaltiger\\_konsum\\_durch\\_soziale\\_innovation.pdf](https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/378/publikationen/texte_40_2016_nachhaltiger_konsum_durch_soziale_innovation.pdf)(aufgerufen am 21.10.2021).

Umweltbundesamt (2014). Soziale Innovationen im Aufwind- Ein Leitfaden zur Förderung sozialer Innovationen für nachhaltigen Konsum.

[https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/376/publikationen/soziale\\_innovationen\\_im\\_aufwind\\_bf\\_1.pdf](https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/376/publikationen/soziale_innovationen_im_aufwind_bf_1.pdf)(aufgerufen am 19.11.2021).

United Nations Environment Programme (2020). 2020 Global Status Report for Buildings and Construction: Towards a Zero-emission, Efficient and Resilient Buildings and Construction Sector. Nairobi.

**VDI/ VDE Innovation + Technik GmbH & SEND e.V. Sozialinnovator fördern.** Ein Praxishandbuch für die öffentliche Verwaltung zur Unterstützung von Sozialinnovator und Sozialunternehmen. <https://vdivde-it.de/de/publikation/sozialinnovatorinnen-foerdern>.

**Von Werder, M., & Rukwid, R. (2021). Strukturwandel: Zukunftsangst in der Industrie. Wirtschaftsdienst Heft 9, 726-**

**731.** <https://www.wirtschaftsdienst.eu/inhalt/jahr/2021/heft/9/beitrag/strukturwandel-zukunftsangst-in-der-industrie.html> (aufgerufen am 08.12.2021).

**Weber, M. & Petrick, S: (2014). Was sind Social Impact Bonds?** Bertelsmann Stiftung, Impact in Motion. <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/was-sind-social-impact-bonds>.

**Welthungerhilfe (2021). Lebensmittelverschwendung: Ursachen & Fakten.**

<https://www.welthungerhilfe.de/lebensmittelverschwendung/> (aufgerufen am 08.12.2021).

Wissenschaftliche Dienste des Deutschen Bundestags (2016). Fragen zur Gemeinnützigkeit nach der Abgabenordnung (AO). WD 4 - 3000 – 089/16.

<https://www.bundestag.de/resource/blob/459026/7372cc1312e4b5affda7a0bdf0ac2d2f/WD-4-089-16-pdf-data.pdf>.

Wittmayer, J., Kemp, R., Haxeltine, A., Avelino, F., Pel, B., Ruijsink, S., Jørgensen, M.S., & Rach, S. (2017). Transformative social innovation – What have we learned in four years research? Transit Brief

#6: <http://www.transitsocialinnovation.eu/content/original/Book%20covers/Local%20PDFs/287%20TRANSIT%20brief%206%20final%20brief%20web.pdf>(aufgerufen am 21.10.2021).

**World Economic Forum. (2016).** “Sweden is paying people to fix their belongings instead of throwing them away”.

**Wruk, Dominika & Oberg, Achim (Hrsg.) (2022): Wirkungen der Sharing Economy in Deutschland.** i-share Report (Vol. III): <https://www.i-share-economy.org/veroeffentlichungen>.

Wunder, S., Albrecht, S., Porsch, L., & Öhler, L. (2019). Kriterien zur Bewertung des Transformationspotenzials von Nachhaltigkeitsinitiativen. Im Auftrag des Umwelt Bundesamtes. <https://www.umweltbundesamt.de/publikationen/kriterien-zur-bewertung-des> (aufgerufen am 21.10.2021).

Zentrum für Europäischen Verbraucherschutz. (2023). “Reparaturbonus in Frankreich.”

**Zero Waste Cities Europe (2020). Zero Waste**

**Masterplan.** [https://zerowastegermany.de/wp-content/uploads/2021/01/2020\\_12\\_10\\_zwe\\_zero\\_waste\\_cities\\_masterplan\\_gr.pdf](https://zerowastegermany.de/wp-content/uploads/2021/01/2020_12_10_zwe_zero_waste_cities_masterplan_gr.pdf).

**Zukunftsinstitut (2021). Immobilien 2040: Wohnen in der Welt von morgen.**

<https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/immobilien-2040-studie-die-stadtwirtschaft-von-morgen/> (aufgerufen am 08.12.2021).

## 6. Anhang

### Anhang A: Liste der Beirat Mitglieder

(in alphabetischer Reihenfolge)

<b>Name</b>	<b>Organisation/ Institution zur Zeit der Teilnahme</b>
<b>Alyssa Jade McDonald-Bärtl</b>	Bundesverband Nachhaltige Wirtschaft e.V.
<b>Axel Kaiser</b>	Bundesverband Nachhaltige Wirtschaft e.V.
<b>Carolin Thiem</b>	Bundesministerium für Bildung und Forschung
<b>Daniel Illerhaus</b>	Genossenschaftsverband – Verband der Regionen e. V.
<b>David Korenke</b>	SEND e.V.
<b>Georg Mildenerger</b>	Universität Heidelberg
<b>Gesine Wittrich</b>	Senatsverwaltung für Wirtschaft, Energie und Betriebe
<b>Gorgi Krlev</b>	Centrum für Soziale Investitionen und Innovationen/ ESCP
<b>Heike Zirten</b>	Bundeskanzleramt
<b>Helke Knütter</b>	Denkfabrik Digitale Arbeitsgesellschaft, Bundesministerium für Arbeit und Soziales
<b>Jan Philipp Rohde</b>	Deutscher Gewerkschaftsbund
<b>Jessamine Davis</b>	SEND e.V.
<b>Joachim Rock</b>	Paritätischer Wohlfahrtsverband - Bundesverband Kommunale Sozialpolitik
<b>Kirsten Hommelhoff</b>	Bundesverband Deutscher Stiftungen
<b>Markus Sauerhammer</b>	SEND e.V.
<b>Michael Alberg-Seberich</b>	Wider Sense
<b>Per Kropp</b>	Regionales Forschungsnetz IAB
<b>Vera Günther</b>	Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz der Bundesrepublik Deutschland

## Anhang B: Liste der Expert\*innen

(in alphabetischer Reihenfolge)

Name	Organisation
Adrian Schlegel	Hans Sauer Stiftung
Alex Piutti	SPRK.Global
Alina Ostkamp	Project Together
Alyssa Jade McDonald Bärtil	Bundesverband Nachhaltige Wirtschaft
Angelika Smuda	BMUV
Anja König	European Venture Philanthropy Association / Social Impact Markets
Anne-Becker-Mironcini	Fraunhofer Institut
Annika Göbel	Der Paritätische Berlin
Annika Stuckenhoff	BDI - Bundesverband der Deutschen Industrie e.V.
Antje Ehmke	Bundesverband Deutscher Stiftungen
Anuschka Henn	Startups for Tomorrow e.V.
Axel Kaiser	Bundesverband Nachhaltige Wirtschaft e.V.
Bastian Müller	Siemens Stiftung
Benjamin Heinemann	Repair Café Gotha
Benjamin Maischak	Loom Impact
Bettina Gericke	Mitgründerin Tauschgnom
Björn Lampe	Impact Crowdfunding
Britta Eppinger	Bolsos Berlin
Carmen Richerzhagen	Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt
Carolin Thiem	Beiratsmitglied SINA, BMBF
Christa Liedtke	Wuppertal Institut
Christian Zellmer	Golfstorm Energiegemeinschaften
Christine Kugler	Referat Klima- und Umweltschutz Stadt München
Claudia Meyer-Pundsack	Everdrop
Coral Ruz	Zero Waste Festival Berlin
Daniel Illerhaus	Deutscher Genossenschaftsverband
Daniela Deuber	Social Entrepreneurship Netzwerk (SEND e.V.)
Daniela Mahr	reflecta network
David Hoffmann	Siemens Stiftung
David Korenke	Social Entrepreneurship Netzwerk (SEND e.V.)
Dominik Campanella	restado & Concular

<b>Name</b>	<b>Organisation</b>
<b>Dominika Wruk</b>	Universität Mannheim
<b>Dr. Carolin Thiem</b>	Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)
<b>Dr. Mareike Bodderas</b>	Zukunft Umwelt Gesellschaft (ZUG)
<b>Elisabeth Süßbauer</b>	Technische Universität Berlin (ZTG)
<b>Elisabeth Wohlfahrt</b>	Recup
<b>Eva-Maria Wendt</b>	Treu Refill
<b>Felix Arnold</b>	Bundesverband Nachhaltige Wirtschaft e.V.
<b>Franziska Börner-Zobel</b>	Gründerin, Circles Femmia
<b>Franziska Lienert</b>	Too Good To Go
<b>Franziska Lutz</b>	Acker
<b>Franziska Wolff</b>	BMUV (Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit)
<b>Gabriela B. Christmann</b>	Leibniz Institut für Raumbezogene Sozialforschung
<b>Georg Mildenerger</b>	Universität Heidelberg
<b>Gerald Beck</b>	Hochschule München
<b>Gorgi Krlev</b>	CSI Uni Heidelberg
<b>Günes Seyfarth</b>	Community Kitchen
<b>Harald Prokscha</b>	WeiterGebenOrg
<b>Heinrich Jung</b>	Blitzblume / Runder Tisch Reparatur
<b>Helke Knuetter</b>	Denkfabrik Digitale Arbeitsgesellschaft Bundesministerium für Arbeit und Soziales/ Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS)
<b>Henning Wilts</b>	Wuppertal Institut
<b>Henrik Riedel</b>	Bertelsmann Stiftung
<b>Henrike Schlottmann</b>	Project Together
<b>Ina Hemmelmann</b>	Anstiftung
<b>Ina Remmers</b>	Nebenan.de
<b>Ina Schulze</b>	Senatsverwaltung für Mobilität, Verkehr, Klimaschutz und Umwelt
<b>Isabel Gómez</b>	Cradle to Cradle
<b>Jacob Hörisch</b>	Centre for Sustainability Management & Yunus Centre for Social Business and Values, Leuphana Universität Lüneburg
<b>Jan-Philipp Rohde</b>	Deutscher Gewerkschaftsbund -Bundesvorstand
<b>Jana Rückert-John</b>	Institut für Sozialinnovation
<b>Janina Klose</b>	Technische Universität Berlin
<b>Janina Yeung</b>	Paritätischer Wohlfahrtsverband
<b>Janne Witte</b>	Technische Universität Berlin (ZTG)

<b>Name</b>	<b>Organisation</b>
<b>Jessamine Davis</b>	Social Entrepreneurship Netzwerk (SEND e.V.)
<b>Johanna Ballesteros</b>	Project Together
<b>Johannes Bösser</b>	CEO, Transatlantika GmbH
<b>Johannes Weber</b>	BMW Foundation
<b>Jonas Pohlmann</b>	BMUV
<b>Juliane von Boeselager</b>	FASE
<b>Karin Demming</b>	bring-together
<b>Karolin Dietrich</b>	One-Five
<b>Karoline Augenstein</b>	Bergische Universität Wuppertal
<b>Katharina Bruns</b>	soulbottles
<b>Katharina Dutz</b>	Universität Oldenburg
<b>Katharina Richter</b>	Original Unverpackt
<b>Kathrin Ankele</b>	Deep Forward
<b>Katrin Oeding</b>	Wildplastic
<b>Kerstin Blum</b>	Stiftung Gesunde Erde – Gesunde Menschen
<b>Kira Taige</b>	Machstatt Berlin
<b>Kirsten Hommelhoff</b>	Bundesverband Deutscher Stiftungen
<b>Klaus Krause</b>	Collegium Academicum
<b>Klaus Strüber</b>	Landwirtschaftlicher Projektberater
<b>Lara Kannen</b>	Neues Handeln
<b>Latife Karaibrahimoglu</b>	Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg
<b>Laura Kromminga</b>	Berliner Senatsverwaltung für Wirtschaft, Energie und Betriebe
<b>Lea Gimpel</b>	Open-Hardware Allianz
<b>Leon Reiner</b>	Impact Hub Berlin
<b>Linda Bergset</b>	Borderstep Institute
<b>Lucas Tschan</b>	iGravity
<b>Maik Jähne</b>	Verbund Offener Werkstätten
<b>Maike Kauffmann</b>	Stiftung Verantwortungseigentum
<b>Manuel Häußermann</b>	iFIXIT
<b>Marc Wolinda</b>	Bertelsmann Stiftung
<b>Mareike Bodderas</b>	Zukunft Umwelt Gesellschaft GmbH
<b>Marianne Magnus-Melgar</b>	CSCP
<b>Marie-Louise Veddern</b>	Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)
<b>Marius Müller</b>	Anders Gründen, Institut für Soziale und Kulturelle Arbeit (ISKA)

Name	Organisation
<b>Markus Sauerhammer</b>	Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland
<b>Martina Eick</b>	Umweltbundesamt
<b>Matthias Wanner</b>	Wuppertal Institut
<b>Max Ostermayer</b>	Friedrich Ebert Stiftung
<b>Maximilian Lehmann</b>	CEO, Fainin
<b>Michael A. Le Fond</b>	Co-Housing Berlin
<b>Michael Alberg-Seberich</b>	Wider Sense
<b>Michael Jung</b>	Deutscher Stiftungsverband
<b>Nari Kahle</b>	Autorin des Sachbuchs "Mobilität in Bewegung"
<b>Nicolas Eichholz</b>	Anders Gründen, Institut für Soziale und Kulturelle Arbeit (ISKA)
<b>Nicolas Noak</b>	TU Berlin
<b>Nicole Bendsen</b>	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
<b>Nicole Burkhardt</b>	BMBF
<b>Nikki Anderssen</b>	Repair Circle
<b>Nilgün Parker</b>	BMUV
<b>Nina Schleidt</b>	Zero-Waste e.V. & Einmal-Ohne-Bitte
<b>Odin Mühlenbein</b>	Ashoka Germany
<b>Oksana Mont</b>	Lund Universität
<b>Patrick Hasenkamp</b>	Abfallwirtschaftsbetriebe Münster
<b>Paula Steiner</b>	Juniorwissenschaftlerin, Institut für Zukunftsstudien
<b>Per Kropp</b>	IAB
<b>Peter Schmöger</b>	Projektleiter Reparaturbonus Thüringen
<b>Rainer Benthin</b>	BMUV
<b>Ralph Boch</b>	Hans Sauer Stiftung
<b>Reinhard Barnewold</b>	Reparaturcafé Mariendorf
<b>Sabine Huck</b>	BMUV
<b>Samuel Höller</b>	Tip-Tap
<b>Sandra Köster</b>	BMUV
<b>Sandra Stomasevic</b>	ProjectTogether
<b>Sebastian Daus</b>	FixFirst & superfix.repair
<b>Sebastian Kaden</b>	Sächsische Aufbaubank
<b>Sebastian Sladek</b>	EWS Schönau
<b>Sina Muster</b>	Acker e.V.
<b>Sofie Hovmand</b>	Cradle to Cradle

<b>Name</b>	<b>Organisation</b>
<b>Stefan Ebelt</b>	Re-Use Berlin
<b>Stefan Schneider</b>	Deutsches Institut für Urbanistik
<b>Sven Braune</b>	Phineo
<b>Véronique Kessler</b>	sykell
<b>Theresa Hilse-Carstensen</b>	Institut für kommunale Planung und Entwicklung
<b>Theresa Pfeifer-Rosenfeldt</b>	BMUV
<b>Thomas Gegenhuber</b>	Open Social Innovation
<b>Thomas Verres</b>	BMUV
<b>Thorsten Jahnke</b>	Social Impact
<b>Till Behnke</b>	Nebenan.de
<b>Tina Oldham</b>	Freelance Consultant
<b>Tino Kressner</b>	StartNext
<b>Tobias Rau</b>	Viva con Agua
<b>Tobias Uppers</b>	Caritas Bayern
<b>Tom Hansing</b>	Anstiftung
<b>Ursula Enderichs-Holzappel</b>	PrymPark
<b>Uwe Amrhein</b>	Röchling Stiftung GmbH
<b>Uwe Nestle</b>	BMUV
<b>Vanessa Weeke</b>	Bertelsmann Stiftung
<b>Vera Guenther</b>	BMUV
<b>Wolfgang Spieß-Knafl</b>	European Center for Social Finance, Munich Business School
<b>Zarah Bruhn</b>	BMBF

## Anhang C: Liste der Fallbeispiele

(in alphabetischer Reihenfolge)

Handlungsfeld	Fallbeispiel	Interviewpartner*innen
<b>Arbeit &amp; Qualifizierung</b>	Transformationsrat Rheinland-Pfalz	Marc Ferder, Arbeitsmarkt, Wirtschafts- und Strukturpolitik Deutscher Gewerkschaftsbund Rheinland-Pfalz / Saarland
<b>Energie</b>	Polarstern GmbH	Florian Henle Gründer und Geschäftsführer
<b>Ernährung und Landwirtschaft</b>	WirGarten e.V.	Matti Pannenbäcker, Vorstand
<b>Finanzen</b>	Tomorrow GmbH	Inas Nureldin, Gründer und Geschäftsführer
<b>Mobilität</b>	DB Medibus	Felix Thielmann, Projektleiter DB Medibus
<b>Produkte &amp; Konsum</b>	Too Good to Go GmbH	Franziska Lienert, Strategic Impact Projects & Partnerships
<b>Umweltbildung &amp; Forschung</b>	Acker e.V.	Rebecca Rank, Partnerschaften und Netzwerk
<b>Umweltschutz, Biodiversität &amp; Zirkularität</b>	Klimakar!l	Dr. Kirsten Hillebrand, Business Development
<b>Wohnen &amp; Bauen</b>	CRCLR House Berlin	Sascha Stremming, Head of Acceleration, Impact Hub Berlin (Bauherren des Projekts)

## Anhang D: Bewertungsmodell

Die Bewertung einer SI entlang des vorgestellten Modells erfolgt durch die qualitative oder (wenn möglich) quantitative Beantwortung von Leitfragen, die inhaltlich auf die einzelnen Bewertungsindikatoren aller Bewertungsdimensionen zugeschnitten sind.

Das vorliegende Bewertungsmodell bildet eine Typologie aus 3 Bestandteilen ab: 1) Transformativer Wirkungsgrad (aufgeteilt in zwei Bewertungsebenen: 1.1.) 'Transformativität' und 1.2) 'Transformative Wirkung'), 2) Formalität der Institutionalisierung, 3) Transformatives Potenzial. Jeder der drei Bestandteile der Typologie hat unterschiedliche Kategorien und entsprechende Indikatoren, die diese Kategorien messbar machen. Die Leitfragen der jeweiligen Indikatoren helfen dabei, die geeignete Kategorie für den Indikator festzulegen. Das Modell hat für die unterschiedlichen Indikatoren abgestufte Antwortmöglichkeiten: bei 1.2) 'Transformative Wirkung' gibt es je nach Indikator 3-5 Antwortmöglichkeiten, bei den Indikatoren der anderen Bestandteile der Typologie jeweils 3-4. Die Bewertung eines jeden Indikators erfolgt damit entlang eines Bewertungshorizonts von „systemisch“/„sehr stark“ über „stark“, „mäßig“, wenig bis „nicht“ bis hin zu „negativ“ wirksam.

Nach Beantwortung aller Leitfragen bzw. vollständiger Bearbeitung aller Indikatoren erfolgt die abschließende Bewertung des transformativen Wirkungsgrads, der Formalität der Institutionalisierung, sowie des transformativen Potenzials des Fallbeispiels anhand einer numerischen Gleichung, die die Einzelbewertungen der Indikatoren – je nach ausgewählter Antwortmöglichkeit – mit unterschiedlicher Gewichtung aufaddiert. Die Ergebnisse lassen sich in einem Koordinatensystem, wie folgt, bildlich darstellen:

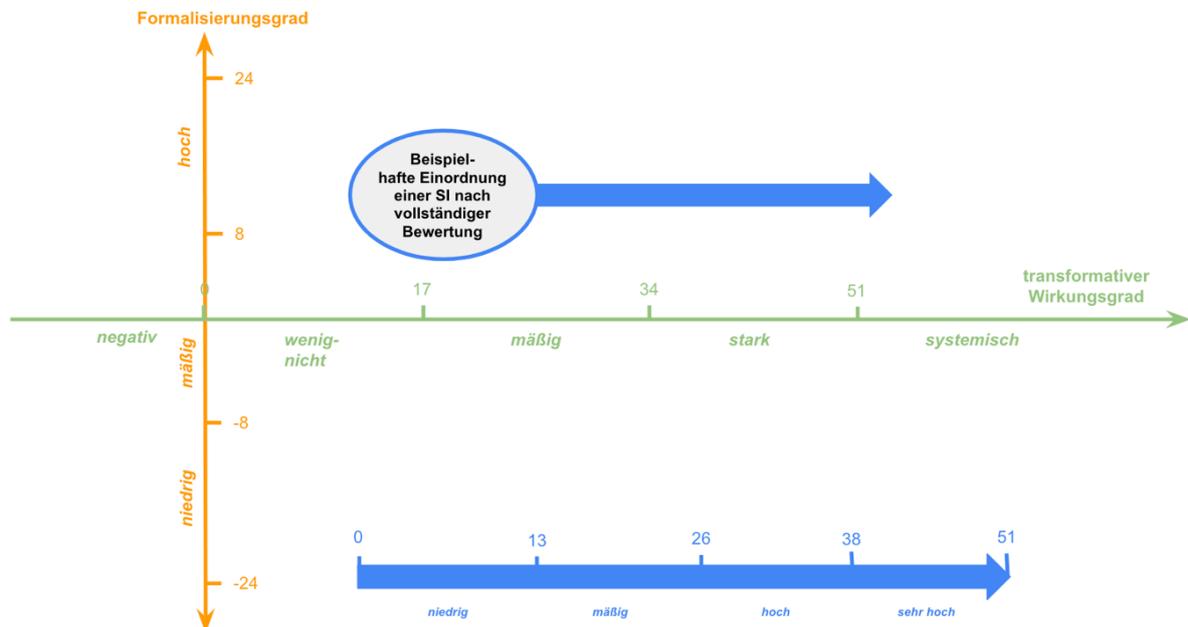


Abbildung 11: Koordinatensystem zur bildlichen Veranschaulichung der Bewertung einer SI entlang der Bewertungsdimensionen „Transformativer Wirkungsgrad“, „Formalisierungsgrad“ und „Transformatives Potenzial“

Die Antwortmöglichkeiten werden je nach Bestandteil der Typologie unterschiedlich gewichtet. Daraus ergeben sich entsprechend folgende maximale Punktzahlen für die Bewertung:

- Für die Dimension des **“Transformativen Wirkungsgrades”** werden SI mit einer Punktzahl von  $-\infty$  bis 0 als SI mit negativem transformativen Wirkungsgrad, SI mit einer Punktzahl von 0 bis 17 als SI mit niedrigem transformativen Wirkungsgrad, SI mit einer Punktzahl von 17 bis 34 als SI mit mäßigem transformativen Wirkungsgrad, SI mit einer Punktzahl von 34 bis 51 als SI mit starkem transformativen Wirkungsgrad und SI mit einer Punktzahl von 51 bis  $\infty$  als SI mit systemischem transformativen Wirkungsgrad bewertet.
- Für die Dimension der **“Formalität der Institutionalisierung”** werden SI mit einer Punktzahl von -24 bis -8 als SI mit niedrigem Formalisierungsgrad, SI mit einer Punktzahl von -8 bis 8 als SI mit mäßigem Formalisierungsgrad und SI mit einer Punktzahl von 8 bis 24 als SI mit hohem Formalisierungsgrad bewertet.
- Für die Dimension des **“Transformativen Potenzials”** werden SI mit einer Punktzahl von 0 bis 13 als SI mit niedrigem transformativem Potenzial, SI mit einer Punktzahl von 13 bis 26 als SI mit mäßigem transformativem Potenzial, SI mit einer Punktzahl

von 26 bis 38 als SI mit hohem transformativem Potenzial und SI mit einer Punktzahl von 38 bis 51 als SI mit sehr hohem transformativem Potenzial bewertet.

Es sei darauf hingewiesen, dass die Bewertung von SIs auf Grundlage der vorliegenden Indikatoren zunächst einen subjektiven Charakter beibehält, solange eine Bewertung vereinzelt erfolgt. Empirische Validität bzw. vollumfängliche wissenschaftliche Konsistenz des Modells hingegen kann erst nach häufiger und umfassender Anwendung des Schemas generiert werden kann. Die Tendenz der Subjektivität der Bewertung bei Einzelanwendung des Modells beruht insbesondere auf der Tatsache, dass die Bewertung einiger Indikatoren nicht ausschließlich auf einer quantitativen Informationsgrundlage erfolgen kann, sondern zur Einordnung einiger Kriterien insbesondere auch qualitative Informationen hinzugezogen werden müssen. Da SI sehr unterschiedliche Wirkungsweisen auf vielen unterschiedlichen Ebenen in unterschiedlichem Ausmaß vorweisen, entfällt zudem die Möglichkeit/ fällt es zudem schwer, qualitative sowie quantitative Informationen, die zu einer Bewertung mit dem Ziel eines systematischen Vergleichs hinzugezogen werden, mit eindeutigen Schwellenwerten zu versehen.

Die auf wissenschaftlichen Studien beruhende Methodik des vorliegenden Analyseverfahrens ist damit insbesondere auf eine praxisorientierte Anwendung ausgerichtet. Mithilfe des Schemas ist es möglich, unterschiedliche Typen an SI zu klassifizieren, die unterschiedliche Förderung benötigen, um ihren transformativen Wirkungsgrad maximal zu erhöhen und somit ihr transformatives Potenzial optimal zu entfalten. Welche konkreten Maßnahmen welche Art von SI bestmöglich fördern bzw. wie die Ableitung der Förderungsmaßnahmen für unterschiedliche Arten SI in Anlehnung an das Bewertungsmodell erfolgt, wird in Kapitel VIII. erläutert. Die vermerkten Erkenntnisse dienen der weiteren Ausarbeitung von Maßnahmen zur Förderung von SI im Laufe des Gesamtvorhabens.

# 1. Transformativer Wirkungsgrad

## 1.1 Transformativität

Kategorie: Disruptivität

#	Kriterium	Leitfrage	Anwendung auf das Beispiel
1	Destabilisierung existierender Praktiken	Destabilisiert die SI existierende Praktiken?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Starke Disruptivität (Destabilisierung nicht-nachhaltiger Praktiken)</li> <li>• Mäßige oder geringe Disruptivität (Aufzeigen nachhaltiger Alternativen)</li> <li>• Sehr geringe oder keine Disruptivität (z.B., weil begrenzte Verbesserungsabsicht, weil regional oder nur auf bestimmte Zielgruppe ausgerichtet)</li> </ul>

Kategorie: Vorkommen

#	Kriterium	Leitfrage	Anwendung auf das Beispiel
2	Etablierung der neuen Praxis	Wie weit ist die Etablierung der neuen Praxis / SI fortgeschritten?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Praxis ist im Mainstream angekommen</li> <li>• Praxis wird von einem mäßig großen Anteil der Bevölkerung angewandt</li> <li>• Praxis wird nur innerhalb einer Nische angewandt</li> </ul>

Kategorie: Transformative Motivation des Modells

#	Kriterium	Leitfrage	Anwendung auf das Beispiel
3	Beitrag zu gesellschaftlichen Debatten	Trägt die SI (die alternative Praktik) zum gesellschaftlichen Diskurs bei / Wird die SI öffentlich diskutiert?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SI trägt stark zu gesellschaftlichem Diskurs bei</li> <li>• SI trägt mäßig oder kaum zu gesellschaftlichem Diskurs bei</li> <li>• SI trägt nicht zu gesellschaftlichem Diskurs bei</li> </ul>
4	Aufbau transformativer Infrastrukturen	Trägt die SI zum Aufbau von neuer Infrastruktur, Räumen oder Produkten bei, die die Ausübung alternativer Praktiken ermöglichen?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SI trägt stark zum Aufbau wirksamer Infrastruktur/ Produkte/ Räume zur Förderung alternativer Praktiken bei</li> <li>• SI trägt mäßig oder kaum zum Aufbau wirksamer Infrastruktur/ Produkte/ Räume bei</li> <li>• SI trägt nicht zum Aufbau wirksamer Infrastruktur / Produkte / Räumen zur Förderung alternativer Praktiken bei</li> </ul>

## 1.2 Transformative Wirkung

### Kategorie: Ökologische Wirkung

#	Kriterium	Leitfrage	Anwendung auf das Beispiel
5	Klima	Trägt die SI (im Vergleich zur gängigen Praxis) zur Kohlenstoffbindung oder -einsparung bei?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SI erzielt bereits systemische Wirkung durch sehr hohe Kohlenstoffbindung oder -einsparung</li> <li>• SI trägt stark zu aktiver Kohlenstoffbindung/ CO2 Einsparung bei</li> <li>• SI trägt mäßig zu aktiver Kohlenstoffbindung/ CO2 Einsparung bei</li> <li>• SI trägt wenig oder nicht zu aktiver Kohlenstoffbindung/ CO2 Einsparung bei</li> <li>• SI hat negativen Effekt auf Kohlenstoffbindung/ CO2 Einsparung</li> </ul>
6	Biodiversität & Tierschutz	Trägt die SI dazu bei Biodiversität zu stärken?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SI erzielt bereits systemische Wirkung durch sehr hohen Beitrag zur Biodiversität</li> <li>• SI trägt stark zu Schutz der Biodiversität bei</li> <li>• SI trägt mäßig zu Schutz der Biodiversität bei</li> <li>• SI trägt wenig oder nicht zu Schutz der Biodiversität bei</li> <li>• SI hat negativen Effekt auf die Biodiversität</li> </ul>
7	Boden	Trägt die SI zum Bodenschutz bei/ hat sie einen Einfluss auf die Bodenbeschaffenheit?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SI erzielt bereits systemische Wirkung durch sehr hohen Beitrag zum Bodenschutz</li> <li>• SI trägt stark zum Schutz des Bodens bei</li> <li>• SI trägt mäßig zum Schutz des Bodens bei</li> <li>• SI trägt weniger oder nicht zum Schutz des Bodens bei</li> <li>• SI hat negativen Effekt auf den Bodenschutz</li> </ul>
8	Wasser	Trägt die SI zur Einsparung von Wasser/ zur Verbesserung der Wasserqualität bei?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SI erzielt bereits systemische Wirkung durch sehr hohen Beitrag zur Wasserqualität</li> <li>• SI trägt stark zum Schutz der Wasserqualität bei</li> <li>• SI trägt mäßig zum Schutz der Wasserqualität bei</li> <li>• SI trägt wenig oder nicht zum Schutz der Wasserqualität bei</li> <li>• SI hat einen negativen Effekt auf die Wasserqualität</li> </ul>
9	Luft	Trägt die SI zur Verbesserung der Luftqualität bei?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SI erzielt bereits systemische Wirkung durch sehr hohen Beitrag zu Luftqualität</li> <li>• SI trägt stark zu Schutz der Luftqualität bei</li> <li>• SI trägt mäßig zu Schutz der Luftqualität bei</li> <li>• SI trägt wenig oder nicht zu Schutz der Luftqualität bei</li> <li>• SI hat einen negativen Effekt auf die Luftqualität</li> </ul>

10	Abfall- und Ressourceneffizienz	Trägt die SI zur Ressourcenschonung bzw. Abfalleffizienz bei?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SI erzielt bereits systemische Wirkung durch sehr hohen Beitrag zur Ressourcen- &amp; Abfalleffizienz</li> <li>• SI trägt stark zur Ressourcen- &amp; Abfalleffizienz bei</li> <li>• SI trägt mäßig zur Ressourcen- &amp; Abfalleffizienz bei</li> <li>• SI trägt wenig oder nicht zur Ressourcen- &amp; Abfalleffizienz bei</li> <li>• SI hat einen negativen Effekt auf die Abfall- und Ressourceneffizienz</li> </ul>
----	---------------------------------	---	---

### Kategorie: Ökonomische Wirkung

#	Kriterium	Leitfrage	Anwendung auf das Beispiel
11	Reduktion von Ungleichheit und Armut	Trägt die SI signifikant zur Reduktion von Ungleichheit und Armut bei?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SI erzielt bereits systemische Wirkung durch sehr hohen Beitrag zur Reduktion von Ungleichheit und Armut</li> <li>• SI trägt stark zur Reduktion von Ungleichheit und Armut bei</li> <li>• SI trägt mäßig zur Reduktion von Ungleichheit und Armut bei</li> <li>• SI trägt wenig oder nicht zur Reduktion von Ungleichheit und Armut bei</li> <li>• SI hat negativen Effekt auf die Reduktion von Ungleichheit und Armut</li> </ul>
12	Wohlstand	Trägt die SI signifikant zur Steigerung des gesellschaftlichen Wohlstands bei?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SI erzielt bereits systemische Wirkung durch sehr hohen Betrag zum Wohlstand</li> <li>• SI trägt stark zur Steigerung des Wohlstands bei</li> <li>• SI trägt mäßig zur Steigerung des Wohlstands bei</li> <li>• SI trägt wenig oder nicht zur Steigerung des Wohlstands bei</li> <li>• SI hat negativen Effekt auf den Wohlstand</li> </ul>
13	Schaffung von guten Arbeitsplätzen	Trägt die SI signifikant zur Schaffung neuer guter Arbeitsplätze bei?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SI erzielt bereits systemische Wirkung durch die Schaffung von guten Arbeitsplätzen</li> <li>• SI trägt stark zur Schaffung von guten Arbeitsplätzen bei</li> <li>• SI trägt mäßig zur Schaffung von guten Arbeitsplätzen bei</li> <li>• SI trägt wenig oder nicht zur Schaffung von guten Arbeitsplätzen bei</li> <li>• SI hat negativen Effekt auf die Schaffung von guten Arbeitsplätzen</li> </ul>

14	Stärkung des freiwilligen Engagements außerhalb der Erwerbstätigkeit	Trägt die SI signifikant zur Stärkung freiwilligen Engagements bei?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SI erzielt bereits systemische Wirkung durch sehr hohen Beitrag zur Stärkung des freiwilligen Engagements</li> <li>• SI trägt stark zur Stärkung des freiwilligen Engagements bei</li> <li>• SI trägt mäßig zur Stärkung des freiwilligen Engagements bei</li> <li>• SI trägt wenig oder nicht zur Stärkung des freiwilligen Engagements bei</li> <li>• SI hat negativen Effekt auf freiwilliges Engagement</li> </ul>
----	--	---	---

### Kategorie: Soziale Wirkung

#	Kriterium	Leitfrage	Anwendung auf das Beispiel
15	Soziale Gerechtigkeit & Schutz von Minderheiten	Trägt die SI signifikant zur Beförderung sozialer Gerechtigkeit bei?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SI erzielt bereits systemische Wirkung durch sehr hohen Beitrag zur Beförderung sozialer Gerechtigkeit</li> <li>• SI trägt stark zur Beförderung sozialer Gerechtigkeit bei</li> <li>• SI trägt mäßig zur Beförderung sozialer Gerechtigkeit bei</li> <li>• SI trägt wenig oder nicht zur Beförderung sozialer Gerechtigkeit bei</li> <li>• SI hat negativen Effekt auf soziale Gerechtigkeit</li> </ul>
16	Gesundheit	Trägt die SI signifikant zur Beförderung von Gesundheitsaspekten bei? / Befördert die SI die Gesundheit signifikant?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SI erzielt bereits systemische Wirkung durch sehr hohen Beitrag zur Beförderung von Gesundheitsaspekten</li> <li>• SI trägt stark zur Beförderung von Gesundheitsaspekten bei</li> <li>• SI trägt mäßig zur Beförderung von Gesundheitsaspekten bei</li> <li>• SI trägt wenig oder nicht zur Beförderung von Gesundheitsaspekten bei</li> <li>• SI hat negativen Effekt auf die Gesundheit</li> </ul>
17	Partizipation	Trägt die SI signifikant zur Förderung von gesellschaftlicher & politischer Partizipation bei?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SI erzielt bereits systemische Wirkung durch sehr hohen Beitrag zur Förderung politischer &amp; gesellschaftlicher Partizipation</li> <li>• SI trägt stark zur Förderung von politischer &amp; gesellschaftlicher Partizipation bei</li> <li>• SI trägt mäßig zur Förderung von politischer &amp; gesellschaftlicher Partizipation bei</li> <li>• SI trägt wenig oder nicht zur Förderung von politischer &amp; gesellschaftlicher Partizipation bei</li> <li>• SI hat negativen Effekt auf politische &amp; gesellschaftliche Partizipation</li> </ul>

## 2. Transformatives Potenzial

### Kategorie: Effektivität der Wirkung

#	Kriterium	Leitfrage	Anwendung auf das Beispiel
18	Wirkungsmodell	Ist das Wirkungsmodell der SI ausgereift und weist umfassend positive Effekte für die Gesellschaft auf?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wirkungsmodell ist sehr ausgereift &amp; führt zu positiver gesellschaftlicher Transformation ohne negative Effekte</li> <li>Wirkungsmodell ist noch nicht vollständig ausgereift, besitzt aber das Potenzial verbessert zu werden, um umfassend positive Wirkung zu erzielen</li> <li>Wirkungsmodell hat große Lücken &amp; signifikante negative Effekte</li> </ul>
19	Wirkungsmessung	Wird die Wirkung der SI bereits gemessen bzw. gibt es die Möglichkeit die Wirkung zu messen?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Umfassende und regelmäßige Messung</li> <li>Messung wird teilweise durchgeführt</li> <li>Keine Messung</li> </ul>

### Kategorie: Organisationale Skalierbarkeit

#	Kriterium	Leitfrage	Anwendung auf das Beispiel
20	Replizierbarkeit	Ist die SI replizierbar?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Global, im großen Stil replizierbar</li> <li>Regional, bedingt replizierbar</li> <li>Nicht replizierbar</li> </ul>
21	Bestehendes Akteurs-Netzwerk	Wird die SI durch wirksame & interdisziplinäre Change Agents umfassend gefördert?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Großes Akteursnetzwerk mit starker Durchsetzungskraft</li> <li>Netzwerk aus einigen Akteuren mit mäßiger Durchsetzungskraft</li> <li>Kein nennenswertes Akteursnetzwerk vorhanden</li> </ul>
22	Wachstumsstrategie & Zielausrichtung	Hat die SI eine detaillierte Wachstumsstrategie mit konkreter Zielausrichtung?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Detaillierte Wachstumsstrategie &amp; konkrete Zielausrichtung vorhanden</li> <li>Mäßig detaillierte Wachstumsstrategie &amp; mäßig konkrete Zielausrichtung vorhanden</li> <li>Keine Wachstumsstrategie &amp; konkrete Zielausrichtung vorhanden</li> </ul>
23	Finanzielle Handlungsfähigkeit & wirtschaftliche Umsetzbarkeit	Ist die SI finanziell tragfähig?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Finanzielle Tragfähigkeit ist vollumfänglich vorhanden</li> <li>Finanzielle Tragfähigkeit ist mäßig vorhanden</li> <li>Finanzielle Tragfähigkeit ist nicht vorhanden/ fragwürdig</li> </ul>

Kategorie: Gesellschaftliche Akzeptanz / Kontextuelle Bedingungen

#	Kriterium	Leitfrage	Anwendung auf das Beispiel
24	Bekanntheitsgrad	Hat die SI einen hohen Bekanntheitsgrad?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoher, weltweiter Bekanntheitsgrad</li> <li>• Mittlerer, überregionaler Bekanntheitsgrad</li> <li>• Minimaler, regionaler Bekanntheitsgrad</li> </ul>
25	Relevanz des Problems	Ist das Problem von hoher Relevanz, kommt es an vielen Orten vor und hat es eine große Tragweite?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problem kommt sehr häufig und an nahezu allen Orten vor bzw. Betrifft breite Teile der Gesellschaft / hat umfassenden Effekt</li> <li>• Problem kommt häufig und an manchen Orten vor, bzw. Betrifft mittlere Anzahl an Menschen / hat mittelschweren Effekt</li> <li>• Problem kommt sehr selten und nur an wenigen Orten vor, bzw. Betrifft nur sehr wenige Menschen / hat punktuellen Effekt</li> </ul>
26	Gesellschaftliche Resonanz & Interaktion	Wie hoch ist die gesellschaftliche Resonanz & Akzeptanz der SI innerhalb der Gesellschaft & wie intensiv ihre Interaktion mit der SI?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hohe gesellschaftliche Resonanz &amp; Interaktion &amp; Akzeptanz der allg. Zivilbevölkerung</li> <li>• Mittlere gesellschaftliche Resonanz &amp; Interaktion &amp; Akzeptanz der allg. Zivilbevölkerung</li> <li>• Kaum gesellschaftliche Resonanz &amp; Interaktion &amp; Akzeptanz der allg. Zivilbevölkerung</li> </ul>
27	(Technische) Kompatibilität & Komplexität & praktische Umsetzbarkeit	Ist die SI (technisch) anschlussfähig, praktisch umsetzbar und relativ unkompliziert zu integrieren?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sehr gute (technische) Anschlussfähigkeit, praktische Umsetzbarkeit &amp; und unkomplizierte Integration</li> <li>• (Technische) Anschlussfähigkeit teilweise vorhanden, Integration ist mit einigen Hürden verbunden</li> <li>• Fehlende technische Anschlussfähigkeit, praktische Umsetzbarkeit sehr komplex, kaum möglich</li> </ul>
28	Formelle institutionelle Hemmnisse	Gibt es formelle institutionelle Hemmnisse, die den Aufbau/ die Verbreitung der SI behindern?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formell institutionelle Befähigung</li> <li>• Keine formellen institutionellen Hemmnisse</li> <li>• Formell institutionelle Hemmnisse vorhanden</li> </ul>

### Kategorie: Nachhaltigkeitspotenzial

#	Kriterium	Leitfrage	Anwendung auf das Beispiel
29	Ökologisches Potenzial	Bewertung des ökologischen Potenzials, falls die SI breite Anwendung finden würde	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ökologisches Potenzial ist systemisch, wenn die SI breite Anwendung findet</li> <li>• Ökologisches Potenzial ist stark, wenn die SI breite Anwendung findet</li> <li>• Ökologisches Potenzial ist mäßig, wenn die SI breite Anwendung findet</li> <li>• Ökologisches Potenzial ist gering bis nicht vorhanden, wenn die SI breite Anwendung findet</li> </ul>
30	Ökonomisches Potenzial	Bewertung des ökonomischen Potenzials, falls die SI breite Anwendung finden würde	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ökonomisches Potenzial ist systemisch, wenn die SI breite Anwendung findet</li> <li>• Ökonomisches Potenzial ist stark, wenn die SI breite Anwendung findet</li> <li>• Ökonomisches Potenzial ist mäßig, wenn die SI breite Anwendung findet</li> <li>• Ökonomisches Potenzial ist gering bis nicht vorhanden wenn die SI breite Anwendung findet</li> </ul>
31	Soziales Potenzial	Bewertung des sozialen Potenzials, falls die SI breite Anwendung finden würde	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soziales Potenzial ist systemisch, wenn die SI breite Anwendung findet</li> <li>• Soziales Potenzial ist stark, wenn die SI breite Anwendung findet</li> <li>• Soziales Potenzial ist mäßig, wenn die SI breite Anwendung findet</li> <li>• Soziales Potenzial ist gering bis nicht vorhanden, wenn die SI breite Anwendung findet</li> </ul>

### 3. Formalität der Institutionalisierung

#### Kategorie: Formalität der Prozesse

#	Kriterium	Leitfrage	Anwendung auf das Beispiel
32	Etabliertes/ striktes Regelwerk	Gibt es ein etabliertes/ sehr striktes Regelwerk innerhalb der SI?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sehr etabliertes, striktes Regelwerk</li> <li>• Teilweise etabliertes, mittelmäßig striktes Regelwerk</li> <li>• Kein etabliertes / wenig striktes Regelwerk</li> </ul>
33	Anpassungsfähigkeit der Prozesse	Wie anpassungsfähig sind die Prozesse der SI?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niedrige Anpassungsfähigkeit</li> <li>• Mittelstarke Anpassungsfähigkeit</li> <li>• Starke Anpassungsfähigkeit</li> </ul>

34	Langfristig geplante Zielausrichtung & Transparenz	Sind Ziele / Meilensteine / geplante Maßnahmen der SI klar definiert und transparent kommuniziert?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sehr klare Ziele und hohe Transparenz</li> <li>• Teilweise klare Ziele und mittelstarke Transparenz</li> <li>• Unklare Ziele, geringe Transparenz</li> </ul>
35	Formalität der Anreizsysteme & Beziehung zu Nutzern	Inwiefern bestehen formalisierte Beziehungen zu Nutzern oder Anreizsysteme, die dazu anregen, die SI in Anspruch zu nehmen?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Starke Anreizsysteme die SI in Anspruch zu nehmen / formelle Vereinbarungen mit Nutzern</li> <li>• Anreizsysteme, SI in Anspruch zu nehmen, bzw. Vereinbarungen mit Nutzern sind vorhanden, jedoch nur bedingt formalisiert</li> <li>• Keine Anreizsysteme die SI in Anspruch zu nehmen bzw. Vereinbarungen mit Nutzern</li> </ul>
36	Grad der Validierung der Wirksamkeit durch legitimierte Instanz	Ist die Wirksamkeit der SI wissenschaftlich oder faktisch validiert?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wirksamkeit auf unterschiedlichen wissenschaftlichen Ebenen / von legitimer Instanz formell validiert</li> <li>• Wirksamkeit teilweise durch legitimierte Instanz validiert</li> <li>• Wirksamkeit nicht durch legitimierte Instanz validiert</li> </ul>
37	Politischer Wirkungsraum	Übt die SI innerhalb eines formellen Rahmens Einfluss auf die Politik aus?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Großer politischer Wirkungsraum durch große Lobby/ Zugehörigkeit zu mächtiger Lobby &amp; großem politischem Netzwerk</li> <li>• Mittlere politischer Wirkungsraum, Zugang zu (externem) politischem Akteursnetzwerk</li> <li>• Begrenzter politischer Wirkungsraum (keine Lobbyzugehörigkeit, kein polit. Netzwerk)</li> </ul>

#### Kategorie: Formalität der Struktur

#	Kriterium	Leitfrage	Anwendung auf das Beispiel
38	Rechtsform	Hat der Träger der SI eine Rechtsform und ist diese vollständig geeignet?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Träger der SI besitzt eine Rechtsform &amp; diese ist vollständig geeignet</li> <li>• Der Träger besitzt (teilweise) eine Rechtsform, die allerdings nicht vollständig geeignet ist</li> <li>• Der Träger der SI besitzt keine Rechtsform oder die Rechtsform, die die SI besitzt, ist überhaupt nicht geeignet</li> </ul>
39	Klar festgelegte Organisationsstruktur und etablierte Entscheidungsstrukturen	Sind die Organisations- & Entscheidungsprozesse festgelegt oder nicht?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Festgelegte Organisations- und Entscheidungsstruktur</li> <li>• Teilweise festgelegte/ flexible Organisations- und Entscheidungsstruktur</li> <li>• Unklare Organisations- und Entscheidungsstruktur</li> </ul>

## Anhang E: Potentialanalyse: Akteurs- und Netzwerkanalyse (detaillierte Auflistung)

Name	Standort der Institution	Regionaler Fokus des Angebots	Typologie/Sektor	Link
Berlin University of Applied Sciences: M.A. Social Design & Sustainable Innovation	Berlin	Berlin	Wissenschaft & Forschung	<a href="https://www.srh-berlin.de/master/social-design-berlin/">https://www.srh-berlin.de/master/social-design-berlin/</a>
BUFSIE – Building the Universities of the Future through Social Innovation Education (Friedrich-Alexander Universität Erlangen-Nürnberg)	Erlangen/Nürnberg	Deutschlandweit	Wissenschaft & Forschung	<a href="https://www.ili.fau.de/projekte/building-the-universities-of-the-future-through-social-innovation-education/">https://www.ili.fau.de/projekte/building-the-universities-of-the-future-through-social-innovation-education/</a>
Centrum für soziale Investitionen und Innovationen (CSI) Uni Heidelberg	Heidelberg	Heidelberg	Wissenschaft & Forschung	<a href="https://www.soz.uni-heidelberg.de/csi-ueber-uns/">https://www.soz.uni-heidelberg.de/csi-ueber-uns/</a>
EBS Universität für Wirtschaft und Recht - Strascheg Center for Impact in Innovation & Entrepreneurship	Wiesbaden; Oestrich-Winkel	Wiesbaden, Oestrich-Winkel	Wissenschaft & Forschung	<a href="https://www.ebs.edu/de/center/strascheg-center-for-impact-in-innovation-and-entrepreneurship/ueber-uns">https://www.ebs.edu/de/center/strascheg-center-for-impact-in-innovation-and-entrepreneurship/ueber-uns</a>
Hochschule Bonn-Rhein-Sieg: Institut für Soziale Innovationen	Sankt Augustin	Sankt Augustin, Nordrhein-Westfalen	Wissenschaft & Forschung	<a href="https://www.h-brs.de/de/isi">https://www.h-brs.de/de/isi</a>
Hochschule für Nachhaltige Entwicklung Eberswalde: M.A. Sustainable Entrepreneurship & Social Innovation	Eberswalde	Eberswalde	Wissenschaft & Forschung	<a href="https://www.hnee.de/de/Studium/Masterstudiengnge/Sustainable-Entrepreneurship-Social-Innovation/Sustainable-Entrepreneurship-Social-Innovation-SESIN-K7308.htm">https://www.hnee.de/de/Studium/Masterstudiengnge/Sustainable-Entrepreneurship-Social-Innovation/Sustainable-Entrepreneurship-Social-Innovation-SESIN-K7308.htm</a>
Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen: Social Innovation Lab	Ludwigshafen	Ludwigshafen	Wissenschaft & Forschung	<a href="https://www.hwg-lu.de/hochschule/social-innovation-lab">https://www.hwg-lu.de/hochschule/social-innovation-lab</a>
Hochschule Kempten (Forschungsschwerpunkt Soziale Innovationen)	Kempten	Kempten	Wissenschaft & Forschung	<a href="https://www.hs-kempten.de/forschung/forschungsprofil/forschungsschwerpunkt-4-soziale-innovationen">https://www.hs-kempten.de/forschung/forschungsprofil/forschungsschwerpunkt-4-soziale-innovationen</a>
Hochschule München (B.A. Management Sozialer Innovationen)	München	München	Wissenschaft & Forschung	<a href="https://www.sw.hm.edu/studienangebot/bachelor/management_sozialer_innovation/index.de.html">https://www.sw.hm.edu/studienangebot/bachelor/management_sozialer_innovation/index.de.html</a>
IndiSI - Indikatorik Soziale Innovation	Gelsenkirchen	Deutschlandweit	Wissenschaft & Forschung	<a href="https://www.iat.eu/forschung-und-beratung/projekte/2018/indisi-indikatorik-soziale-innovation.html">https://www.iat.eu/forschung-und-beratung/projekte/2018/indisi-indikatorik-soziale-innovation.html</a>

Name	Standort der Institution	Regionaler Fokus des Angebots	Typologie/Sektor	Link
Institut Arbeit und Technik	Gelsenkirchen	Deutschlandweit (Schwerpunkt Ruhr-Gebiet)	Wissenschaft & Forschung	<a href="https://www.iat.eu/">https://www.iat.eu/</a>
Institut für Sozialinnovation (ISINOVA)	Berlin	Deutschlandweit	Wissenschaft & Forschung	<a href="https://isinova.org/">https://isinova.org/</a>
ISSOlab (Institute for Social and Sustainable Oikonomics)	Koblenz	Koblenz	Wissenschaft & Forschung	<a href="https://isso.de/issolab/">https://isso.de/issolab/</a>
Kompetenzzentrum Soziale Innovation Sachsen-Anhalt	Halle	Sachsen-Anhalt	Wissenschaft & Forschung	<a href="https://soziale-innovation.sachsen-anhalt.de/">https://soziale-innovation.sachsen-anhalt.de/</a>
Leibniz-Institut für raumbezogene Sozialforschung: "Smart Villagers. Digitalisierungen und soziale Innovationen in ländlichen Räumen"	Erkner	Deutschlandweit (ländlicher Raum)	Wissenschaft & Forschung	<a href="https://leibniz-irs.de/forschung/projekte/projekt/smart-villagers-digitalisierungen-und-soziale-innovationen-in-laendlichen-raeumen/">https://leibniz-irs.de/forschung/projekte/projekt/smart-villagers-digitalisierungen-und-soziale-innovationen-in-laendlichen-raeumen/</a>
MobilitätsWerkStadt (BMBF)	Berlin	Deutschlandweit: 47 Kommunen	Wissenschaft & Forschung	<a href="https://www.zukunft-nachhaltige-mobilitaet.de/mws-2025-mzl-2050/">https://www.zukunft-nachhaltige-mobilitaet.de/mws-2025-mzl-2050/</a>
Richtlinie zur Förderung von Forschung an Fachhochschulen zur Verbesserung der Lebensqualität in Stadt und Land durch Soziale Innovationen (FH-Sozial) des BMBF	Berlin	Deutschlandweit	Wissenschaft & Forschung	<a href="https://www.forschung-fachhochschulen.de/fachhochschulen/de/foerderrichtlinie-fh-sozial-2018.html">https://www.forschung-fachhochschulen.de/fachhochschulen/de/foerderrichtlinie-fh-sozial-2018.html</a>
Studie "Marktorientierte Sozialunternehmen in Brandenburg" des Landes Brandenburg	Potsdam	Brandenburg	Wissenschaft & Forschung	<a href="https://mwae.brandenburg.de/media/bb1.a.3814.de/Studie_Marktorientierte_Sozialunternehmen_21_01_07.pdf">https://mwae.brandenburg.de/media/bb1.a.3814.de/Studie_Marktorientierte_Sozialunternehmen_21_01_07.pdf</a>
Universität Trier: Social Innovation Education - Executive Education Programme on Social Innovation	Trier	Trier	Wissenschaft & Forschung	<a href="https://www.uni-trier.de/universitaet/fachbereiche-faecher/fachbereich-i/faecher-und-institute/erziehungs-und-bildungswissenschaften/erziehungswissenschaft/abteilungen/organisationspaedagogik/social-innovation">https://www.uni-trier.de/universitaet/fachbereiche-faecher/fachbereich-i/faecher-und-institute/erziehungs-und-bildungswissenschaften/erziehungswissenschaft/abteilungen/organisationspaedagogik/social-innovation</a>
World Citizen School des Weltethos-Instituts der Universität Tübingen	Tübingen	Tübingen	Wissenschaft & Forschung	<a href="https://worldcitizen.school/">https://worldcitizen.school/</a>
Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie	Wuppertal	Deutschlandweit	Wissenschaft & Forschung	<a href="https://wupperinst.org/">https://wupperinst.org/</a>

Name	Standort der Institution	Regionaler Fokus des Angebots	Typologie/Sektor	Link
Agenda für smarte Gesellschaftspolitik des BMFSFJ	Berlin	Deutschlandweit	Politik & Öffentliche Verwaltung	<a href="https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/themen/familie/familie-und-digitale-gesellschaft/smartegesellschaftspolitik?view=">https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/themen/familie/familie-und-digitale-gesellschaft/smartegesellschaftspolitik?view=</a>
Civic Coding - das neue Innovationsnetz KI für das Gemeinwohl von BMAS, BMFSFJ und BMU	Berlin	Deutschlandweit	Politik & Öffentliche Verwaltung	<a href="http://www.civic-coding.de">www.civic-coding.de</a>
Civic Innovation Plattform (Denkfabrik Digitale Arbeitsgesellschaft des BMAS)	Berlin	Deutschlandweit	Politik & Öffentliche Verwaltung	<a href="https://www.civic-innovation.de/start">https://www.civic-innovation.de/start</a>
Digital Innovation Hub des BMU (ab 2022)	Berlin	Deutschlandweit	Politik & Öffentliche Verwaltung	<a href="https://www.bmu.de/fileadmin/Daten_BMU/Pool/Broschueren/broschuere_digitalagenda_bf.pdf">https://www.bmu.de/fileadmin/Daten_BMU/Pool/Broschueren/broschuere_digitalagenda_bf.pdf</a>
Europäische Klimaschutzinitiative (EUKI)	Berlin	Deutschland-/Europaweit	Politik & Öffentliche Verwaltung	<a href="https://www.euki.de/ueber-die-euki/">https://www.euki.de/ueber-die-euki/</a>
Förderrichtlinie "Nachhaltiges Wirtschaften" (BMBF)	Berlin	Deutschlandweit	Politik & Öffentliche Verwaltung	<a href="https://www.bmbf.de/bmbf/shareddocs/bekanntmachungen/de/2013/09/883_bekanntmachung.html">https://www.bmbf.de/bmbf/shareddocs/bekanntmachungen/de/2013/09/883_bekanntmachung.html</a>
Förderrichtlinie "Verbesserung der Lebensqualität in Stadt und Land durch Soziale Innovationen (BMBF)	Berlin	Deutschlandweit	Politik & Öffentliche Verwaltung	<a href="https://www.forschung-fachhochschulen.de/fachhochschulen/de/foerderrichtlinie-fh-sozial-2018.html">https://www.forschung-fachhochschulen.de/fachhochschulen/de/foerderrichtlinie-fh-sozial-2018.html</a>
Gesellschaft der Ideen (BMBF)	Berlin	Deutschlandweit	Politik & Öffentliche Verwaltung	<a href="https://www.gesellschaft-der-ideen.de/">https://www.gesellschaft-der-ideen.de/</a>
Innovationsstrategie Land Bremen 2030	Bremen	Bremen	Politik & Öffentliche Verwaltung	<a href="https://www.bremen-innovativ.de/innovationsstrategie-2030/">https://www.bremen-innovativ.de/innovationsstrategie-2030/</a>
Insight – interdisziplinäre Perspektiven des gesellschaftlichen und technologischen Wandels (BMBF)	Berlin	Deutschlandweit	Politik & Öffentliche Verwaltung	<a href="https://www.bmbf.de/bmbf/shareddocs/bekanntmachungen/de/2021/01/3343_bekanntmachung">https://www.bmbf.de/bmbf/shareddocs/bekanntmachungen/de/2021/01/3343_bekanntmachung</a>
NaKoMo: Nachhaltiges Kompetenznetzwerk für Nachhaltige Mobilität (BMVI)	Berlin	Deutschlandweit	Politik & Öffentliche Verwaltung	<a href="https://www.nakomo.de/">https://www.nakomo.de/</a>
Nationale Klimaschutzinitiative (NKI) des BMU: Förderaufruf für innovative Klimaschutzprojekte	Berlin	Deutschlandweit	Politik & Öffentliche Verwaltung	<a href="https://www.klimaschutz.de/projekte/innovative-klimaschutzprojekte">https://www.klimaschutz.de/projekte/innovative-klimaschutzprojekte</a>

Name	Standort der Institution	Regionaler Fokus des Angebots	Typologie/Sektor	Link
Regionale Innovationsstrategie (RIS) der Stadt Hamburg	Hamburg	Hamburg	Politik & Öffentliche Verwaltung	<a href="https://www.hamburg-news.hamburg/innovation-wissenschaft/neue-hamburger-innovationsstrategie-setzt-auf-fuenf-zukunftsthemen">https://www.hamburg-news.hamburg/innovation-wissenschaft/neue-hamburger-innovationsstrategie-setzt-auf-fuenf-zukunftsthemen</a>
Regionale Innovationsstrategie Schleswig-Holstein RIS3.SH (2021 - 2027)	Kiel	Schleswig-Holstein	Politik & Öffentliche Verwaltung	<a href="https://www.schleswig-holstein.de/DE/Fachinhalte/T/technologietransfer/Downloads/ris3SH_Fortschreibung_Kurzfssg.pdf?__blob=publicationFile&amp;v=1">https://www.schleswig-holstein.de/DE/Fachinhalte/T/technologietransfer/Downloads/ris3SH_Fortschreibung_Kurzfssg.pdf?__blob=publicationFile&amp;v=1</a>
Gemeinsames Ressortkonzept zu sozialen Innovationen (herausgegeben durch das BMBF)	Berlin/Bonn	Deutschlandweit	Politik & Öffentliche Verwaltung	<a href="https://www.bmbf.de/SharedDocs/Publikationen/de/bmbf/1/168520_Ressortkonzept_zu_Sozialen_Innovationen.pdf;jsessionid=64931992C47138CB6AE955C56390033C.live722?__blob=publicationFile&amp;v=4">https://www.bmbf.de/SharedDocs/Publikationen/de/bmbf/1/168520_Ressortkonzept_zu_Sozialen_Innovationen.pdf;jsessionid=64931992C47138CB6AE955C56390033C.live722?__blob=publicationFile&amp;v=4</a>
Sächsische Staatsministerium für Soziales und Gesellschaftlichen Zusammenhalt: Zukunftsplattform Soziale Innovationen	Dresden	Sachsen	Politik & Öffentliche Verwaltung	<a href="https://www.sms.sachsen.de/soziale-innovationen.html">https://www.sms.sachsen.de/soziale-innovationen.html</a>
Smart City Dialog (BMI)	Berlin	Deutschlandweit	Politik & Öffentliche Verwaltung	<a href="https://www.smart-city-dialog.de/">https://www.smart-city-dialog.de/</a>
Zukunftsfähige Unternehmen und Verwaltungen im digitalen Wandel (BMAS)	Berlin	Deutschlandweit	Politik & Öffentliche Verwaltung	<a href="https://www.bundesanzeiger.de/pub/publication/V9hfP8TNrjWP7u1bAVe/content/V9hfP8TNrjWP7u1bAVe/BAnz%20AT%2020.01.2021%20B2.pdf?inline">https://www.bundesanzeiger.de/pub/publication/V9hfP8TNrjWP7u1bAVe/content/V9hfP8TNrjWP7u1bAVe/BAnz%20AT%2020.01.2021%20B2.pdf?inline</a>
Ananda Ventures	München	Deutschlandweit (international)	Finanzielle Förderung	<a href="https://ananda.vc/">https://ananda.vc/</a>
Bank für Sozialwirtschaft AG	Köln	Deutschlandweit	Finanzielle Förderung	<a href="https://www.sozialbank.de">https://www.sozialbank.de</a>
Bayerisches Staatsministerium für Familie, Arbeit und Soziales: Zukunftsinitiative Sozialgenossenschaften (inklusive Anschubfinanzierung)	München	Bayern	Finanzielle Förderung	<a href="https://www.stmas.bayern.de/soziale-innovationen/sozialgenossenschaften/index.php#sec2">https://www.stmas.bayern.de/soziale-innovationen/sozialgenossenschaften/index.php#sec2</a>
Bonventure	München	Deutschlandweit	Finanzielle Förderung	<a href="https://bonventure.de/">https://bonventure.de/</a>
Climate-KIC (DACH Region)		Deutschland-/Europaweit	Finanzielle Förderung	<a href="https://dach.climate-kic.org/">https://dach.climate-kic.org/</a>

Name	Standort der Institution	Regionaler Fokus des Angebots	Typologie/Sektor	Link
Ethikbank	Eisenberg (Thüringen)	Deutschlandweit	Finanzielle Förderung	<a href="https://www.ethikbank.de/">https://www.ethikbank.de/</a>
Financing Agency for Social Entrepreneurship (FASE)	München	Deutschlandweit	Finanzielle Förderung	<a href="https://fa-se.de/">https://fa-se.de/</a>
GLS Bank	Bochum	Deutschlandweit	Finanzielle Förderung	<a href="https://www.gls.de/privatkunden/">https://www.gls.de/privatkunden/</a>
Greenhouse.Ruhr	Dortmund	Dortmund	Finanzielle Förderung	<a href="https://www.wirtschaftsfoerderung-dortmund.de/gruendung/greenhouse-ruhr">https://www.wirtschaftsfoerderung-dortmund.de/gruendung/greenhouse-ruhr</a>
Hans-Böckler-Stiftung: Forschungsförderung "Strukturwandel und Innovation"	Düsseldorf	Deutschlandweit	Finanzielle Förderung	<a href="https://www.boeckler.de/de/strukturwandel-und-innovation-2736.htm">https://www.boeckler.de/de/strukturwandel-und-innovation-2736.htm</a>
Hightech Gründerfonds (BMW i)	Berlin	Deutschlandweit	Finanzielle Förderung	<a href="https://www.bmw.de/Redaktion/DE/Artikel/Mittelstand/gruendungsfinanzierung-high-tech-gruenderfonds.html">https://www.bmw.de/Redaktion/DE/Artikel/Mittelstand/gruendungsfinanzierung-high-tech-gruenderfonds.html</a>
Impact Factory	Duisburg	Deutschlandweit	Finanzielle Förderung	<a href="https://impact-factory.de/">https://impact-factory.de/</a>
Innovationsprogramm für Geschäftsmodelle und Pionierlösungen (BMW i)	Berlin	Deutschlandweit	Finanzielle Förderung	<a href="https://www.bmw.de/Redaktion/DE/Artikel/Innovation/igp.html">https://www.bmw.de/Redaktion/DE/Artikel/Innovation/igp.html</a>
INVEST – Zuschuss für Wagniskapital (BMW i)	Berlin	Deutschlandweit	Finanzielle Förderung	<a href="https://www.bmw.de/Redaktion/DE/Dossier/invest.html">https://www.bmw.de/Redaktion/DE/Dossier/invest.html</a>
Investitions- und Förderbank des Landes Niedersachsen (NBank): Förderprogramm Soziale Innovation	Hannover	Niedersachsen	Finanzielle Förderung	<a href="https://www.nbank.de/%C3%96ffentliche-Einrichtungen/Innovation/Soziale-Innovation-Projekte-Soziale-Innovation/index.jsp">https://www.nbank.de/%C3%96ffentliche-Einrichtungen/Innovation/Soziale-Innovation-Projekte-Soziale-Innovation/index.jsp</a>
Investitionsbank des Landes Brandenburg (ILB): Förderung sozialer Innovationen (basierend auf Mitteln aus dem Europäischen Sozialfonds ESF)	Potsdam	Brandenburg	Finanzielle Förderung	<a href="https://www.ilb.de/de/arbeit/uebersicht-der-foerderprogramme/foerderung-sozialer-innovationen/">https://www.ilb.de/de/arbeit/uebersicht-der-foerderprogramme/foerderung-sozialer-innovationen/</a>
Investitionsbank Sachsen-Anhalt "IB Darlehen Grüne Innovationen"	Magdeburg	Sachsen-Anhalt	Finanzielle Förderung	<a href="https://www.ib-sachsen-anhalt.de/unternehmen/investieren-finanzieren/ib-darlehen-gruene-innovationen">https://www.ib-sachsen-anhalt.de/unternehmen/investieren-finanzieren/ib-darlehen-gruene-innovationen</a>
Jugendklimafonds des BMU (ab 2022)	Berlin	Deutschland	Finanzielle Förderung	<a href="https://www.bmu.de/jugend/geld/">https://www.bmu.de/jugend/geld/</a>

Name	Standort der Institution	Regionaler Fokus des Angebots	Typologie/Sektor	Link
Mikromezzaninfonds Deutschland (MMF) (BMWi & Initiative Europäischer Sozialfonds für Deutschland)	Berlin	Deutschlandweit	Finanzielle Förderung	<a href="https://www.mikromezzaninfonds-deutschland.de/start.html">https://www.mikromezzaninfonds-deutschland.de/start.html</a>
Nachhaltig Wirken (BMWK) - Förderung des gemeinwohlorientierten Unternehmertums	Berlin	Deutschlandweit	Finanzielle Förderung	<a href="https://www.esf.de/portal/DE/ESF-Plus-2021-2027/Foerderprogramme/bmwk/nachhaltig_wirken.html">https://www.esf.de/portal/DE/ESF-Plus-2021-2027/Foerderprogramme/bmwk/nachhaltig_wirken.html</a>
PROFI Impuls: Förderung Sozialer Innovationen im Rahmen der Regionalen Innovationsstrategie (RIS) der Stadt Hamburg	Hamburg	Hamburg	Finanzielle Förderung	<a href="https://www.ifbhh.de/foerderprogramm/profi-impuls">https://www.ifbhh.de/foerderprogramm/profi-impuls</a>
Programm EXIST Potentiale – Förderung einer Kultur der unternehmerischen Selbstständigkeit an Hochschulen (BMWi)	Berlin	Deutschlandweit	Finanzielle Förderung	<a href="https://www.exist.de/DE/Home/inhalt.html">https://www.exist.de/DE/Home/inhalt.html</a>
REACT-Programm für Social Enterprises und innovative Social Start-ups (BMWi)	Berlin	Deutschlandweit	Finanzielle Förderung	<a href="https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Pressemitteilungen/2021/08/20210827-bundeslander-erhalten-uber-12-milliarden-euro-aus-dem-aufbaufonds-react-eu.html">https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Pressemitteilungen/2021/08/20210827-bundeslander-erhalten-uber-12-milliarden-euro-aus-dem-aufbaufonds-react-eu.html</a>
SPRIN-D: Bundesagentur für Sprunginnovationen	Leipzig	Sachsen	Finanzielle Förderung	<a href="https://www.sprind.org/de/">https://www.sprind.org/de/</a>
Tomorrow Bank	Hamburg	Deutschlandweit	Finanzielle Förderung	<a href="https://www.tomorrow.one/de-DE/">https://www.tomorrow.one/de-DE/</a>
Trans-Atlantic Platform Social Innovation (T-AP SI) Call for Proposals (unter Beteiligung des BMBF)	Berlin	Deutschlandweit (international)	Finanzielle Förderung	<a href="https://transatlanticplatform.com/activities/social-innovation/">https://transatlanticplatform.com/activities/social-innovation/</a>
triodos bank deutschland	Frankfurt am Main	Deutschlandweit	Finanzielle Förderung	<a href="https://www.triodos.de/">https://www.triodos.de/</a>
Umweltbank	Nürnberg	Deutschlandweit	Finanzielle Förderung	<a href="#">UmweltBank – Deutschlands grünste Bank</a>
Von der Idee zum Markterfolg (Förderkonzept des Bundesministerium für Wirtschaft und Energie)	Berlin	Deutschlandweit	Finanzielle Förderung	<a href="https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Technologie/von-der-idee-zum-markterfolg-programme-fuer-einen-innovativen-mittelstand.pdf?__blob=publicationFile&amp;v=58">https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Technologie/von-der-idee-zum-markterfolg-programme-fuer-einen-innovativen-mittelstand.pdf?__blob=publicationFile&amp;v=58</a>
Wagniskapital-Fonds Coparion (finanziert durch die KfW und die Europäische Investitionsbank EIB)	Köln/ Berlin	Deutschlandweit	Finanzielle Förderung	<a href="https://www.coparion.vc/">https://www.coparion.vc/</a>
WIR! – Wandel durch Innovation in der Region (BMBF)	Berlin	Deutschlandweit	Finanzielle Förderung	<a href="https://www.innovation-strukturwandel.de">https://www.innovation-strukturwandel.de</a>

Name	Standort der Institution	Regionaler Fokus des Angebots	Typologie/Sektor	Link
Bayern Innovativ GmbH	Nürnberg	Bayern	Bildung/Beratung/Förderung	<a href="https://www.bayern-innovativ.de/">https://www.bayern-innovativ.de/</a>
Diakonie Düsseldorf: Büro für Soziale Innovation	Düsseldorf	Nordrhein-Westfalen	Bildung/Beratung/Förderung	<a href="https://www.diakonie-duesseldorf.de/ueber-uns/buero-fuer-soziale-innovation">https://www.diakonie-duesseldorf.de/ueber-uns/buero-fuer-soziale-innovation</a>
Digital Social Innovation Lab (Universität Mannheim, Social Entrepreneurship BW, SAP)	Mannheim	Mannheim	Bildung/Beratung/Förderung	<a href="https://dsilab.de/">https://dsilab.de/</a>
Digitale Mobilität Hamburg (Real-LabHH)	Hamburg	Hamburg	Bildung/Beratung/Förderung	<a href="https://www.bmvi.de/SharedDocs/DE/Artikel/DG/realabor-digitale-mobilitaet-hamburg.html">https://www.bmvi.de/SharedDocs/DE/Artikel/DG/realabor-digitale-mobilitaet-hamburg.html</a>
FSI - Forum für Soziale Innovation GmbH	Solingen	Deutschlandweit	Bildung/Beratung/Förderung	<a href="https://www.forum-fuer-soziale-innovation.de/">https://www.forum-fuer-soziale-innovation.de/</a>
Grameen Creative Lab	Wiesbaden	Deutschlandweit (international)	Bildung/Beratung/Förderung	<a href="https://grameencreativelab.com/">https://grameencreativelab.com/</a>
hilfswerft	Bremen	Deutschlandweit	Bildung/Beratung/Förderung	<a href="https://www.hilfswerft.de/ueber-uns/vision/">https://www.hilfswerft.de/ueber-uns/vision/</a>
Innovationslabor AWO Braunschweig	Braunschweig	Braunschweig	Bildung/Beratung/Förderung	<a href="https://wirarbeitendran.awo.org/projekt/das-awo-innovationslabor">https://wirarbeitendran.awo.org/projekt/das-awo-innovationslabor</a>
Institut für Soziale Innovation	Düsseldorf	Deutschlandweit	Bildung/Beratung/Förderung	<a href="https://isi-innovation.de/#about">https://isi-innovation.de/#about</a>
ISKA: Anders Gründen	Nürnberg	Nürnberg	Bildung/Beratung/Förderung	<a href="https://www.iska-nuernberg.de/andersgruenden/index.html">https://www.iska-nuernberg.de/andersgruenden/index.html</a>
Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes	Berlin	Deutschlandweit	Bildung/Beratung/Förderung	<a href="https://kreativ-bund.de/">https://kreativ-bund.de/</a>
Landvisionen: Ein Projekt der Social Impact gGmbH und des Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Energie des Landes Baden-Württemberg	Beelitz	Brandenburg	Bildung/Beratung/Förderung	<a href="https://landvisionen.de/">https://landvisionen.de/</a>
phineo	Berlin	Deutschlandweit	Bildung/Beratung/Förderung	<a href="https://www.phineo.org/">https://www.phineo.org/</a>
ProjectTogether	Berlin	Deutschlandweit	Bildung/Beratung/Förderung	<a href="https://projecttogether.org/">https://projecttogether.org/</a>
Social Entrepreneurship Akademie	München	Deutschlandweit	Bildung/Beratung/Förderung	<a href="https://seakademie.org/">https://seakademie.org/</a>
Social Finance Academy	Frankfurt am Main	Deutschlandweit	Bildung/Beratung/Förderung	<a href="https://social-finance-academy.org/">https://social-finance-academy.org/</a>
Social Impulse Academy	Erfurt	Erfurt	Bildung/Beratung/Förderung	<a href="http://socialimpulse.de/academy/">http://socialimpulse.de/academy/</a>

Name	Standort der Institution	Regionaler Fokus des Angebots	Typologie/Sektor	Link
Social Innovation Center Dortmund	Dortmund	Dortmund	Bildung/Beratung/Förderung	<a href="https://www.wirtschaftsfoerderung-dortmund.de/trend-innovation/social-innovation-center">https://www.wirtschaftsfoerderung-dortmund.de/trend-innovation/social-innovation-center</a>
Social Innovation Center Hannover	Hannover	Hannover	Bildung/Beratung/Förderung	<a href="https://www.wirtschaftsfoerderung-hannover.de/de/Microsites/Social_Innovation_Center/Social_Innovation_Center.php">https://www.wirtschaftsfoerderung-hannover.de/de/Microsites/Social_Innovation_Center/Social_Innovation_Center.php</a>
Social Innovation Education	Tübingen	Baden-Württemberg	Bildung/Beratung/Förderung	<a href="https://socialinnovation.education/">https://socialinnovation.education/</a>
Stifter Helfen	München	Deutschlandweit	Bildung/Beratung/Förderung	<a href="https://www.stifter-helfen.de/">https://www.stifter-helfen.de/</a>
Stiftung Bürgermut	Berlin	Deutschlandweit	Bildung/Beratung/Förderung	<a href="https://www.buergermut.de/die-stiftung/">https://www.buergermut.de/die-stiftung/</a>
yooweedoo	Kiel	Deutschlandweit	Bildung/Beratung/Förderung	<a href="https://www.yooweedoo.org/de/news">https://www.yooweedoo.org/de/news</a>
Yunus Environment Hub	Wiesbaden	Deutschlandweit (international)	Bildung/Beratung/Förderung	<a href="https://yunusenvironmenthub.com/">https://yunusenvironmenthub.com/</a>
Zukunftswerft	Paretz, Havelland, Brandenburg	Brandenburg und Umgebung	Bildung/Beratung/Förderung	<a href="https://zukunftswerft.org/">https://zukunftswerft.org/</a>
Zukunftszentren (eine Initiative des BMAS)		Ostdeutschland	Bildung/Beratung/Förderung	<a href="https://www.bmas.de/DE/Arbeit/Digitalisierung-der-Arbeitswelt/Austausch-mit-der-betrieblichen-Praxis/Zukunftszentren/zukunftszentren.html">https://www.bmas.de/DE/Arbeit/Digitalisierung-der-Arbeitswelt/Austausch-mit-der-betrieblichen-Praxis/Zukunftszentren/zukunftszentren.html</a>
Colabor- Raum für Nachhaltigkeit	Köln	Köln	Co-Working Space mit nachhaltigem Wirkungsfokus	<a href="http://www.colabor-koeln.de/">http://www.colabor-koeln.de/</a>
Grünhof Freiburg	Freiburg	Freiburg	Co-Working Space mit nachhaltigem Wirkungsfokus	<a href="https://gruenhof.org/">https://gruenhof.org/</a>
Heimathafen Accelerator	Wiesbaden	Wiesbaden	Co-Working Space mit nachhaltigem Wirkungsfokus	<a href="https://heimathafen-wiesbaden.de/accelerator/">https://heimathafen-wiesbaden.de/accelerator/</a>

Name	Standort der Institution	Regionaler Fokus des Angebots	Typologie/Sektor	Link
Impact Hub	Hamburg, Berlin, München, Stuttgart, Leipzig, Dresden, Essen	am jeweiligen Standort	Co-Working Space mit nachhaltigem Wirkungsfokus	<a href="https://impacthub.net">https://impacthub.net</a>
S-HUB Mannheim	Mannheim	Mannheim	Co-Working Space mit nachhaltigem Wirkungsfokus	<a href="https://www.shub-mannheim.de/">https://www.shub-mannheim.de/</a>
Social Impulse Hub	Erfurt	Erfurt	Co-Working Space mit nachhaltigem Wirkungsfokus	<a href="http://socialimpulse.de/hub/">http://socialimpulse.de/hub/</a>
Ashoka Deutschland	Frankfurt am Main	Deutschlandweit	Netzwerk	<a href="https://www.ashoka-deutschland.org/">https://www.ashoka-deutschland.org/</a>
Cluster Offensive Bayern (initiiert durch das Bayerische Staatsministerium für Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie)	Bayern	Bayern	Netzwerk	<a href="https://www.cluster-bayern.de/">https://www.cluster-bayern.de/</a>
Good Jobs	Berlin	Deutschlandweit	Netzwerk	<a href="https://goodjobs.eu/">https://goodjobs.eu/</a>
Reflecta Network	Mainz	Deutschlandweit	Netzwerk	<a href="https://www.reflecta.network/">https://www.reflecta.network/</a>
s_inn: Transfernetzwerk Soziale Innovation	Aachen, Paderborn, Köln, Bochum, Münster	Nordrhein-Westfalen	Netzwerk	<a href="https://www.s-inn.net/">https://www.s-inn.net/</a>
Social Entrepreneurship BW	Stuttgart	Baden-Württemberg	Netzwerk	<a href="http://socentbw.org/">http://socentbw.org/</a>
Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland (SEND) e.V.	Berlin	Deutschlandweit	Netzwerk	<a href="https://www.send-ev.de/startseite/ueber-uns/">https://www.send-ev.de/startseite/ueber-uns/</a>
Social Impact Entrepreneurs Pledge (Entrepreneurs Pledge e.V.)	Berlin	Deutschlandweit	Netzwerk	<a href="https://www.entrepreneurspledge.org/">https://www.entrepreneurspledge.org/</a>
Sozial.Innovativ.Sächsisch: Dialogreihe und Zukunftsplattform des Sächsischen Sozialministeriums und der Technischen Universität Chemnitz	Dresden	Sachsen	Netzwerk	<a href="https://www.tu-chemnitz.de/tu/pressestelle/aktuell/10926">https://www.tu-chemnitz.de/tu/pressestelle/aktuell/10926</a>

Name	Standort der Institution	Regionaler Fokus des Angebots	Typologie/Sektor	Link
talents4good	Berlin; München	Deutschlandweit	Netzwerk	<a href="https://talents4good.org/">https://talents4good.org/</a>
tbd*	Berlin	Deutschlandweit	Netzwerk	<a href="https://www.tbd.community/de">https://www.tbd.community/de</a>
Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege: "Freie Wohlfahrtspflege: gemeinnützig und innovativ in die Zukunft - Eine Standortbestimmung der Freien Wohlfahrtspflege zu sozialer Innovation, Entrepreneurship und Verantwortungseigentum"		Deutschlandweit	Verband	<a href="http://infothek.paritaet.org/pid/fachinfos.nsf/0/77764f95eea597fac1258598003a4162/\$FILE/BAGFW-2020-Innovation_SEnd_VE.pdf">http://infothek.paritaet.org/pid/fachinfos.nsf/0/77764f95eea597fac1258598003a4162/\$FILE/BAGFW-2020-Innovation_SEnd_VE.pdf</a>
Bundesverband Deutscher Innovations-, Technologie und Gründerzentren (BVIZ)	Berlin	Deutschlandweit	Verband	<a href="https://innovationszentren.de/">https://innovationszentren.de/</a>
Bundesverband Nachhaltige Wirtschaft	Berlin	Deutschlandweit	Verband	<a href="https://www.bnw-bundesverband.de/">https://www.bnw-bundesverband.de/</a>
Dasselbe in Grün: Verband der nachhaltigen Unternehmen			Verband	<a href="https://dasselbe-in-gruen.de/der-verband/">https://dasselbe-in-gruen.de/der-verband/</a>
Social Reporting Standard e.V.	Kaarst	Deutschlandweit	Verband	<a href="https://www.social-reporting-standard.de/">https://www.social-reporting-standard.de/</a>
Das Paritätische Innovationsforum (Paritätischer Wohlfahrtsverband Berlin & Paritätische Akademie Berlin)	Berlin	Berlin	Organisationsinterne Innovationsprogramme & Umsetzungsmechanismen	<a href="https://www.paritaetisches-digitalforum.de/">Innovationsforum - Paritätisches Digital- &amp; Innovationsforum (paritaetisches-digitalforum.de)</a>
Deutscher Gewerkschaftsbund Niedersachsen: Stelle für Soziale Innovation (gefördert durch den Europäischen Sozialfonds)	Hannover	Niedersachsen	Organisationsinterne Innovationsprogramme & Umsetzungsmechanismen	<a href="https://niedersachsen.dgb.de/stelle-fuer-soziale-innovation">https://niedersachsen.dgb.de/stelle-fuer-soziale-innovation</a>
Deutscher Gewerkschaftsbund: Just Transition: Gerechter Strukturwandel führt zum Erfolg	Berlin	Deutschlandweit	Organisationsinterne Innovationsprogramme & Umsetzungsmechanismen	<a href="https://www.dgb.de/downloadcenter/++co++d99b84d6-d42c-11eb-ba7f-001a4a160123">https://www.dgb.de/downloadcenter/++co++d99b84d6-d42c-11eb-ba7f-001a4a160123</a>
IG Metall Projektreihe "Arbeit und Innovation"		Deutschlandweit	Organisationsinterne Innovationsprogramme & Umsetzungsmechanismen	<a href="https://www.igmetall.de/arbeit-und-innovation">https://www.igmetall.de/arbeit-und-innovation</a>

Name	Standort der Institution	Regionaler Fokus des Angebots	Typologie/Sektor	Link
Initiative Mitbestimmung sichert Zukunft (Hans-Böckler-Stiftung)	Düsseldorf	Deutschlandweit	Organisationsinterne Innovationsprogramme & Umsetzungsmechanismen	<a href="https://www.mitbestimmung-sichert-zukunft.de/">https://www.mitbestimmung-sichert-zukunft.de/</a>
parikom - Paritätisches Kompetenzzentrum für Soziale Innovation	Dresden	Sachsen	Organisationsinterne Innovationsprogramme & Umsetzungsmechanismen	<a href="https://parikom.de/">https://parikom.de/</a>
Stelle für Soziale Innovation der Freien Wohlfahrtspflege Niedersachsen	Hannover	Niedersachsen	Organisationsinterne Innovationsprogramme & Umsetzungsmechanismen	<a href="https://www.stelle-fuer-soziale-innovation.de/">https://www.stelle-fuer-soziale-innovation.de/</a>
Transformationsrat Rheinland-Pfalz	Rheinland-Pfalz	Rheinland-Pfalz	Organisationsinterne Innovationsprogramme & Umsetzungsmechanismen	<a href="https://www.igmetall-bezirk-mitte.de/transformation/transformationsrat-rheinland-pfalz">https://www.igmetall-bezirk-mitte.de/transformation/transformationsrat-rheinland-pfalz</a>
ver.di Arbeitsbereich "Innovation und gute Arbeit"		Deutschlandweit	Organisationsinterne Innovationsprogramme & Umsetzungsmechanismen	<a href="https://innovation-gute-arbeit.verdi.de/">https://innovation-gute-arbeit.verdi.de/</a>

## Anhang F: Agenden Veranstaltungen

### Agenda Auftaktveranstaltung

Auftaktveranstaltung am 15.06.2022, 14:00 – 17:00 Uhr; Veranstaltungshof des Bundesumweltministeriums in der Stresemannstr. 128-130, 10117 Berlin

Agenda

13:30 – 13:45 Uhr:

Einlass der Teilnehmer\*innen

14:00 – 14:15 Uhr:

Begrüßung durch Steffi Lemke, Bundesministerin für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz (BMUV)

14:15 – 14:25 Uhr:

Videobotschaft von Friedensnobelpreisträger Prof. Muhammad Yunus

14:25 – 14:35 Uhr:

Vorstellung des SINA-Vorhabens durch Christina Jäger, Mitgründerin und Geschäftsführerin Yunus Environment Hub

14:35 – 14:45 Uhr:

Praxisperspektive auf Soziale Innovationen: Vorstellung Ecosia durch Christian Kroll, Gründer und Geschäftsführer

14:45 – 15:35 Uhr:

- Podiumsdiskussion „Umweltziele und Transformation in Deutschland – Welche Rolle spielen Soziale Innovationen?“ Teilnehmer\*innen:
- Dr. Eckart von Hirschhausen, Arzt, Wissenschaftsjournalist und Gründer der Stiftung Gesunde Erde – Gesunde Menschen
- Prof. Dr. Eva Alexandra Jakob, Juniorprofessorin für Social Entrepreneurship Universität Bayreuth

- Prof. Dr. Michael Otto, Aufsichtsratsvorsitzender Otto Group und Gründer der Umweltstiftung Michael Otto
- Stefan Tidow, Staatssekretär im Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz (BMUV)
- Sina Trinkwalder, Gründerin und Geschäftsführerin Manomama
- Moderation: Leonhard Nima, Gründer Studio Nima

15:35 – 17:00 Uhr:

Offener Empfang und Austausch zum SINA Vorhaben

### **Agenda Abschlussveranstaltung**

Abschlussveranstaltung am 10. Juli 2024, 16:00 bis 19:00 Uhr; Besucher- und Informationszentrum (BIZ) des BMUVs, Stresemannstr. 128, 10117 Berlin

#### Agenda

16:30 – 16:40 Uhr

Begrüßung durch Dr. Franziska Wolff, BMUV, Referat „Nachhaltigkeit, soziale Angelegenheiten der Umweltpolitik“

16:40 – 16:45 Uhr

Dr. Bettina Hoffmann, Parlamentarische Staatssekretärin im BMUV (per Videobotschaft)

16:45 – 16:55 Uhr

Einblicke aus dem Forschungsvorhaben SINA – Soziale Innovationen für Nachhaltigkeit von Christina Jäger, Mitgründerin & Geschäftsführerin Yunus Environment Hub

16:55 – 17:00 Uhr

Friedensnobelpreisträger Prof. Muhammad Yunus (per Videobotschaft)

17:00 – 18:00 Uhr

Fishbowl Diskussion: „Wie können Soziale Innovationen ein transformatives Potential zu Erreichung ökologischer Nachhaltigkeitsziele und einer Kreislaufwirtschaft entwickeln?“

- Angelika Smuda, BMUV, Referat „Nationale Kreislaufwirtschaftsstrategie, Ressourceneffizienz“
- Leon Reiner, Mitgründer & Geschäftsführer Impact Hub Berlin
- Christina Jäger, Mitgründerin & Geschäftsführerin Yunus Environment Hub
- Dr. Henning Wilts, Abteilungsleiter Kreislaufwirtschaft Wuppertal Institut/ HCU
- Axel Kaiser, Vorstand Bundesverband für Nachhaltige Wirtschaft e.V. & Geschäftsführer Denttabs

18:00 – 18:15 Uhr

Abschlussworte durch Dr. Franziska Wolff, BMUV, Referat „Nachhaltigkeit, soziale Angelegenheiten der Umweltpolitik“ und Angelika Smuda, BMUV, Referat „Nationale Kreislaufwirtschaftsstrategie, Ressourceneffizienz“.