

Zetzsche, Franziska; Albert, Martin

**Working Paper**

## Emergenz von sozialen Innovationen auf kommunaler Ebene

Working Papers of the Chair for Innovation Research and Technology Management, No. 11-1

**Provided in Cooperation with:**

Chair for Innovation Research and Technology Management, TU Chemnitz

*Suggested Citation:* Zetzsche, Franziska; Albert, Martin (2017) : Emergenz von sozialen Innovationen auf kommunaler Ebene, Working Papers of the Chair for Innovation Research and Technology Management, No. 11-1, Technische Universität Chemnitz, Professur für Innovationsforschung und Technologiemanagement, Chemnitz

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/172024>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

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

## **Emergenz von sozialen Innovationen auf kommunaler Ebene**

Franziska Zetzsche  
Martin Albert

Working Paper  
11-01  
06. November 2017

Corresponding Author:  
Martin Albert  
TU Chemnitz  
Professur BWL IX  
Thüringer Weg 7  
09126 Chemnitz  
Germany  
[martin.albert@wirtschaft.tu-chemnitz.de](mailto:martin.albert@wirtschaft.tu-chemnitz.de)



## **Abstract**

Soziale Innovationen gewinnen zunehmend an Bedeutung für die Weiterentwicklung unserer Gesellschaft – so stehen sie auch im Fokus von Kommunen, wenn es darum geht, gesellschaftlichen Herausforderungen zu begegnen, welche u.a. auf den demografischen Wandel oder die voranschreitende Globalisierung zurückzuführen sind. Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Emergenz sozialer Innovationen auf kommunaler Ebene anhand von Fallbeispielen in der Stadt Leipzig. Diese werden mit problemzentrierten Interviews nach Witzel erhoben und mit qualitativen Inhaltsanalysen nach Mayring ausgewertet. Es werden die Einflussfaktoren *organisationale Rahmenbedingungen, Innovationskultur, Führung, Kommunikation, Person der sozialen Innovatoren, Kontext, Unterstützung* und *finanzielle Ressourcen* identifiziert. Aus diesen wird ein integratives Modell entwickelt, welches gleichzeitig die Funktionen und Wirkungsweisen der einzelnen Faktoren abbildet und sektorspezifische Besonderheiten berücksichtigt. Die sich daraus ergebenden Implikationen für lokale Stakeholder sind zum einen die Nutzung von Synergieeffekten, eine starke Vernetzung untereinander, sowie der effektive Einsatz von webbasierten Technologien, wenn es darum geht, die Emergenz der sozialen Innovationen zu fördern. Zum anderen erfordert eine eigene Innovationstätigkeit die Berücksichtigung der Besonderheiten des jeweiligen Sektors. Weiterer Forschungsbedarf besteht u.a. dahingehend, dass zu untersuchen ist, in welchen (Teil-) Phasen des Emergenzprozesses, welche der acht Einflussfaktoren wirken und inwiefern diese in einem Zusammenhang stehen



## Inhaltsverzeichnis

Abstract.....	2
Tabellenverzeichnis .....	6
1 Einleitung .....	7
2 Theoretische Grundlagen.....	9
2.1 Soziale Innovation .....	9
2.1.1 Begriffsklärung .....	9
2.1.2 Emergenz vor dem Hintergrund des Innovationsprozesses .....	11
2.1.3 Emergenzebenen und Innovationstypen.....	14
2.1.4 Emergenzräume und sektorale Besonderheiten .....	16
2.2 Kommune.....	20
2.2.1 Begriffsklärung .....	20
2.2.2 Kommunale Aufgabenfelder und Akteure .....	21
2.2.3 Soziale Innovation im kommunalen Raum .....	23
3 Ansatzpunkte für Einflussfaktoren auf die Emergenz von sozialen Innovationen in der Literatur .....	24
3.1 Social Innovation Research.....	24
3.2 Klassische Innovationsforschung .....	28
3.3 Ableitung von konzeptionellen Annahmen zu Einflussfaktoren auf die Emergenz sozialer Innovationen und des Forschungsbedarfs .....	31
4 Methodisches Vorgehen .....	33
4.1 Datenerhebung .....	33
4.1.1 Problemzentriertes Interview nach Witzel.....	33
4.1.2 Aufbau des Interviewleitfadens.....	35
4.2 Datenauswertung – Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring.....	36
4.3 Gütekriterien qualitativer Forschung .....	41
5 Ergebnisse und Interpretation der inhaltsanalytischen Auswertung.....	43
5.1 Unterstützung .....	44
5.2 Finanzielle Ressourcen .....	46
5.3 Person der sozialen Innovatoren .....	48
5.4 Innovationskultur .....	51
5.5 Führung.....	53



5.6 Kontext.....	56
5.7 Organisationale Rahmenbedingungen .....	61
5.8 Kommunikation .....	63
6 Diskussion der Ergebnisse und Ableitung eines integrativen Modells .....	65
7 Ableitung von Implikationen für kommunale Stakeholder .....	68
8 Abschluss.....	70
8.1 Kritische Reflexion .....	70
8.2 Fazit und Ausblick .....	71
Literaturverzeichnis .....	72



## Abbildungsverzeichnis

<b>Abb. 1:</b> Hauptkategorien zu identifizierten Begriffsverständnissen in der Literatur.....	10
<b>Abb. 2:</b> Die sechs Phasen des Innovationsprozesses sozialer Innovationen nach Murray, Caulier-Grice und Mulgan [2010].....	12
<b>Abb. 3:</b> Prozess der Emergenz im Kontext des Innovationsprozesses nach Caulier-Grice et al. [2012].....	14
<b>Abb. 4:</b> Phasen der Emergenz im Kontext des Innovationsprozesses nach Dawson und Daniel [2010].....	14
<b>Abb. 5:</b> Übersicht zu Emergenzebenen sozialer Innovationen.....	15
<b>Abb. 6:</b> Zentrale sektorale Ausgangspunkte im Kontext der Emergenz von sozialen Innovationen.....	20
<b>Abb. 7:</b> Beispiele für Funktionen von Kommunen.....	22
<b>Abb. 8:</b> Ergebnisse der Literaturrecherche zu potentiellen Einflussfaktoren auf die Emergenz von sozialen Innovationen auf kommunaler Ebene.....	32
<b>Abb. 9:</b> Sektorzugehörigkeit der untersuchten sozialen Innovationen.....	37
<b>Abb. 10:</b> Übersicht zu der Veränderung der Oberkategorien nach deduktiver und anschließender induktiver Kategorienbildung.....	43
<b>Abb. 11:</b> Integratives Modell zu Einflussfaktoren auf die Emergenz von sozialen Innovationen auf kommunaler Ebene.....	67



## **Tabellenverzeichnis**

<b>Tab. 1:</b> Typologie der Local Governance Arrangements.....	28
<b>Tab. 2:</b> Festlegung der Analyseeinheiten.....	39



## 1 Einleitung

Anlässlich der Eröffnung des 2. *Internationalen Deutschlandforums* im Jahr 2015 hob Bundesminister Peter Altmaier [2015, zit. nach Presse- und Informationsamt der Bundesregierung 2015a, S. 4] die große gesellschaftliche Bedeutung von Innovationen hervor, da „Innovation [...] kein Selbstzweck [ist], sondern ein Mittel, um die Zukunft unserer Gesellschaften lebenswert zu gestalten.“ Auch die deutsche Bundesregierung betrachtet Innovationen – zu welchen sie neben technologischen Innovationen auch soziale Innovationen zählt – im Rahmen ihrer 2014 festgelegten *Hightech-Strategie*, als Promotoren zur Steigerung der Lebensqualität und des Wohlstands [Vgl. Presse- und Informationsamt der Bundesregierung 2015b] und schreibt ihnen damit ebenfalls eine zentrale Funktion für die gesellschaftliche (Weiter-) Entwicklung Deutschlands zu. Koos Richelle, Generaldirektor der *Generaldirektion für Beschäftigung, Soziales und Integration der Europäischen Kommission*, betont insbesondere, dass soziale Innovationen eine Schlüsselrolle bei der arbeitsmarkt- und sozialverträglichen Bewältigung aktueller Entwicklungen in der Europäischen Union spielen und verdeutlicht so deren hohe gesellschaftliche und wirtschaftliche Relevanz für Europa:

„In Zeiten der Wirtschaftskrise und angesichts der demografischen Herausforderung, vor der die EU steht, ist soziale Innovation der Schlüssel zu wirksameren und effizienteren Sozialschutz- und Arbeitsmarktpolitiken“ [Richelle 2013, S. 2].

Nicht nur auf europäischer, sondern ebenso auf kommunaler Ebene stellen Globalisierung, und der damit einhergehende verschärfte Standortwettbewerb, sowie der demografische Wandel zentrale Herausforderungen dar [Vgl. Meffert 2008, S. 6]. Besonders in Städten, als Mikrokosmen der Gesellschaft, werden soziale Ungleichheiten und fehlender sozialer Zusammenhalt sichtbar [Vgl. Brandsen 2016, S. 3]. Auch auf kommunaler Ebene nehmen soziale Innovationen, bei welchen es sich um Antworten auf komplexe und facettenreiche Problemstellungen handelt [Vgl. Caulier-Grice 2012, S. 5], eine zentrale Rolle bei der Bewältigung dieser gesellschaftlichen Herausforderungen ein [Vgl. Walter und Zimmer 2017, S. 57]. So ging bereits die im 19. Jahrhundert voranschreitende Industrialisierung und Urbanisierung mit einem starken Anstieg an sozialen Innovationen, wie beispielsweise Mikrokrediten oder Gewerkschaften, einher [Vgl. Mulgan 2007, S. 10]. Der Begriff der *sozialen Innovation* wurde dabei erstmals in den 1960er Jahren verwendet, und hat sich auf experimentelle Forschung im sozial- und geisteswissenschaftlichen Bereich bezogen, bevor er u.a. im Zusammenhang zum Sozialen Unternehmertum und der *Corporate Social Responsibility* stand [Vgl. Caulier-Grice 2012, S. 5]. Der Großteil der Literatur hat sich jedoch überwiegend erst nach der Jahrtausendwende herausgebildet, was sich u.a. auf eine wachsende Unzufriedenheit mit Hinblick auf die technische Ausrichtung der wirtschaftswissenschaftlichen Innovationsforschung sowie -politik zurückführen lässt [Vgl.



ebd.]. Mittlerweile sind zahlreiche Innovations- und Transferzentren, wie beispielsweise das *Deutsche Transferzentrum für Soziale Innovationen* oder das *Centre for Social Innovation (ZSI)* entstanden. Dennoch weist die *Social Innovation Research* verschiedene Forschungslücken auf: So kritisieren Caulier-Grice et al. [Vgl. 2012, S. 33] zum einen den Mangel an systematischer Analyse, wenn es um die Konzeption, Verbreitung und Unterstützung sozialer Innovationen geht, und zum anderen, dass die zentralen Innovationsphasen der Implementierung sowie Diffusion keine ausreichende Beachtung in einem Großteil der Literatur finden. Des Weiteren weisen Mulgan et al. [Vgl. 2007, S. 39] darauf hin, dass es einer größeren Anzahl an Fallstudien und einer besseren Untersuchung der jeweiligen Innovationsprozessphasen hinsichtlich Kritischer Erfolgsfaktoren einerseits, sowie potentieller Inhibitoren andererseits, bedarf. Daneben wird im Rahmen eines Forschungsprojektes an der Technischen Universität Dortmund auf die Problematik aufmerksam gemacht, dass „das Feld der Sozialen Innovation [...] auf der Ebene der Kommunen ein relativ neues Thema [ist]“ [Technische Universität Dortmund 2017] und auch Brandsen et al. [Vgl. 2016, S. 4] führen den Kritikpunkt auf, dass es an Erkenntnissen zur Entstehung sozialer Innovationen auf lokaler Ebene fehlt. Aufgrund des sich daraus ergebenden wissenschaftlichen Forschungsbedarfs und der zuvor aufgeführten großen Relevanz von sozialen Innovationen für Kommunen, sollen folgende Forschungsfragen im Rahmen des vorliegenden Artikels beantwortet werden:

1. *Welche Faktoren beeinflussen den Emergenzprozess von sozialen Innovationen auf kommunaler Ebene?*
2. *Welche Implikationen lassen sich daraus für soziale Innovatoren und kommunale Stakeholder ableiten?*

Darüber hinaus soll auch folgende Leitfrage bearbeitet werden:

*Inwiefern treten sektorspezifische Unterschiede hinsichtlich der Einflussfaktoren auf?*

Zur Beantwortung dieser Forschungsfragen wird eine qualitative Betrachtung von Einflussfaktoren, deren Ziel die Entwicklung eines integrativen Modells ist, anhand von Fallbeispielen in der Stadt Leipzig vorgenommen. Die Stadt Leipzig wurde dabei aufgrund verschiedener Aspekte ausgewählt: Zum einen begegnete Leipzig als Stadt der ehemaligen Deutschen Demokratischen Republik (DDR) einem Systemwechsel, welcher umfassende wirtschaftliche und soziale Herausforderungen mit sich brachte, mit „eine[r] ungewöhnliche[n] Leistungs-, Lern- und Innovationsfähigkeit“ [Wollmann 2017, S. 51] [Vgl. ebd.]. So kam es zu einem wirtschaftlichen Strukturwandel, welcher mit einem Wegfall von Arbeitsplätzen im Allgemeinen, und einer Verschiebung der Beschäftigung weg vom Produzierenden Gewerbe hin zum Dienstleistungssektor einherging [Vgl. IHK zu Leipzig, 2017]. Heute ist Leipzig ein attraktiver Messestandort [Vgl. Stadt Leipzig, 2017a] und verfügt über eine umfassende



Vereinslandschaft, wie aus dem offiziellen Vereinsregister der Stadt hervorgeht [Vgl. Stadt Leipzig, 2017b]. Zudem ist vor allem der starke Bevölkerungsanstieg Leipzigs in den letzten Jahren interessant – so soll Leipzig im Jahr 2030 bereits 720 000 Einwohner, und damit circa 150.000 Einwohner mehr als im März 2016, zählen [Vgl. Stadt Leipzig, 2016]. Durch die damit vermuteten einhergehenden sozialen, wirtschaftlichen und politischen Herausforderungen bietet sich Leipzig als Forschungsfeld für die Untersuchung der Emergenz von sozialer Innovationen besonders an.

## 2 Theoretische Grundlagen

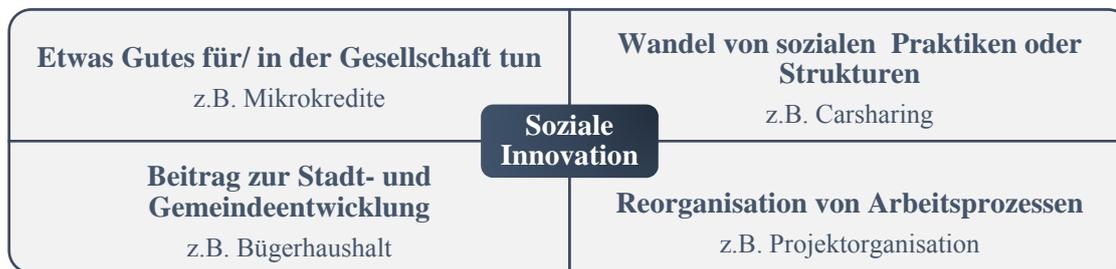
In diesem Kapitel werden die drei Hauptthemen dieser Arbeit näher beleuchtet: Soziale Innovation, Emergenz und Kommune.

### 2.1 Soziale Innovation

#### 2.1.1 Begriffsklärung

Der im Rahmen dieser Arbeit zentrale Begriff der *sozialen Innovation* soll im Folgenden näher definiert werden, sodass ein einheitliches und eindeutiges Begriffsverständnis als Voraussetzung für die weiteren Ausführungen vorliegt. Die Notwendigkeit dessen ergibt sich aus der Tatsache, dass in dem sich entwickelnden Feld der sozialen Innovation eine Vielzahl an Definitionen vorhanden ist und nur wenig Konsens vorherrscht, was teilweise auf die Praxisorientierung dieses Feldes zurückgeführt werden kann [Vgl. Caulier-Grice 2012, S. 8].

Auch Lurtz, Müller und Rüede [Vgl. 2013, S. 3] machen auf diese Problematik aufmerksam, da sich der Term *soziale Innovation* zu einem immer populärer werdenden Sammelbegriff entwickelt hat, dessen Bedeutung aufgrund des Fehlens eines allgemeingültigen Begriffsverständnisses verschwommen ist. Einen guten Überblick zur Verständnisvielfalt bietet die Arbeit von Lurtz, Müller und Rüede [Vgl. 2013, S. 4]: Im Rahmen einer umfassenden Literaturreview zu 318 wissenschaftlichen Publikationen konnten von den Autoren sieben trennscharfe Konzepte zu Begriffsverständnissen identifiziert werden, von denen vier Kategorien am häufigsten verwendet wurden [Vgl. ebd.]. Diese Oberkategorien werden in Abbildung 1 zusammengefasst.



**Abb. 1:** Hauptkategorien zu identifizierten Begriffsverständnissen in der Literatur [Eigene Darstellung und Übersetzung nach Lurtz, Müller und Ruede 2013, S. 4]

Dabei hatte fast die Hälfte (47%) der in der Literatur vorhandenen Begriffsverständnisse *Etwas Gutes für/in der Gesellschaft tun* zur Aussage, weitere 20 Prozent der Definitionen verbinden mit sozialen Innovationen einen *Wandel von sozialen Praktiken oder Strukturen* [Vgl. ebd.]. Müller et al. [Vgl. 2013 S. 8] erläutern bezugnehmend auf diese Untersuchung, dass somit ein *normativer* Ansatz (Gemeinwohlorientierung) einerseits und ein *soziologischer* Ansatz (Praktiken- und Strukturänderung) andererseits das Verständnis von sozialen Innovationen in der Literatur prägen. Dem soziologischen Begriffsverständnis zuzuordnen ist die im deutschsprachigen Raum zuerst vorgenommene Begriffsdefinition von Wolfgang Zapf [1989] [Vgl. Walter und Zimmer 2017, S. 59], welche folgende Aussage zum Inhalt hat:

„Soziale Innovationen sind neue Wege, Ziele zu erreichen [Hervorhebung im Original], insbesondere neue Organisationsformen, neue Regulierungen, neue Lebensstile, die die Richtung des sozialen Wandels verändern [Hervorhebung im Original], Probleme besser lösen als frühere Praktiken, und die deshalb wert sind, nachgeahmt und institutionalisiert zu werden“ [Zapf 1994, S. 33].

Nach Zapf sind soziale Innovationen demnach neue Praktiken zur Zielerreichung, welche in der Lage sind, sozialen Wandel zu beeinflussen, da sie bessere Problemlösungen als vorangegangene Praktiken anbieten. Den Aspekt des sozialen Wandels durch soziale Innovationen greifen auch Kesselring und Leitner [2008, S. 28] auf:

„Soziale Innovationen sind Elemente des sozialen Wandels, die neue soziale Tatsachen schaffen, d.h. das Verhalten von einzelnen Personen oder bestimmten sozialen Gruppen in erkennbarer Weise beeinflussen und auf anerkannte – nicht primär ökonomischer Rationalität folgende – Ziele ausrichtet.“

Die Autoren gehen dabei noch einen Schritt weiter als Zapf und erläutern, dass mit dem sozialen Wandeln auch eine individuelle oder gruppenbezogene Verhaltensänderung einhergeht, welche sich nicht primär an ökonomischen Zielen orientiert. Müller et al. [Vgl. 2013, S. 8] wählen hingegen eine dem normativen Verständnis entsprechende Definition: „Soziale Innovationen sind neue Lösungen, die gesellschaftliche Herausforderungen kontextbezogen, zielgerichtet



und das Gemeinwohl fördernd adressieren“ [Ebd.]. Neben dem zentralen Aspekt der Gemeinwohlorientierung, werden hier auch die Kontextbezogenheit und Zielgerichtetheit als Charakteristika der mit sozialen Innovationen einhergehenden Lösungen angesprochen. Caulier-Grice et al. [Vgl. 2012, S. 18] ergänzen anknüpfend, dass soziale Innovationen nicht nur positiv für die Gesellschaft sind, sondern auch die gesellschaftliche Handlungsfähigkeit steigern, da beispielsweise Ressourcen besser genutzt werden können und sprechen damit von einer aktiven Befähigung durch soziale Innovation.

Zwar kann die folgende Definition von Dawson und Daniel [2010, S. 10] auch eher dem normativen Ansatz zugeordnet werden, jedoch spricht sie nicht explizit – wie etwa die von Müller et al. [Vgl. 2013, S. 8] vorgenommene Begriffserläuterung – eine gesamtgesellschaftliche Wirkungsebene an: „For us, social innovation can be broadly described as the development of new concepts, strategies and tools that support groups in achieving the objective of improved well-being.“ Auch wenn die Autoren mit ihrer Definition auf einer sehr abstrakten und generischen Ebene bleiben, soll deren Begriffserklärung als Grundlage für die nachfolgende wissenschaftliche Auseinandersetzung dienen, da sie den Vorteil bietet, dass diese keine bestimmte Wirkungsebene anspricht und sie somit auch auf die Forschungsfrage dieser Arbeit anwendbar ist.

### **2.1.2 Emergenz vor dem Hintergrund des Innovationsprozesses**

Der Begriff der *Emergenz* ist ein weiteres Schlüsselement im Kontext der zu beantwortenden Forschungsfrage dieser Arbeit. Nach Krohn und Küppers [1992, S. 389] handelt es sich um Emergenz,

„wenn durch mikroskopische Wechselwirkung auf einer makroskopischen Ebene eine neue Qualität entsteht, die nicht aus den Eigenschaften der Komponenten herleitbar (kausal erklärbar, formal ableitbar) ist, die aber dennoch allein in der Wechselwirkung der Komponenten besteht.“

Die von Hartig-Perschke [2009, S. 30] genutzte Begriffsdefinition weist Ähnlichkeiten zu dem von Krohn und Küppers [Vgl. 1992, S. 389] gewähltem Definitionsansatz auf – sie geht jedoch ausführlicher auf die von den Autoren erwähnte „neue Qualität“ ein:

„Emergenz bedeutet, dass sich aufgrund von Geschehnissen auf einer ‚tieferen‘ Seinsebene neue ‚Formen von Einheitlichkeit‘, neue Ereignisse, ‚Elemente‘ oder Wechselwirkungen auf einer ‚nächsthöheren‘ Realitätsebene einstellen, die im Weiteren schließlich die Eigenständigkeit von noch komplexeren, ‚zusammengesetzten‘ Phänomenen auf eben dieser Ebene zu begründen vermögen.“

Allerdings verwendet Hartig-Perschke [Vgl. 2009, S. 30] den eher generischen Ausdruck „Geschehnisse“ und impliziert keine explizite Wechselwirkung derer als primären Ausgangspunkt für Emergenz.



Aufgrund der Abstraktheit der vorgestellten Definitionsansätze erfordert es die Fragestellung dieser Arbeit, den Emergenzbegriff klar einzugrenzen. Dafür ist eine Auseinandersetzung mit dem Innovationsprozess erforderlich – wozu sich verschiedene Ansätze anbieten. Diese werden nachfolgend skizziert, sodass anschließend die unabdingbare Begriffsabgrenzung erfolgen kann.

In einem ersten Ansatz von Murray, Caulier-Grice und Mulgan [Vgl. 2010, S. 12] wird zwischen sechs verschiedenen Phasen im Innovationsprozess unterschieden, welche nicht zwangsläufig aufeinanderfolgen müssen und zwischen denen Feedbackschleifen existieren (siehe Abbildung 2).



**Abb. 2:** Die sechs Phasen des Innovationsprozesses sozialer Innovationen nach Murray, Caulier-Grice und Mulgan [2010] [Eigene Darstellung und Übersetzung nach Murray, Caulier-Grice und Mulgan 2010, S. 11]

In der ersten Innovationsphase (1) geht es um den Bedarf oder die Inspiration für eine soziale Innovation, außerdem findet eine tiefgehende Problemdiagnose sowie darauf aufbauend die Frageformulierung statt [Vgl. ebd.]. Im Mittelpunkt der zweiten Phase (2) steht das Generieren von Ideen, welche dann zum Beispiel in Form von Prototypen in der Praxis erprobt werden (3) [Vgl. ebd.]. Nachdem sich die Ideen daraufhin zur alltäglichen Praxis entwickelt haben (4), schließt sich die Phase der Skalierung und Diffusion der sozialen Innovation an (5) [Vgl. ebd., S.12f.]. Bei der letzten Phase handelt es sich schließlich um den mit der sozialen Innovation einhergehenden Systemwandel (6) [Vgl. ebd., S. 13].

Positiv hervorzuheben ist, dass Murray, Caulier-Grice und Mulgan [Vgl. 2010, S. 12f.] in ihrem Phasenmodell die Dynamik von Innovationsprozessen berücksichtigen, da nicht von starren bzw. trennscharfen Phasen ausgegangen wird. Unklar bleibt jedoch, ob bereits ab der dritten Phase oder erst ab der vierten Phase von *Emergenz* gesprochen werden kann.



Ein weiteres Rahmenmodell, welches ebenfalls sechs Innovationsphasen umfasst, stammt von Bates [Vgl. 2012, S. 21]. Nach Bates gliedert sich das *Social Impact Framework* in drei übergeordnete Abschnitte: die Phase des Untersuchens, das Innovieren der Lösung und das Implementieren der Lösung. Im ersten Abschnitt geht es darum, die soziale Herausforderung zu bestimmen, Bedürfnisse zu verstehen und eine Priorisierung vorzunehmen, sowie Lösungsmöglichkeiten zu prüfen. Der zweite Innovationsabschnitt startet damit, aus den zuvor gewonnenen Informationen eine praktikable Problemlösung zu entwickeln. Anschließend gilt es in dieser Phase, durch das Ausarbeiten eines Geschäftsmodells die Voraussetzung für erfolgreiche soziale Innovationen zu schaffen. Die Diffusion der sozialen Innovation bildet die abschließende Phase in diesem Prozessmodell und ist dem dritten Abschnitt – der Implementierung der Lösung – zugeordnet. [Vgl. ebd., S. 23-27]

Bates [Vgl. ebd., S. 21] betont, dass dabei die Prozessabfolge insofern entscheidend ist, da zunächst eine Auseinandersetzung mit den Bedürfnissen stattfinden muss, um anschließend funktionierende Lösungen entwickeln zu können. Im Gegensatz zu dem Ansatz von Murray, Caulier-Grice und Mulgan [Vgl. 2010, S. 12f.] umfasst Bates' Rahmenmodell in der Phase des Untersuchens drei Prozessschritte und ist damit an dieser Stelle detaillierter. Außerdem nutzt Bates drei übergeordnete Abschnitte zur Strukturierung des Prozesses, was eventuell darauf zurückzuführen ist, dass Murray, Caulier-Grice und Mulgan von einem flexiblen Prozess ausgehen und daher darauf verzichten. Ähnlich wie bei deren Ansatz geht auch aus Bates' Modell nicht eindeutig hervor, ab wann von *Emergenz* gesprochen werden kann.

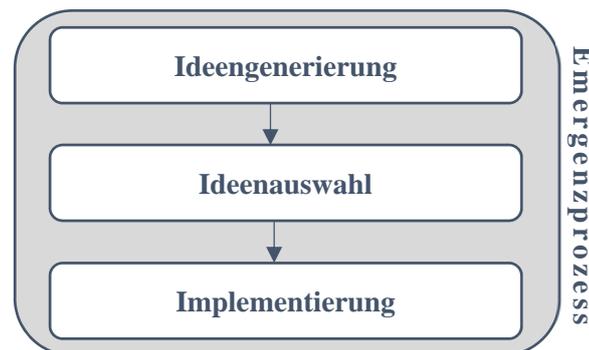
Caulier-Grice et al. [Vgl. 2012, S. 19] beziehen sich in diesem Kontext auf die klassische Innovationsforschung – in welcher der Innovationsprozess in die Phasen Invention, Innovation sowie Diffusion untergliedert ist (siehe Abbildung 3). Nach Caulier-Grice et al. gilt diese Unterteilung auch auf dem Feld der sozialen Innovation: Bei Inventionen handelt es sich um Ideen für neue bzw. verbesserte Produkte oder Prozesse. Die Innovation bezieht sich auf die Anwendung oder Umsetzung dieser Ideen in der Praxis. Den dritten Teil des Innovationsprozesses stellt die Diffusion dar, welche die weitverbreitete Übernahme der Innovationen zur Folge hat. [Vgl. ebd.]

Auch wenn Caulier-Grice et al. [Vgl. ebd.] damit auf eine sehr grobe und nur dreigliedrige Einteilung des Innovationsprozesses Bezug nehmen, geben sie doch einen entscheidenden Hinweis, da sie folgende Auffassung vertreten: „Indeed, social innovation is concerned with the implementation of an idea“ [Ebd.]. Folglich kann ab der Umsetzung einer Idee von einer sozialen Innovation, und damit auch von deren *Emergenz* gesprochen werden, was in Abbildung 3 verdeutlicht wird.



**Abb. 3:** Prozess der Emergenz im Kontext des Innovationsprozesses nach Caulier-Grice et al. [2012]  
[Eigene Darstellung und Übersetzung nach Caulier-Grice 2012, S. 19]

Auch Dawson und Daniel [2010, S. 16] vertreten die Ansicht, dass es sich dann um eine soziale Innovation handelt, wenn es zur Umsetzung der Idee kommt: „Social innovation refers to the process of collective idea generation, selection and implementation by people who participate collaboratively to meet social challenges.“ Sie untergliedern die Phase der Invention dabei noch einmal in Ideengenerierung und die Ideenauswahl und nehmen somit eine feinere Einteilung als Caulier-Grice et al. [Vgl. 2012, S. 19] vor.



**Abb. 4:** Phasen der Emergenz im Kontext des Innovationsprozesses nach Dawson und Daniel [2010]  
[Eigene Darstellung und Übersetzung nach Dawson und Daniel 2010, S. 16]

Aufgrund dieser präziseren Untergliederung wird sich im Rahmen der vorliegenden Arbeit nachfolgend auf den in Abbildung 4 dargestellten Prozess, als Emergenzprozess, bezogen.

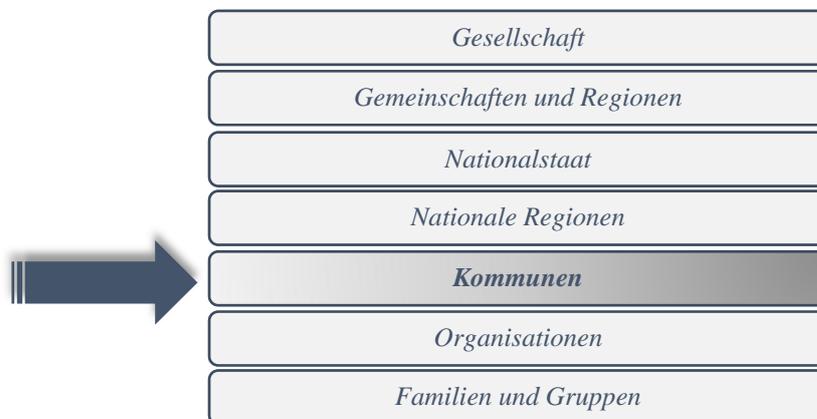
### 2.1.3 Emergenzebenen und Innovationstypen

Auf welchen Ebenen kann dieser identifizierte Emergenzprozess ablaufen und nach welchen Typen können soziale Innovationen klassifiziert werden? Mit Hinblick auf die erste Frage lassen sich nach Dawson und Daniel [2010, S. 16] folgende sieben Ebenen differenzieren:



„Social innovation can occur at the level of society, broad communities and regions (for example, EEC), the nation state, regional areas within countries, local communities, organisations, and within families and groups.”

Diese Emergenzebenen sind in Abbildung 5 zusammengefasst. Ausgehend von der von Dawson und Daniel [Vgl. 2010, S. 16] vorgenommenen Einteilung, ist es wichtig abzugrenzen, auf welche Ebene sich im Folgenden bezogen werden soll. Im Rahmen der Forschungsfrage dieser Arbeit soll die Emergenz von sozialen Innovationen auf kommunaler Ebene untersucht werden, daher wird die Emergenzebene *Kommunen*, welche die Ebenen *Organisationen* sowie *Familien und Gruppen* einschließt, als Ausgangspunkt für die weiteren Ausführungen festgelegt.



**Abb. 5:** Übersicht zu Emergenzebenen sozialer Innovationen [Eigene Darstellung und Übersetzung nach Dawson und Daniel 2010, S. 16]

Hinsichtlich der Innovationstypen lassen sich in der Literatur verschiedene Ansätze finden: So nehmen Caulier-Grice et al. [Vgl. 2012, S. 24] eine Klassifikation vor, welche zwischen *neuen Produkten* (z.B. technische Hilfsgeräte), *neuen Dienstleistungen* (z.B. Mobile-Banking), *neuen Prozessen* (z.B. Crowdsourcing), *neuen Märkten* (z.B. fairer Handel), *neuen Plattformen* (z.B. neue Rechtsrahmen), *neuen Organisationsformen* (z.B. Netzwerke) und *neuen Geschäftsmodellen* (z.B. Social Franchising) unterscheidet. Eine weitere interessante, jedoch ältere Einteilung zu sozialen Innovationen stammt von Zapf [Vgl. 1994, S. 30], welcher in der Literatur sieben verschiedene Ansätze identifizierte, nach denen soziale Innovationen klassifiziert werden können. Dazu zählt ebenso wie bei Caulier-Grice et al. [Vgl. 2012, S. 24] die *Dienstleistungsinnovation* [Vgl. Zapf 1994, S. 30]. Darüber hinaus können auch *Organisationsveränderungen innerhalb des Unternehmens*, *Sozialtechnologien*, *selbsterzeugte soziale Erfindungen* oder *politische Innovationen* soziale Innovationen darstellen [Vgl. ebd., S. 30f.]. Im Gegensatz zu Caulier-Grice et al. [Vgl. 2012, S. 24] führt Zapf [Vgl. 1994, S. 31f.]



zwei weitere Typen auf, welche sich auf eine individuelle Verhaltensänderung beziehen – dazu zählen *neue Muster der Bedürfnisbefriedigung*, sowie *neue Lebensstile*. Sowohl diese unterschiedlichen Klassifikationsansätze, als auch die Vermutung, dass zukünftig noch weitere Innovationstypen hinzukommen werden, erschweren es eine einheitliche Typisierung von sozialen Innovationen für die vorliegende Arbeit vorzunehmen. Zusammenfassend wird jedoch bei Betrachtung beider vorgestellter Ansätze deutlich, dass sich soziale Innovationen auf Individuen, Organisationen, Prozesse, Produkte und Dienstleistungen, Technologien, Märkte und das politische System beziehen können.

### 2.1.4 Emergenzräume und sektorale Besonderheiten

Nachfolgend soll darauf eingegangen werden, inwiefern verschiedene Sektoren Emergenzräume für soziale Innovationen darstellen können und welche Besonderheiten diese aufweisen. Zudem werden unterschiedliche Akteure als treibende Kräfte im Emergenzprozess vorgestellt. In der vorliegenden Literatur wird darauf hingewiesen, dass soziale Innovationen keinem bestimmten Sektor oder Handlungsfeld allein zugeordnet werden können: „Social innovation is by its nature multi-disciplinary – it cuts across sectors and fields of action“ [Caulier-Grice 2012, S. 4]. Besonders die Schnittstellen zwischen den Sektoren ermöglichen dabei kreative Handlungen [Vgl. Murray, Caulier-Grice und Mulgan 2010, S. 3]. Daher verwundert es nicht, dass der wissenschaftliche Diskurs keine einheitliche Einteilung oder Abgrenzung der Sektoren vornimmt, zumeist wird dabei zwischen drei oder vier Sektoren unterschieden, welche Emergenzräume für soziale Innovationen bilden können: Müller et al. [Vgl. 2013, S. 8] etwa weisen darauf hin, dass soziale Innovationen ihren Ursprung sowohl im *öffentlichen Bereich*, als auch im *privatwirtschaftlichen Bereich*, sowie im *zivilgesellschaftlichen Bereich* haben können. Caulier-Grice et al. [Vgl. 2012, S. 26] hingegen unterscheiden zwischen dem *Non-Profit-Sektor*, dem *öffentlichen Sektor*, dem *privatwirtschaftlichen Sektor* sowie dem *informellen Sektor* und weisen darauf hin, dass eine soziale Innovation auch mehrere Sektoren umfassen kann. Ebenfalls vier verschiedene Sektoren werden von Murray, Caulier-Grice und Mulgan [2010, S. 142] benannt – sie beschreiben, dass die Sozialwirtschaft Schnittstellen zu folgenden vier Sektoren aufweist: „It [social economy – Anm. d. Verf.] cuts across the four sub-economies: the market, the state, the grant economy, and the household.“

Dabei wird deutlich, dass in jedem Ansatz der *öffentliche Sektor* (bzw. „Staat“) und der *privatwirtschaftliche Sektor* (bzw. „Markt“) als Emergenzräume vertreten sind. Hinsichtlich des dritten bzw. vierten Sektors gibt es dann Differenzen. An dieser Stelle scheint sich also keine einheitliche Systematik durchgesetzt zu haben. Daher sollen im Folgenden zwar die von



Caulier-Grice et al. [Vgl. 2012, S. 26] aufgeführten vier Sektoren und deren Besonderheiten näher erläutert werden, dazu werden jedoch Ergänzungen anderer Autoren vorgenommen.

### ***Öffentlicher Sektor***

Der öffentliche Sektor hat in der Vergangenheit oftmals eine Vorreiterrolle in Sachen soziale Innovation eingenommen [Vgl. Murray, Caulier-Grice und Mulgan 2010, S. 146] – beispielhaft können hier die kostenlose staatliche Gesundheitsversorgung oder das Recht auf Schulbildung genannt werden [Vgl. Caulier-Grice 2012, S. 28]. Im Gegensatz zu anderen Sektoren verfügt der öffentliche Sektor theoretisch über die Möglichkeit, den größten Systemwandel herbeizuführen, ist er doch beispielsweise in der Lage Richtlinien und Vorschriften zu beeinflussen und verfügt über umfangreiche Ressourcen [Vgl. ebd.]. Auf der anderen Seite steht er aufgrund zahlreicher struktureller Merkmale, wie zum Beispiel dem Vorhandensein von Auditverfahren oder abteilungsspezifischen Strukturen, innovationshemmenden Barrieren gegenüber [Vgl. Murray, Caulier-Grice und Mulgan 2010, S. 146].

Zudem weist der Sektor auch eine höhere Komplexität als die anderen Sektoren auf, da er oftmals Anforderungen erfüllen muss, die zueinander in Widerspruch stehen, wenn etwa schnell auf gesellschaftliche Herausforderungen reagiert, aber parallel Rechenschaftspflichten nachgekommen werden muss, welche in anderen Sektoren nicht existieren [Vgl. Caulier-Grice 2012, S. 28]. Gleichzeitig fehlt es an innovationsförderlichen Rahmenbedingungen wie extra bereitgestellten finanziellen Ressourcen oder für das Thema Innovation vorgesehenen Teams, was dazu führt, dass sich im öffentlichen Sektor häufig eher Standardlösungen aufzwingen [Vgl. Murray, Caulier-Grice und Mulgan 2010, S. 146].

### ***Privatwirtschaftlicher Sektor***

Der privatwirtschaftliche Sektor nimmt eine zunehmend wichtige Rolle ein, wenn es darum geht, soziale Innovationen hervorzubringen [Vgl. Caulier-Grice 2012, S. 28]. Murray, Caulier-Grice und Mulgan [Vgl. 2010, S. 180] weisen darauf hin, dass sich die Grenze zum sozialen Sektor immer mehr auflöst – was viele Ursachen hat: Zum einen wächst die Sozialwirtschaft (z.B. Gesundheits- oder Pflegebereich) kontinuierlich an [Vgl. ebd.]. Außerdem gehen viele Unternehmen davon aus, dass mit sozialen Innovationen auch neue Geschäftsmöglichkeiten einhergehen können und so beispielsweise der Markenwert gesteigert werden kann oder junge, talentierte Fachkräfte gewonnen werden können [Vgl. ebd.].

Auch Caulier-Grice et al. [2012, S. 29] weisen auf die wichtige Rolle von sozialer Unternehmensverantwortung hin, wenn es darum geht, soziale Herausforderungen innovativ anzugehen: „Corporate social responsibility (CSR) and community investment activities can also be drivers of innovative approaches to social challenges.“ Darüber hinaus stellt die



Zunahme an Sozialunternehmen<sup>1</sup> die bedeutendste Entwicklung des privatwirtschaftlichen Sektors dar [Vgl. Murray, Caulier-Grice und Mulgan 2010, S. 180]. Allerdings stehen Sozialunternehmen der zentralen Herausforderung gegenüber, ihre Marktposition auch bei Eintritt größerer kommerzieller Organisationen aufrechtzuerhalten, ohne dabei ihre sozialen Ziele aus dem Auge zu verlieren [Vgl. Murray, Caulier-Grice und Mulgan 2010, S. 180].

### ***Non-Profit-Sektor***

Der Non-Profit-Sektor bildet den Ursprung für zahlreiche soziale Innovationen [Vgl. Caulier-Grice 2012, S. 27; Murray, Caulier-Grice und Mulgan 2010, S. 167]. Bei den Akteuren dieses Sektors handelt es sich sowohl um soziale Bewegungen als auch Nichtregierungsorganisationen [Vgl. Murray, Caulier-Grice und Mulgan 2010, S. 167], Wohlfahrtsorganisationen oder Bürgergruppen [Vgl. Mulgan 2007, S. 27]. Wenn der Staat oder auch der Markt bei der Erfüllung ihrer Aufgaben versagen, versucht der gemeinnützige Sektor dies zu substituieren und an deren Stelle zu handeln: „The sector covers a huge variety of issues and addresses needs neglected by the state and market“ [Caulier-Grice 2012, S. 27]. Die damit einhergehende Aufgabenvielfalt spiegelt sich auch in der Organisationlandschaft dieses Sektors wider, welche von kleinen Organisationen und einer hohen Fragmentierung geprägt ist, was zu ressourcenineffizientem und unorganisiertem Vorgehen führen kann, wenn es an Kommunikationsnetzwerken fehlt [Vgl. ebd.].

Charakteristisch für diesen Sektor ist seine Abhängigkeit von Förderungen und das trotz finanzieller Ressourcen, welche durch staatliche Aufträge zur Verfügung stehen, sowie weiteren Geschäftseinnahmen [Vgl. ebd., S. 28; Murray, Caulier-Grice und Mulgan 2010, S. 167]. Mit dieser Abhängigkeit gehen verschiedene Schwierigkeiten einher: Zum einen kann das Spendenaufkommen von Privatpersonen oder das Bereitstellen von Förderungen durch Organisationen häufig nicht vorhergesehen werden, zum anderen erschweren kostenbasierte Förderungen die Finanzierung von Wachstum [Vgl. Caulier-Grice 2012, S. 28]. Hinzu kommt, dass Geldgeber die finanzielle Unterstützung von konkreten Programmen oder auch Projekten, dem Finanzieren von anderen anfallenden Kosten, wie etwa Betriebskosten, vorziehen [Vgl. ebd.]. Mulgan et al. [2007, S. 27] weisen auf die damit verbundene Konsequenz hin:

„Growing new social models usually takes longer than in other sectors because of the need to align a more complex set of allies and a more complex economic base, though the most successful can in time replicate themselves through growth or emulation.“

Gleichzeitig machen die Autoren auf die mit dem Internet einhergehenden Chancen aufmerksam – so kann dieses u.a. das Hervorbringen sowie die Verbreitung von neuen sozialen

---

<sup>1</sup> „These companies focus on social goals and make a profit. However, these profits are usually reinvested, either fully or partially, into the company“ [Caulier-Grice 2012, S. 29].



Organisationen beschleunigen [Vgl. ebd.], indem beispielsweise Online-Plattformen die Unterstützung von Projekten durch Privatpersonen ermöglichen [Vgl. Murray, Caulier-Grice und Mulgan 2010, S. 168].

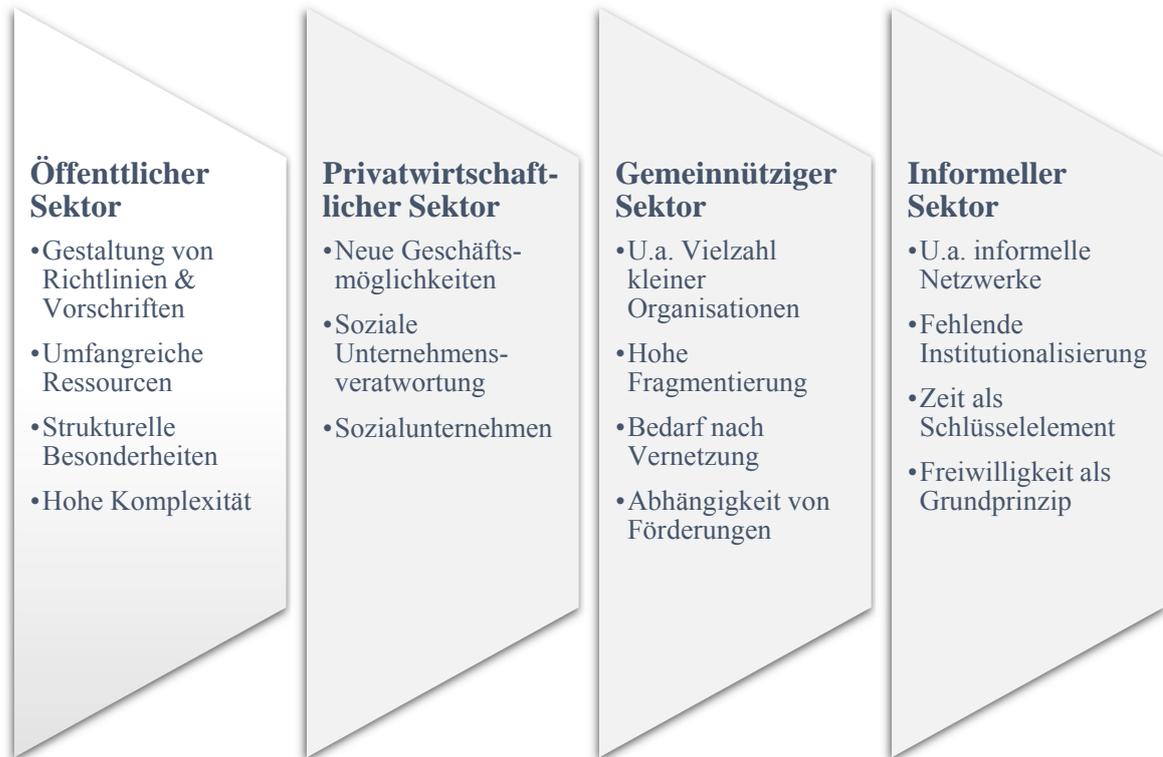
### ***Informeller Sektor***

Der informelle Sektor bezieht sich auf all diejenigen Aktivitäten, welche von den anderen drei Sektoren nicht abgedeckt werden können und die das Ziel haben, sozialen Bedürfnissen nachzukommen [Vgl. Caulier-Grice 2012, S. 29]. Diese Aktivitäten können nicht nur von Einzelpersonen oder Familien ausgehen, sondern auch von gemeinschaftlichen Zusammenschlüssen und sowohl im direkten Kontakt (z.B. ehrenamtliche Tätigkeiten), als auch online (z.B. Soziale Netzwerke) stattfinden [Vgl. ebd.].

Caulier-Grice et al. [Vgl. ebd.] weisen darauf hin, dass diese Tätigkeiten selten unter einem eigständigen Sektor subsumiert werden, eine Aggregation aber sinnvoll erscheint, da der informelle Sektor viele gemeinsame Charakteristika aufweist. So ist er etwa durch informelle Netzwerke geprägt und weist keine Institutionalisierung auf [Vgl. ebd.]. Im Gegensatz zu anderen Sektoren ist nicht Geld, sondern oftmals Zeit von zentralem Wert, da der Einsatz typischerweise auf freiwilliger Basis erfolgt und auf einem Vertrauensverhältnis aufbaut [Vgl. ebd.]. Damit können verschiedene innovationshemmende Schwierigkeiten einhergehen, wenn es zum Beispiel an ausreichend Kapital, Freizeit oder organisationalen Ressourcen fehlt [Vgl. ebd., S. 30].

Dennoch betonen Gaulier-Grice et al. [Ebd.], dass der informelle Sektor zunehmend an Bedeutung gewinnt, wenn es darum geht soziale Innovationen hervorzubringen: „This sector is already an important source of social innovation and we believe that this is set to continue over the coming period.“ Gründe dafür sehen sie darin, dass die Themen Pflege und Gesundheit in den nächsten Jahrzehnten zu den zentralen sozialen Herausforderungen zählen werden und sich andererseits u.a. vernetzte Technologien schnell verbreiten, welche eine größere Anzahl an Menschen dazu befähigen können, auch unabhängig von bestehenden Organisationen soziale Innovationen hervorzubringen [Vgl. ebd.].

Nachdem die verschiedenen Merkmale und Besonderheiten der einzelnen Sektoren aufgeführt wurden, wird an dieser Stelle vermutet, dass es sich bei diesen um zentrale sektorale Ausgangspunkte im Kontext der Emergenz von sozialen Innovationen (siehe Abbildung 6) handelt und diese daher den Emergenzprozess in den jeweiligen Sektoren beeinflussen könnten. Daher soll im Rahmen der vorliegenden Arbeit auch der Leitfrage, inwiefern sektorspezifische Unterschiede hinsichtlich der Einflussfaktoren auftreten, im Rahmen der Datenauswertung und -interpretation nachgegangen werden (siehe Kapitel 5).



**Abb. 6:** Zentrale sektorale Ausgangspunkte im Kontext der Emergenz von sozialen Innovationen [Eigene Darstellung und Übersetzung in Anlehnung an Caulier-Grice 2012, S. 27-29; Murray, Caulier-Grice und Mulgan 2010, S. 146, 167, 180]

## 2.2 Kommune

Da die vorliegende Arbeit sich mit der Emergenz sozialer Innovationen auf kommunaler Ebene beschäftigt, wird der Begriff der *Kommune* im Folgenden näher beleuchtet. Außerdem werden kommunale Aufgabenfelder und Akteure vorgestellt, sowie darauf eingegangen, inwiefern Kommunen einen Raum für soziale Innovationen darstellen.

### 2.2.1 Begriffsklärung

Der Begriff *Kommune* stammt ursprünglich von dem lateinischen Wort „communis“ und hat die Bedeutung „öffentlich, gemeinsam“ [Vgl. Pöttsch 2004, S. 97]. In der Literatur können zwei wesentliche Merkmale identifiziert werden: Zum einen handelt es sich bei Kommunen um *Gebietskörperschaften* [Vgl. Pöttsch 2004, S. 97; Rademacher 2013, S. 34] und zum anderen lassen sich Kommunen durch eine *räumliche Abgrenzung* charakterisieren [Vgl. Rademacher 2013, S. 34; Brandenburgische Landeszentrale für politische Bildung o.J.]. Die Brandenburgische Landeszentrale für politische Bildung [Vgl. o.J.] erläutert, dass sowohl



Gemeinden als auch Gemeindeverbände Kommunen darstellen können<sup>2</sup>. Im Konkreten handelt es sich bei Kommunen um

„die jeweils *kleinsten*, räumlich *abgrenzbaren Gebietskörperschaften* des bundesdeutschen Föderalismus [...], *in denen Menschen leben und wirtschaften* und *in denen politische Entscheidungen* über deren *Daseinsvorsorge* getroffen werden [Hervorhebungen im Original]“ [Rademacher 2013, S. 34].

Zwar sichert das Grundgesetz (Artikel 28, Abs. 2) den Kommunen das Recht auf Selbstverwaltung<sup>3</sup> zu [Vgl. Pötzsch 2004, S. 94; Gisevius 1992, S. 23], in einer staatsrechtlichen Betrachtung gehören diese jedoch zur Landesebene [Vgl. Pötzsch 2004, S. 94]. So liegen die Kommunalverfassungen auch in der Verantwortung der Landtage [Vgl. ebd.]. Dennoch weist Wehling [2002, S. 235] in diesem Zusammenhang darauf hin, dass

„Kommunen [...] in Deutschland [...] faktisch, wenn auch nicht staatsrechtlich, eine eigenständige politische Ebene, nicht nur von ihren Aufgaben und der politischen Willensbildung her, sondern auch in politisch-kultureller Hinsicht [sind].“

Diese komplexe Situation könnte eventuell auch die politischen Rahmenbedingungen für die Emergenz sozialer Innovationen auf kommunaler Ebene prägen.

### 2.2.2 Kommunale Aufgabenfelder und Akteure

Die in der Verantwortung der Kommune liegenden Aufgaben weisen eine große Vielfalt auf [Vgl. Gisevius 1992, S. 26]. So kommen Kommunen einerseits Aufgaben, welche sich aus der Selbstverwaltung ergeben, und andererseits von der Landes- oder Bundesebene zugewiesenen Aufgaben nach [Vgl. Pötzsch 2004, S. 94]. Im Gegensatz zu den eigenen Aufgaben, bei welchen zwischen freiwillige Aufgaben (z.B. Schwimmbäder, städtisches Theater) und Pflichtaufgaben (z.B. Stromversorgung) differenziert werden muss, sind vom Staat übertragene Aufgaben (z.B. Gemeindewahlen) weisungsgebunden [Vgl. ebd., S. 94f.]. An dieser Stelle bietet sich ein Überblick von Gisevius [Vgl. 1992, S. 26f.] an, in welchem beispielhaft einige kommunale Funktionen aufgeführt sind (siehe Abbildung 7). Es fällt auf, dass diese Funktionen durchaus Überschneidungen zu den Zielen und Typen von sozialen Innovationen aufweisen (siehe Kapitel 2.1.1 und 2.1.3).

---

<sup>2</sup> Daher werden diese Begriffe nachfolgend synonym verwendet. #

<sup>3</sup> Die Systematik des Selbstverwaltungsrechts umfasst die *Personalhoheit*, die *Organisationshoheit*, die *Planungshoheit*, die *Rechtsetzungshoheit*, die *Finanzhoheit* und die *Steuerhoheit* [Vgl. Gisevius 1992, S. 24].



**Abb. 7:** Beispiele für Funktionen von Kommunen [Eigene Darstellung nach Gisevius 1992, S. 27]

Nachfolgend sollen kommunale Akteure identifiziert und näher betrachtet werden, da diese einen zentralen Bestandteil der vorliegenden Forschungsfrage darstellen. So benennt etwa Wehling [Vgl. 2006, S. 46-51] sechs verschiedene Akteure, welche die Kommunalpolitik beeinflussen können: Hierzu zählen neben *Parteien* und *Freien Wählergruppen*, auch *Vereine* und *Bürgerinitiativen*, ebenso wie *Gewerbetreibende* und die *Lokalpresse*. Eine noch ausführlichere Klassifikation<sup>4</sup> zu kommunalen strategischen Anspruchsgruppen hat Saliterer [Vgl. 2009, S. 189-192] zusammengestellt. Dieses umfasst die kommunalen Stakeholder *politisches System*, *administratives System*, *Bürger*, *Finanz-/Kapitalgeber*, *kommunale Leistungserbringer*, *private Unternehmen*, *Interessensgruppen*, *Medien*, *andere Gemeinden* sowie *Bund*, *Land*, *EU* [Vgl. ebd., S. 190-192]. Aufgrund der begrenzten Kapazitäten der vorliegenden Arbeit, werden im Folgenden kurz die Interessen derjenigen Akteure skizziert, welche besonders relevant im Kontext der Forschungsfrage sind.

Bei dem ersten Akteur handelt es sich um das *politische System*, welches den Rat und die politische Verwaltungsspitze umfasst [Vgl. ebd., S. 190]. Dieses hat es u.a. zum Ziel, die Lebensqualität in der Kommune zu verbessern, andererseits kann es auch im Interesse der politischen Akteure sein sich (partei-) politisch zu profilieren oder Macht zu erlangen [Vgl. ebd.].

Auch das *administrative System* scheint für die Forschungsfrage relevant zu sein. Es setzt sich aus einem Großteil der Verwaltungsspitze und dem mittleren Management zusammen [Vgl. ebd.]. Das administrative System ist zum Beispiel daran interessiert, seine finanziellen Ressourcen zu stabilisieren bzw. zu erhöhen und Anerkennung zu erhalten [Vgl. ebd.]. Außerdem hat es zum Ziel das Gemeinwohl in der Kommune zu steigern [Vgl. ebd.].

Die *Bürger* einer Kommune stellen eine weitere relevante Anspruchsgruppe dar. Diese sind nicht nur Einwohner der Kommune, sondern können beispielsweise auch als Steuerzahler oder

<sup>4</sup> In Anlehnung an Peitsch [2005, S. 175ff.], Kleindienst [1999, S. 67ff.], Vernau [2002, S. 120ff.] sowie Zimmermann und Finger [2005, S. 231ff.] [Vgl. Saliterer 2009, S. 190-192].



Kunden betrachtet werden [Vgl. ebd., S. 191]. Ebenso wie das politische System verfolgen auch sie das Ziel, dass sich die Lebensqualität in der Kommune verbessert und ihre Bedürfnisse bestmöglich befriedigt werden [Vgl. ebd.].

Eine weitere für diese Arbeit interessante Stakeholdergruppe bilden die *kommunalen Leistungserbringer*. Zu ihnen zählen neben öffentlichen Unternehmen auch Non-Profit-Organisationen und private Unternehmen [Vgl. ebd., S. 192]. Während es zu den Zielen von öffentlichen Unternehmen gehört, den Versorgungsauftrag zu erfüllen, haben Non-Profit-Organisationen u.a. eine bestimmte Mission, und private Unternehmen beispielsweise Rendite zum Ziel [Vgl. ebd.].

Auch *private Unternehmen* sind kommunale Akteure, welche für die Forschungsfrage von Relevanz sein könnten. Neben eigenen Zielen, wie zum Beispiel dem Erzielen von Rendite, verfolgen sie als Lieferanten auch Ziele, welche gemeindespezifisch sind [Vgl. ebd.]. Dazu gehören etwa eine gute kommunale Infrastruktur oder die Befolgung von Marktregeln [Vgl. ebd.].

Welche Implikationen sich für die einzelnen kommunalen Akteure in Hinblick auf die Förderung der Emergenz sozialer Innovationen oder eine eigene Innovationstätigkeit ergeben, soll in Kapitel 7 ausführlich diskutiert werden.

### **2.2.3 Soziale Innovation im kommunalen Raum**

Walter und Zimmer [Vgl. 2017, S. 57f.] betonen die besondere Rolle von Kommunen im Kontext von sozialen Innovationen, da diese „als urbaner lebensweltlicher Sozialraum“ [Ebd., S. 57] charakterisiert werden kann, welcher schon immer von sozialen Herausforderungen betroffen war, wie zum Beispiel der industriellen Revolution, und in dem, gesellschaftliche Ungleichheiten aufgrund des begrenzten Raums im besonderen Maße sichtbar sind. Dabei gingen frühere soziale Innovationen nicht nur von der Zivilgesellschaft aus, ebenso initiierten oder förderten Politik und Verwaltung soziale Innovationen auf kommunaler Ebene [Vgl. ebd., S. 58].

Diese können sich in vielerlei Hinsicht auf die städtische Daseinsvorsorge beziehen, so etwa auf die Kinder- und Jugendarbeit und zunehmend auch auf die Senioren- und Behindertenarbeit, oder die Integrationsarbeit [Vgl. Kersting 2017, S. 22]. Zudem beschäftigen sich kommunale soziale Innovationen beispielsweise mit dem Thema der lokalen Agrarproduktion oder der Sharing-Ökonomie [Vgl. ebd.].

Walter und Zimmer [Vgl. 2017, S. 58] verweisen hierbei auf die zentrale Rolle der *lokalen Governance* (ausführliche Darstellung siehe Kapitel 3.1) sowie der vorhandenen kommunalen



Traditionen, wenn es darum geht, soziale Innovationen nachhaltig in Kommunen zu implementieren. So können kommunale Politik und Verwaltung eine aktive Rolle bei der Implementierung sozialer Innovationen spielen, diese fördern, andererseits ist es aber auch möglich, dass eine passive Haltung eingenommen wird, welche die nachhaltige Etablierung sozialer Innovationen erschwert [Vgl. ebd.]. Daher weisen die Autoren darauf hin, dass der „Kommunalverwaltung für die Generierung und insbesondere nachhaltige Implementierung sozialer Innovationen eine zentrale Funktion zukommt“ [Ebd., S. 67]. Auch Cattacin [Vgl. 2011, S. 51] macht auf diese wichtige Rolle aufmerksam, da sich Stadtpolitik dem Thema Innovation verschreiben kann, wenn innovationsförderliche Rahmenbedingungen geschaffen werden und sich gleichzeitig von der inhaltlichen Ausgestaltung von Innovationen distanziert wird.

### **3 Ansatzpunkte für Einflussfaktoren auf die Emergenz von sozialen Innovationen in der Literatur**

Welche Einflussfaktoren bzw. Ansatzpunkte für Einflussfaktoren auf die Emergenz von sozialen Innovationen lassen sich in der *Social Innovation Research* und der *Klassischen Innovationsforschung* identifizieren? Um einen Ausgangspunkt für die empirische Untersuchung zu schaffen, wurde zunächst eine umfangreiche Literaturrecherche durchgeführt – die Ergebnisse dieser werden nachfolgend dargelegt.

#### **3.1 Social Innovation Research**

Ein erstes Cluster bildet das Thema *finanzielle Ressourcen*. Mumford [2002, S. 264] betont, dass finanzielle Mittel eine Voraussetzung für die Entwicklung sozialer Innovationen darstellen: „[...] social innovation requires financing. Social innovation, particularly in its early developmental stages, demands time and money.“ So müssen beispielsweise Kosten für die Ideenentwicklung und -erprobung gedeckt werden [Vgl. Mulgan 2007, S. 37]. Auch Murray, Caulier-Grice und Mulgan [Vgl. 2010, S. 78] weisen darauf hin, dass jeder Innovationsprozess eine Finanzierung benötigt und es sich gerade in den frühen Innovationsphasen am schwierigsten gestaltet, Gelder aufzubringen. Außerdem stellt die Existenz von unabhängigen Finanzierungsquellen eine wichtige gesellschaftliche Voraussetzung dar, um soziale Innovationen nicht schon von vornherein zu verhindern [Vgl. Mulgan 2007, S. 33].

Aus der Literatur zur Social Innovation Research wird zudem deutlich, dass auch *organisatorische Rahmenbedingungen* den Emergenzprozess prägen könnten. So sind für das Funktionieren von sozialen Innovationen neben finanziellen Ressourcen auch Mitarbeiter oder



Partner von Relevanz, ebenso wie organisationale Fähigkeiten (z.B. Qualitätssicherung) [Vgl. Müller 2013, S. 47]. Mulgan et al. [2007, S. 37] machen zudem auf die Wichtigkeit geeigneter organisationaler Strukturen aufmerksam, welche Innovationen auf allen Organisationsebenen fördern sollten: „Structures are also important. In the very best organisations innovation becomes mainstream and people at every level are open to ideas and quick to seize new opportunities.“

Einen dritten Ansatzpunkt stellt das Cluster *Unterstützung* dar. Aus der Literatur geht hervor, dass beispielsweise Netzwerke [Vgl. Brickmann, Kropp und Türk 2012, S. 76], Allianzen [Vgl. Mulgan 2007, S. 20], Inkubatoren [Vgl. Murray, Caulier-Grice und Mulgan 2010, S. 133], aber auch Freunde und Familie [Vgl. Caulier-Grice 2012, S. 30] Quellen für Unterstützung im Innovationsprozess darstellen können. So fand Kleinmaier [2012, S. 148] in ihrer Untersuchung heraus, dass

„Netzwerke [...] aufgrund ihrer Flexibilität und Dynamik eine erfolgsversprechende Kooperationsform [sind], um auf komplexe gesellschaftliche Phänomene zu reagieren und Veränderungsprozesse voranzutreiben.“

Damit könnte Unterstützung auch für die Emergenz sozialer Innovationen von Relevanz sein.

Darüber hinaus wird aus der Literaturanalyse ersichtlich, dass Open-Source-Software, Soziale Netzwerke [Vgl. Murray, Caulier-Grice und Mulgan 2010, S. 195] und andere webbasierte Plattformen (z.B. Twitter) [Vgl. ebd., S. 138] einen zunehmend wichtigen Raum für die Emergenz sozialer Innovationen darstellen, wie auch folgende Aussage verdeutlicht: „Online networks of various kinds are fast becoming one of the more important spaces where innovation can happen“ [Mulgan 2007, S. 32]. Mulgan et al. [Vgl. ebd., S. 33] sehen im Internet sogar eine der Schlüsselfunktionen für Soziale Bewegungen und auch Kleinmaier [2012, S. 148] verweist darauf, dass es sich bei der „Kombination aus realer und virtueller Präsenz“ um einen Erfolgsfaktor handelt, welcher gesellschaftliche Veränderungen ermöglichen kann [Vgl. ebd.]. Daher wird angenommen, dass das Cluster *Technologie* einen weiteren Ansatzpunkt für einen Einflussfaktor auf die Emergenz sozialer Innovationen bildet.

Daneben könnte auch die *Person des sozialen Innovators* die Emergenz der sozialen Innovation beeinflussen. Anhaltspunkte dafür, dass die Lebensumstände des sozialen Innovators den Emergenzprozess beeinflussen können, findet man bei Wegner [Vgl. 2012, S. 156], welche betont, dass

„die materielle Lebenssituation [...] ein wichtiger Faktor [ist], der ein selbstbestimmtes Leben, die Gestaltung des eigenen Lebensumfelds und gesellschaftliches Engagement maßgeblich unterstützen bzw. erschweren kann“ [Ebd.].



Neben einer sicheren materiellen Lebenssituation erfordert eine Tätigkeit als Innovator zudem u.a. auch Zeit, Gelegenheit sowie Inspiration [Vgl. ebd., S. 164]. Von Bedeutung für den Emergenzprozess scheinen auch individuelle Fähigkeiten und Persönlichkeitsmerkmale des sozialen Innovators – wie etwa Empathie [Vgl. Mulgan 2007, S. 21], Kreativität [Vgl. Mumford, Peterson und Robledo 2012, S. 43] oder Charisma [Vgl. Kleinmaier 2012, S. 148] – zu sein.

Mulgan et al. [2007, S. 21] machen zudem auf die entscheidende Rolle der persönlichen Motivation des sozialen Innovators aufmerksam: „Personal motivations also play a critical role: people may want to solve their own problems and they may be motivated by the suffering of their friends or family.“ Des Weiteren behaupten Mumford, Peterson und Robledo [Vgl. 2012, S. 43], dass kognitive Prozesse im Kontext von sozialen Innovationen zu beachten sind und setzen sich mit der Bedeutung von Erfahrungswissen für die Kognitionsleistung sozialer Innovatoren auseinander. Es wird daher vermutet, dass gerade im informellen Sektor (siehe Kapitel 2.1.4) die Person des sozialen Innovators den Emergenzprozess prägen könnte.

In der Literatur finden sich außerdem Hinweise, die auf das Cluster *Innovationskultur* hindeuten. Murray, Caulier-Grice und Mulgan [Vgl. 2010, S. 162] erläutern, dass eine innovationsförderliche Organisationskultur so gestaltet sein sollte, dass diese neue Ideen unterstützt. Sie zeichnet sich dadurch aus, dass sie die Organisationsgrenzen überschreitende Interaktion fördert und Zeit für Reflektion zusichert [Vgl. ebd.]. Zudem weisen sie darauf hin, dass das Vorhandensein einer Lernkultur im öffentlichen Sektor entscheidend dafür ist, dass Innovation nicht behindert wird [Vgl. ebd., S. 148].

Weiterhin lässt die Literaturrecherche erkennen, dass das Thema *Führung* ein eigenes Cluster bildet. Mulgan et al. [Vgl. 2007, S. 46] zählen eine überzeugende Führung zu den Kritischen Erfolgsfaktoren im Kontext von sozialen Innovationen. So sollten beispielsweise Führungskräfte eindeutig klarmachen, dass sie Experimentieren ihrer Mitarbeiter begrüßen, um eine innovationsförderliche Organisationskultur zu ermöglichen [Vgl. Murray, Caulier-Grice und Mulgan 2010, S. 162]. Außerdem wird aus der Literatur ersichtlich, dass die verschiedenen Innovationsphasen jeweils dafür geeignete Führungsformen und -stile erfordern [Vgl. ebd., S. 69]. Murray, Caulier-Grice und Mulgan [Ebd.] beschreiben die Rolle von Führung in der Emergenzphase wie folgt: „In the initial stages, leadership is that of a pioneer. As the organisation develops, leadership needs to take on the skills of adapting, listening, and learning.“ Daher wird davon ausgegangen, dass speziell im Emergenzprozess Führung eine prägende Rolle spielen könnte.



Mulgan et al. [Vgl. 2007, S. 46] machen darauf aufmerksam, dass – neben einer überzeugenden Führung – auch eine eindeutige *Mission* einen Kritischen Erfolgsfaktor im Kontext sozialer Innovationen verkörpert. So hat beispielsweise ein Unternehmen, welches eine soziale Mission verfolgt, ein Interesse an der möglichst weiten Verbreitung seiner Innovation, um so die größte Wirkung für die Gesellschaft erzielen zu können [Vgl. Caulier-Grice 2012, S. 38]. Eine Mission könnte demnach die Funktion eines Promoters im Emergenzprozess einnehmen und wird daher auch als möglicher Einflussfaktor betrachtet.

Außerdem sollte der *Bedarf* als Ausgangspunkt für die Emergenz sozialer Innovationen berücksichtigt werden. Mulgan et al. [Vgl. 2007, S. 9] sehen diesen als Promoter für Innovationen, insofern ein Bewusstsein besteht, dass beispielsweise eine Diskrepanz zwischen den Bedürfnissen der Menschen und den bereitgestellten Angeboten durch den Staat oder die Privatwirtschaft besteht.

Der Kontext, in welchem soziale Innovationen emergieren, kann nicht nur von dem vorhandenen Bedarf, sondern auch von *politischen Rahmenbedingungen* geprägt werden [Vgl. Dawson und Daniel 2010, S. 17; Mulgan 2007, S. 33]. So sind Regierungen etwa in der Lage, innovationsförderliche Rahmenbedingungen durch Steuervergünstigungen oder rechtliche Neuerungen für andere Sektoren zu schaffen [Vgl. Caulier-Grice 2012, S. 28]. Auf die für diese Arbeit besonders relevante kommunale Ebene beziehen sich Cattacin und Zimmer [Vgl. 2016, S. 22]. Sie gehen einen Schritt weiter als Caulier-Grice et al. [Vgl. 2012, S. 28] und bringen das Argument ein, dass soziale Innovationen in diesem Kontext sogar als Resultat eines politischen Prozesses betrachtet werden können, wie folgendes Zitat verdeutlicht:

„social innovations at the local level are the outcome of a political process and as such a reflection of cityspecific (welfare) cultures—the institutional perspective—and local governance arrangements—the political perspective“ [Cattacin und Zimmer 2016, S. 22].

Demnach spiegeln soziale Innovationen die stadtspezifische Wohlfahrtskultur und die *Local Governance Arrangements*<sup>5</sup> wider. In diesem Kontext haben Cattacin und Zimmer [Vgl. ebd.], auf Grundlage einer ausführlichen Analyse empirischen Materials 20 europäischer Städte, eine Typologie entwickelt. Diese unterscheidet vier Arten von Local Governance Arrangements [Vgl. ebd.], welche in Tabelle 1 zusammengefasst und kurz charakterisiert sind.

---

<sup>5</sup> Cattacin und Zimmer [2016, S. 23] nutzen folgende Begriffserklärung: „A *governance arrangement* [Hervorhebung im Original], therefore, encompasses the constellation of actors in a given setting as well as path dependency, or the prevailing and hence limited set of choices that are inherent to a particular urban context. Simply speaking, *urban governance* [Hervorhebung im Original] constitutes the set of rules by which a city operates. However, urban governance arrangements are not simply a set of rules imposed by local politicians and government officials; instead, they are the outcome of complex coalition-building processes through which core values are framed, and in which multiple stakeholders are involved.“



**Tab. 1:** Typologie der Local Governance Arrangements [Eigene Darstellung und Übersetzung nach Brandsen 2016, S. 10f.; Cattacin und Zimmer 2016, zit. nach Walter und Zimmer 2017, S. 65f.]

Local Governance Arrangement	Charakteristika
▷ <i>Governance of co-operation</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Streben nach Konsens</li> <li>○ Enger Kontakt lokaler Akteure</li> <li>○ Gemeinsame Werte sowie Normen</li> </ul>
▷ <i>Governance of growth</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Priorisierung wirtschaftlicher Interessen</li> <li>○ Vernachlässigung sozialer Probleme; liegen in der Verantwortung des Individuums</li> </ul>
▷ <i>Governance of social challenges</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Trennung von Wirtschaft und Sozialpolitik</li> <li>○ Florierende Wirtschaft</li> <li>○ Überschüsse können ohne Widerstände für soziale Zwecke genutzt werden</li> </ul>
▷ <i>Conflicting Governance of social and economic challenges</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Schwache Lokalpolitik (Ressourcenknappheit)</li> <li>○ Fehlen einer einheitlichen Linie</li> <li>○ Öffentliche Investitionen sind umkämpft (wirtschaftliche vs. soziale Interessen)</li> </ul>

Dabei bieten eine *Governance of co-operation* oder eine *Governance of social challenges* (siehe Tabelle 1) die besten Rahmenbedingungen dafür, dass sich soziale Innovationen nachhaltig in einer Kommune etablieren können [Vgl. Walter und Zimmer 2017, S. 66f.]. Außerdem weisen Walter und Zimmer [Vgl. ebd., S. 67] beziehend auf Banner, Grohs und Reiter [2017] darauf hin, dass Kommunalverwaltungen eine Ankerfunktion einnehmen, indem sie eine zentrale Rolle sowohl bei der Generierung, als auch Implementierung von sozialen Innovationen spielen [Vgl. Walter und Zimmer 2017, S. 67].

Bei Betrachtung von Tabelle 1 kann darüber hinaus angenommen werden, dass auch kommunale *wirtschaftliche Rahmenbedingungen* die Emergenz sozialer Innovationen prägen könnten, wenn beispielsweise wirtschaftlichen Interessensgruppen einen starken Einfluss auf die Politik nehmen (*Governance of growth*) [Vgl. Cattacin und Zimmer 2016, S. 35] oder wenn sich soziale und wirtschaftliche Interessen konkurrierend gegenüberstehen (*Conflicting Governance of social and economic challenges*) [Vgl. ebd., S. 38].

### 3.2 Klassische Innovationsforschung

Auch in der klassischen Innovationsforschung lassen sich Hinweise finden, dass *finanzielle Ressourcen* eine Rolle im Emergenzprozess spielen könnten. So betrachten Stern und Jaber [Vgl. 2010, S. 262] das Vorhandensein ausreichend finanzieller Mittel als eine notwendige Voraussetzung, um erfolgreiche Entwicklungsprozesse durchführen zu können und weisen darauf hin, dass der zum Teil sehr hohe Bedarf an finanziellen Ressourcen vor allem für kleine und mittlere Unternehmen ein Innovationshindernis verkörpern kann [Vgl. ebd., S. 27]. Auch Spielkamp und Rammer [2006, S. 18] machen darauf aufmerksam, dass „die Finanzierung [...] eine Schwachstelle in vielen kleinen und mittleren Betrieben [ist].“ Es wird daher angenommen,



dass finanzielle Ressourcen möglicherweise auch im Emergenzprozess sozialer Innovationen ein Innovationshindernis bilden könnten und diesen daher beeinflussen.

Ebenso wie in der Literatur zur Social Innovation Research stellt das Cluster *Unterstützung* einen zweiten Ansatzpunkt dar. Beispielsweise werden im Rahmen einer empirischen Studie von Kirner et al. [2007] bei produzierenden kleinen und mittleren Unternehmen die Kritischen Erfolgsfaktoren „Auswahl der richtigen, geeigneten Projektpartner, die die nötige Kompetenz, Flexibilität und Innovativität aufweisen“ [Kirner 2007, S. 52] sowie „Vorhandensein und Pflege informeller Netzwerke“ [Ebd.] untersucht [Vgl. ebd.], was darauf hindeutet, dass geeignete Projektpartner und informelle Netzwerke im Emergenzprozess sozialer Innovationen eine wichtige Rolle spielen könnten. Auch Stern und Jaberg [Vgl. 2010, S. 290] betonen die Relevanz von strategischen Netzwerken sowie projektbezogenen Allianzen, welche sich durch Flexibilität auszeichnen, als eine entscheidende Grundlage für ein erfolgreiches Innovationsmanagement in einer vermehrt dynamischer werdenden Wirtschaft. Darüber hinaus erklären die Autoren, dass Unternehmensnetzwerke genutzt werden können, um das Fehlen von Fähigkeiten, welche nicht zu den Kernkompetenzen des Unternehmens zählen, zu kompensieren [Vgl. ebd., S. 311].

Daneben könnte die *Innovationskultur* die Emergenz der sozialen Innovation beeinflussen, wie sich auch in der Literatur zur Klassischen Innovationsforschung zeigt: So zählen etwa Spielkamp und Rammer [Vgl. 2006, S. 26] die Innovationskultur zu den innovationsfördernden Elementen bei kleinen sowie mittleren Unternehmen. Das Innovationsmanagement sollte dabei die Etablierung einer Kreativitätskultur zum Ziel haben, welche sich durch Offenheit gegenüber neuen Ideen auszeichnet [Vgl. Stern und Jaberg 2010, S. 85].

Ebenso wie im vorherigen Abschnitt erläutert, sollte auch die *Person des Innovators* als weiteren Ansatzpunkt für einen Einflussfaktor berücksichtigt werden. Kirner et al. [Vgl. 2007, S. 7] betrachten die von Mitarbeitern in ein Unternehmen eingebrachten Kenntnisse, Kompetenzen sowie Fähigkeiten als eine zentrale Ressource für die Ideenentwicklung im Rahmen von Innovationsprojekten. In diesem Zusammenhang erläutern Stern und Jaberg [Vgl. 2010, S. 121], dass innovative Menschen nicht nur sehr kreativ sind, sondern zusätzlich auch ebenso durchsetzungsstark sind. Des Weiteren von Interesse ist ein von Moore [Vgl. 1986, S. 67] entwickeltes Modell zum unternehmerischen Prozess, in welchem auch persönliche Eigenschaften der Entrepreneure (z.B. Ambiguitätstoleranz, Kreativität) als Einflussfaktor auf die Innovationsphase betrachtet werden. In diesem Kontext weist Moore [Ebd.], beziehungsweise auf Amabile [1983], konkret auch auf den Einfluss des sozialen und persönlichen



Innovationsumfeldes hin: „Innovation has also been shown to be affected by the social and personal environment in which it occurs.“

Weiterhin kann das Thema *Führung* als ein eigenes Cluster angesehen werden. So charakterisieren zum Beispiel Spielkamp und Rammer [Vgl. 2006, S. 26] den Führungsstil sowie das Nutzen von auf Innovation ausgerichteten Führungsinstrumenten als innovationsförderliche Elemente. Auch Stern und Jaberg [Vgl. 2010, S. 78-80] betonen die Bedeutung des Führungsverhaltens für eine innovationsförderliche Unternehmenskultur, da diese eine Vorbildrolle für ihre Mitarbeiter einnehmen. Des Weiteren betrachten Kirner et al. [Vgl. 2007, S. 51] im Rahmen ihrer empirischen Studie den Kritischen Erfolgsfaktor „Vorhandensein von Innovations-Promotoren im Top-Management des Unternehmens“ [Ebd.], was darauf schließen lässt, dass das Thema Führung eine Promoterfunktion im Emergenzprozess einnehmen könnte.

Spielkamp und Rammer [Vgl. 2006, S. 22] merken zudem an, dass auch geeignete organisatorische Strukturen in der Praxis sehr relevant für den Erfolg von Innovationsmanagement sind. Dabei können beispielsweise flache Hierarchien eine positive Wirkung auf die Ideengenerierung haben und Flexibilität ermöglichen [Vgl. ebd., S. 17]. Neben den organisationalen Strukturen scheint auch das Vorhandensein ausreichend personeller Ressourcen von Relevanz für den Innovationsprozess zu sein, ebenso wie – im Kontext von mittelständischen Unternehmen – die Erfahrungen, Kontakte oder das Fachwissen bestimmter Mitarbeiter [Vgl. ebd.]. Dem folgend kann angenommen werden, dass die *organisationalen Rahmenbedingungen* einen weiteren Ansatzpunkt bilden.

In der Literatur zur klassischen Innovationsforschung finden sich außerdem Hinweise, die auf das Cluster *Wettbewerb* schließen lassen: Stern und Jaberg [Vgl. 2010, S. 95] erläutern, dass sehr gute Wettbewerbskenntnisse für innovative Unternehmen charakteristisch sind. Den Autoren folgend erhöht ein durch starken Wettbewerb geprägtes Umfeld den Innovationsdruck, was sich positiv auf die Innovationstätigkeit auswirken kann [Vgl. ebd.]. Auch Kirner et al. [Vgl. 2007, S. 52] geben einen Hinweis auf dieses Cluster, da sie im Rahmen ihrer empirischen Studie die „umfassende Marktkenntnis (Wettbewerber, Akteure, Spielregeln...)“ [Ebd.] als Kritischen Erfolgsfaktor untersuchen.

Darüber hinaus könnten auch *wirtschaftliche Rahmenbedingungen* den Kontext des Emergenzprozesses prägen. An dieser Stelle sind zum Beispiel das volkswirtschaftliche Umfeld oder auch außenwirtschaftliche Verflechtungen zu betrachten, welche den Erfolg von Innovationen beeinflussen können [Vgl. Stern und Jaberg 2010, S. 97f.]. Weiterhin führen Stern und Jaberg [Ebd., S. 98] auf, dass „eine starke Lobby [...] Innovationen verhindern oder



verzögern [kann].“ Folglich könnten die wirtschaftlichen Gegebenheiten auch eine Barriere im Emergenzprozess darstellen. Gleichzeitig kann vermutet werden, dass neben den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen auch *politische Rahmenbedingungen* einen Einflussfaktor darstellen. So erläutern Stern und Jaberg [Vgl. ebd., S. 97f.], dass auch das politische Umfeld oder die Gesetzgebung (z.B. Normen) beachtet werden müssen, um erfolgreiche Innovationen hervorzubringen.

### **3.3 Ableitung von konzeptionellen Annahmen zu Einflussfaktoren auf die Emergenz sozialer Innovationen und des Forschungsbedarfs**

In den beiden vorherigen Abschnitten wurden die Ergebnisse der Literaturrecherche zu möglichen Einflussfaktoren auf die Emergenz von sozialen Innovationen aus der *Social Innovation Research* und der *klassischen Innovationsforschung* vorgestellt. Abbildung 8 fasst die in diesem Rahmen identifizierten 12 potentiellen Faktoren zusammen. Diese weisen eine hohe inhaltliche Heterogenität auf und konnten in acht Fällen sowohl in der klassischen Innovationsforschung, als auch der Literatur zur Social Innovation Research identifiziert werden. So fanden sich in beiden Forschungsrichtungen Hinweise auf die potentiellen übergeordneten Einflussfaktoren *finanzielle Ressourcen*, *organisationale Rahmenbedingungen*, *Unterstützung*, *Person des sozialen Innovators*, *Innovationskultur*, *Führung*, *politische Rahmenbedingungen* und *wirtschaftliche Rahmenbedingungen*. Zusätzlich gingen aus der Social Innovation Research die möglichen Einflussfaktoren *Technologie*, *Bedarf* und *Mission*, sowie aus der klassischen Innovationsforschung der potentielle Einflussfaktor *Wettbewerb*, hervor.



**Abb. 8:** Ergebnisse der Literaturrecherche zu potentiellen Einflussfaktoren auf die Emergenz von sozialen Innovationen auf kommunaler Ebene [Eigene Darstellung]

An dieser Stelle bleiben jedoch zahlreiche Fragen unbeantwortet: Unklar ist zum einen, ob die Ergebnisse der klassischen Innovationsforschung auf soziale Innovationen übertragbar sind. Zudem blieb zumeist offen, für welche Phase im Innovationsprozess die möglichen Einflussfaktoren gelten, da dazu keine expliziten Aussagen getroffen werden. Auch geht aus den Ergebnissen nicht hervor, ob zwischen dem jeweiligen Sektor der sozialen Innovation und den Einflussfaktoren ein Zusammenhang besteht. Darüber hinaus werden keine Informationen zu Zusammenhängen zwischen der jeweiligen Emergenzebene (siehe Kapitel 2.1.3) und möglichen Einflussfaktoren gegeben, was für diese Arbeit von Relevanz ist, da explizit die kommunale Ebene betrachtet werden soll. Demzufolge können die Ergebnisse der Literaturrecherche die vorliegende Forschungsfrage nicht ausreichend beantworten und stellen lediglich einen Ausgangspunkt für die empirische Erhebung dar.

Es fehlt an einem ganzheitlichen und integrativen Modell zur Emergenz von sozialen Innovationen auf kommunaler Ebene, welches es zu entwickeln gilt. Dazu sollen im Rahmen dieser Arbeit empirische Daten auf kommunaler Ebene erfasst und ausgewertet werden. Betrachtet wird dabei ausschließlich die Emergenzphase der jeweiligen sozialen Innovation. Darüber hinaus soll im Rahmen der Datenauswertung auch analysiert werden, inwiefern sektorspezifische Unterschiede hinsichtlich der Einflussfaktoren auftreten.



## 4 Methodisches Vorgehen

Das nachfolgende Kapitel dient dazu, die hinter dem methodischen Vorgehen liegende Theorie zu skizzieren und dessen praktische Umsetzung im Rahmen dieser Forschungsarbeit darzustellen. Zunächst werden das *problemzentrierte Interview nach Witzel* als Instrument zur Datenerhebung und der daraus resultierende Aufbau des Interviewleitfadens vorgestellt. Im Weiteren wird auf die *qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring* zur Auswertung der Interviewdaten näher eingegangen. Abschließend werden Gütekriterien qualitativer Forschung betrachtet. Das gewählte methodische Vorgehen bewegt sich dabei innerhalb der qualitativen Sozialforschung, welche durch den Einsatz qualitativer Methoden Daten generiert,

„die soziale Gegenstände der Forschung auf eine wissenschaftliche Weise so beschreiben, dass sie die dem Gegenstand eigenen Verhältnisse, besonders deren Bedeutung, Struktur und Veränderung erfassen“ [Heinze<sup>6</sup> 2016, S. 12],

um diese interpretativ bzw. hermeneutisch zu analysieren [Vgl. ebd.]. Heinze [Ebd.] beschreibt die qualitative Sozialforschung auch als „die Anwendung qualitativer Methodologie auf soziale Gegenstände.“ Im Kontext dieser Arbeit werden dabei eine *deduktiv-nomologische Methodologie*<sup>7</sup> und eine *induktive Methodologie*<sup>8</sup> im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse kombiniert [Vgl. ebd., S. 15].

### 4.1 Datenerhebung

#### 4.1.1 Problemzentriertes Interview nach Witzel

Bei dem *problemzentrierten Interview nach Witzel* handelt es sich um ein theoriegenerierendes Verfahren, welches den Wechsel von induktivem und deduktivem Vorgehen nutzt, um Erkenntnisse zu gewinnen [Vgl. Witzel 2000]. Das problemzentrierte Interview ist dabei so konstruiert, dass „eine möglichst unvoreingenommene Erfassung individueller Handlungen sowie subjektiver Wahrnehmungen und Verarbeitungsweisen gesellschaftlicher Realität“ [Ebd.] ermöglicht wird [Vgl. ebd.].

So richtet sich die Gesprächsstruktur des Interviews an dem zentralen Merkmal der *Problemzentrierung* aus, um ein systematisches Erschließen von tatsächlichen, individuellen Problemen zu gewährleisten [Vgl. Witzel 1985, S. 230]. Die Problemzentrierung bezieht sich zum einen darauf, dass sich der Forscher an einer von ihm beobachteten gesellschaftlichen

---

<sup>6</sup> Heinze bezieht sich bei seinen Ausführungen in den Abschnitten 1.1 bis 1.7 auf Kleinig [1995] [Vgl. Heinze 2016, S. 12].

<sup>7</sup> „Deduktiv“ heißt ‚ableiten‘, vom Allgemeinen auf das Besondere schließen, ‚nomologisch‘ heißt ‚auf Gesetzmäßigkeiten prüfen‘ [Heinze 2016, S. 15].

<sup>8</sup> Dabei handelt es sich um „das Ausgehen von durch Forschung erfassbaren ‚Tatsachen‘ und daraus das Aufbauen einer Theorie“ [Ebd.].



Problematik orientiert [Vgl. ebd.; Witzel 2000]. Daraus resultiert, dass der Forscher zunächst seinen Wissenshintergrund zu dieser Problemstellung offenlegen und systematisieren muss, indem er beispielsweise das Untersuchungsfeld erkundet oder sich mit geeigneten Theorien kritisch auseinandersetzt [Vgl. Witzel 1985, S. 230]. Zum anderen zeigt sich die Problemzentrierung auch in der Art und Weise, wie der Erkenntnis- oder Lernprozess organisiert ist [Vgl. Witzel 2000].

Des Weiteren ist für das problemzentrierte Interview die *Gegenstandsorientierung* charakteristisch [Vgl. ebd.]. Diese ermöglicht es, auf heterogene Anforderungen, welche sich aus dem jeweiligen Untersuchungsobjekt ergeben können, flexibel zu reagieren, indem verschiedene Methoden (z.B. Gruppendiskussion, biographische Methode) mit dem Interview kombiniert werden können [Vgl. ebd.].

Schließlich handelt es sich bei der *Prozessorientierung* um ein weiteres Kriterium des problemzentrierten Interviews [Vgl. Witzel 1985, S. 234]. Dieses kann sich nicht nur auf den gesamten Forschungsablauf, sondern zum Beispiel auch auf den Kommunikationsaustausch während des Interviews, die „kontrollierte[...] **Absicherung** [Hervorhebung im Original] und Erweiterung der Interpretation im wissenschaftlichen Kontext“ [Ebd.] oder auf den Forschungsgegenstand an sich beziehen [Vgl. ebd.].

Dabei zählt das problemzentrierte Interview neben dem Kurzfragebogen und dem Interviewleitfaden auch die Tonaufzeichnung des Interviews sowie das Anfertigen eines Postskriptums zu seinen Instrumenten [Vgl. Witzel 2000].

Während der Kurzfragebogen die Funktion hat, Sozialdaten (z.B. Alter) der Interviewpartner zu erfassen und einen Einstieg ins Gespräch zu geben [Vgl. ebd.], organisiert der Interviewleitfaden das Hintergrundwissen, über welches der Forscher verfügt, nach Themen, damit gewährleistet wird, dass die Forschungsvorgehen miteinander verglichen werden können [Vgl. Witzel 1985, S. 236].

Die Aufzeichnung des Interviews mit einem Tonträger ermöglicht zudem, dass der Kommunikationsverlauf authentisch sowie präzise zur Verfügung steht [Vgl. Witzel 2000].

Witzel [Vgl. ebd.] empfiehlt zusätzlich die vollständige Transkription der Aufzeichnung im Anschluss an das Interview. Daneben eignet sich ein Postskript, welches u.a. Interpretationsideen wiedergibt und sofort nach Abschluss des Interviews angefertigt wird, auch dazu, Ansatzpunkte zur Datenauswertung zu erhalten [Vgl. ebd.] oder ein besseres Verständnis für bestimmte Interviewpassagen zu schaffen [Vgl. Witzel 1985, S. 238].

Bezüglich der Auswertung von problemzentrierten Interviews weist Witzel [2000] darauf hin, dass „dem Prinzip der Gegenstandsorientierung entsprechend [...] es für unterschiedliche Erkenntnisinteressen und thematischen Bezüge verschiedene Auswertungsmethoden [gibt].“



Im Kontext der vorliegenden Arbeit soll dabei die *qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring* angewandt werden (siehe Kapitel 4.2).

#### 4.1.2 Aufbau des Interviewleitfadens

Das problemzentrierte Interview eignet sich als theoretisches Framework für die Datenerhebung im Rahmen dieser Forschungsarbeit, da eine Thematik von gesellschaftlicher Relevanz analysiert werden soll und das zentrale Kriterium der *Problemzentrierung* es ermöglicht, subjektiv empfundene Einflussfaktoren hinsichtlich der Emergenz sozialer Innovationen auf kommunaler Ebene zu erheben. Zu diesem Zweck wurde ein Interviewleitfaden entwickelt, dessen Aufbau nachfolgend kurz skizziert werden soll.

Der Einstieg in das Gespräch erfolgt über eine kurze Einleitung, in welcher dem Interviewpartner Informationen zur Interviewdauer und dem Forschungszweck gegeben werden. Zudem wird dessen Einverständnis zur Aufzeichnung des Interviews eingeholt und ihm die Vertraulichkeit und Anonymität seiner Daten zugesichert. Der Einleitung schließt sich ein Kurzfragebogen an, welcher biografische und organisationale Daten (z.B. Organisationsgröße) erfassen soll. Der nachfolgende Hauptteil des Interviewleitfadens setzt sich aus insgesamt 12 Fragen zusammen. Während die Einleitungsfrage dazu dienen soll, die „Zentrierung des Gesprächs auf das zu untersuchende Problem“ [Witzel 2000] sicherzustellen, zielt die zweite Frage auf die persönliche Sicht des Interviewpartners zu Einflussfaktoren auf den Innovationsprozess.

Die anschließenden neun Fragen spiegeln die Problemfelder wider, welche sich an den in Kapitel 3 gewonnenen Ergebnissen der Literaturrecherche zu Einflussfaktoren auf die Emergenz sozialer Innovationen (siehe Abbildung 8) orientieren. Hierzu zählen folgende neun Problemfelder: *Unterstützung, finanzielle Ressourcen, der persönliche Einfluss, webbasierte Technologien bzw. Soziale Medien, Mission bzw. Vision, Organisations- bzw. Innovationskultur, Führung, Kontextfaktoren*<sup>9</sup> und *organisationale Rahmenbedingungen*. Für den Fall, dass der Interviewer eine Narration anregen muss, sind im Interviewleitfaden für jedes Problemfeld Beispiele aufgeführt, welche den Frageninhalt verständlicher machen sollen. Im Sinne der für das problemzentrierte Interview charakteristischen *Prozessorientierung* ist die Reihenfolge und der Inhalt der Fragen im Hauptteil jedoch nicht als starr zu betrachten, beides kann vom Interviewer flexibel angepasst werden. Den Abschluss bildet die Danksagung an die Interviewpartner für deren Teilnahme.

---

<sup>9</sup> Unter den *Kontextfaktoren* wurden die möglichen Einflussfaktoren *Wettbewerb, Bedarf, wirtschaftliche Rahmenbedingungen*, sowie *politische Rahmenbedingungen* zusammengefasst.



## 4.2 Datenauswertung – Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring

Zur Auswertung der vorliegenden empirischen Daten wurde das Instrument der *qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring* genutzt, welches im Folgenden sowohl theoretisch skizziert, als auch dessen praktische Umsetzung im Rahmen dieser Forschungsarbeit erläutert wird. Seine Grundlagen sind u.a. in der qualitativen Sozialforschung verankert, insbesondere im *symbolischen Interaktionismus*<sup>10</sup>, in der *Ethnomethodologie*<sup>11</sup> und der *Feldforschung*<sup>12</sup> [Vgl. Mayring 2015, S. 32f.]. Mayring [2002, S. 114] charakterisiert das Verfahren wie folgt: „Qualitative Inhaltsanalyse will Texte systematisch analysieren, indem sie das Material schrittweise mit theoriegeleitet am Material entwickelten Kategoriensystemen bearbeitet.“

Dabei gibt es keine standardisierte Vorgehensweise, vielmehr muss die qualitative Inhaltsanalyse so konstruiert sein, dass sie für die jeweilige spezifische Fragestellung passend ist [Vgl. Mayring 2015, S. 51]. Durch die Nutzung dieses Instrumentes kann auch sehr umfangreiches Textmaterial systematisch und theoriegeleitet analysiert werden [Vgl. Mayring 2002, S. 121].

Nachfolgend wird der Ablauf der qualitativen Inhaltsanalyse anhand des *allgemeinen Ablaufmodells* dargestellt und beschrieben, wie dieses auf das konkrete Datenmaterial der vorliegenden Arbeit, sowie die Forschungsfrage adaptiert wurde [Vgl. Mayring 2015, S. 61f.]. Nach Mayring muss dabei in einem ersten Schritt das Ausgangsmaterial präzise untersucht werden. Hierzu werden drei Schritte durchgeführt: Zuerst ist eine genaue Definition des zu analysierenden Datenmaterials vorzunehmen (z.B. Modus der Stichprobenziehung), anschließend müssen die Rahmenbedingungen analysiert werden, unter welchen das Datenmaterial entstanden ist. Im nächsten Schritt gilt es, die formalen Merkmale, wie beispielsweise die festgelegten Protokollierungsregeln, darzulegen. [Vgl. Mayring 2015, S. 54f.]

Im Rahmen dieser Arbeit wurden acht verschiedene soziale Innovationen (Fälle A bis H) in der Kommune Leipzig untersucht, indem *problemzentrierte Interviews nach Witzel* mit den Verantwortlichen der jeweiligen sozialen Innovation durchgeführt wurden. Bei den

---

<sup>10</sup> „Danach handeln Menschen aufgrund von Bedeutungen, die sie ihrer Umwelt zuweisen. Diese Bedeutungen entstehen und verändern sich in sozialer Interaktion, sie werden mit anderen Menschen ›ausgehandelt‹“ [Mayring 2015, S. 32].

<sup>11</sup> „Diese Richtung will an den alltäglichen Aktivitäten der Menschen in der Gesellschaft ansetzen, an routinisierten Handlungen im Alltag. Dort sollen jeweils dahinterliegende Wissensbestände beschrieben und die Interaktionen bestimmenden Basisregeln aufgedeckt werden“ [Ebd.].

<sup>12</sup> Dabei handelt es sich um einen „Zweig der Sozialforschung, der den Menschen unter natürlichen Bedingungen (nicht im Laborexperiment) beobachten will und durch die Forschungsmethode möglichst wenig verändernd eingreifen will (z.B. Patry 1982)“ [Ebd., S. 33].



Verantwortlichen handelte es sich um die sozialen Innovatoren selbst oder Co-Innovatoren<sup>13</sup>. Die in der Stichprobe enthaltenen sozialen Innovationen A bis H stammen aus den (nicht trennscharfen, sich überlappenden) Feldern Umwelt, Sharing-Ökonomie, der politischen Teilhabe und dem gesellschaftlichen bzw. sozialen Miteinander und wurden drei verschiedenen Sektoren<sup>14</sup> zugeordnet (siehe Abbildung 9).



**Abb. 9:** Sektorzugehörigkeit der untersuchten sozialen Innovationen [Eigene Darstellung]

Das Sampling erfolgte dabei *willkürlich*<sup>15</sup> durch die Forscher und orientierte sich u.a. an der Verfügbarkeit von Kontaktdaten oder dem Vorhandensein einer Online-Präsenz der sozialen Innovationen. Es kann daher kein Anspruch auf Repräsentativität erhoben werden. Die Kontaktaufnahme zu den Interviewteilnehmern erfolgte telefonisch oder per E-Mail. Zur Datenerhebung, welche zwischen 22 Minuten und 35 Minuten dauerte, wurde der für diesen Zweck entwickelte Interviewleitfaden (siehe Kapitel 4.1.2) von der Forscher genutzt. Die Interviewteilnahme der sozialen Innovatoren erfolgte auf freiwilliger Basis und fand feldnah in den jeweiligen Örtlichkeiten der sozialen Innovation statt. Das konnten Büroräume, Privatwohnungen oder Plätze in der freien Natur sein, was sehr heterogene äußere Rahmendbedingungen der Datenerhebung zur Folge hatte. Nach Aufzeichnung der Interviews mit einem Mobiltelefon wurden sie anschließend am PC transkribiert. Als Protokolltechnik wurde die *Übertragung in normales Schriftdeutsch* [Vgl. Mayring 2002, S. 91] gewählt, da diese es u.a. ermöglicht, Dialekte ins Hochdeutsche zu übersetzen oder grammatikalische Fehler zu korrigieren [Vgl. ebd.]. Dabei wurden personengebundene Daten oder Informationen, welche einen Rückschluss auf die jeweilige soziale Innovation zulassen, einheitlich anonymisiert.

<sup>13</sup> Nachfolgend wird zusammengefasst nur noch die Bezeichnung „soziale Innovatoren“ verwendet; diese schließt Co-Innovatoren ein.

<sup>14</sup> Hierbei bestand die Schwierigkeit, dass die sozialen Innovationen nicht immer trennscharf einem Sektor zuzuordnen waren, da die Übergänge während des Emergenzprozesses teilweise dynamisch waren. Im Rahmen der Arbeit wird sich daher auf jenen Sektor bezogen, in welchem das aktuelle Handlungsfeld der sozialen Innovation am ehesten liegt. Zudem wird davon ausgegangen, dass durch den Sektor, in welchem die soziale Innovation emergieren soll, die Einflussfaktoren geprägt werden und nicht von dem Ausgangssektor. Die Unterteilung nach Caulier-Grice et al. [Vgl. 2012, S. 26] (siehe Kapitel 2.1.4) scheint folglich an dieser Stelle nicht zielführend zu sein. Insofern wird nur zwischen dem *öffentlichen Sektor*, dem *Non-Profit-Sektor* und dem *privaten Sektor* unterschieden. Der *informelle Sektor* kann Ausgangspunkt für alle diese Sektoren gewesen sein.#

<sup>15</sup> *Willkürlich* bedeutet, dass „vom Forscher die Frage, welche Elemente (Personen) der Grundgesamtheit in die Stichprobe aufgenommen werden, *willkürlich* [Hervorhebung im Original] entschieden wird“ [Schumann 2012, S. 97].



In einem zweiten Schritt muss nach Mayring die Fragestellung, hinsichtlich welcher das Datenmaterial analysiert werden soll, festgelegt werden. Dabei ist die *Richtung der Analyse* zu bestimmen und eine *theoriegeleitete Differenzierung der Fragestellung* vorzunehmen, deren Ziel die genaue Festlegung der Forschungsfrage (bzw. deren Unterfragestellungen) und die theoretische Einbettung dieser in den vorliegenden Forschungsstand ist. [Vgl. Mayring 2015, S. 58-60]

Um Ersteres zu bestimmen, ist die Anwendung des *inhaltsanalytischen Kommunikationsmodells* [Vgl. ebd., S. 58f.] (siehe Abbildung 11) hilfreich: Der im Rahmen dieser Forschungsarbeit entwickelte Interviewleitfaden ist so ausgerichtet, dass einerseits das subjektive Empfinden der sozialen Innovatoren zu Einflussfaktoren auf die Emergenz von sozialen Innovatoren erfasst werden konnte. Andererseits konnten ganz konkrete, reale Erfahrungen aus dem Emergenzprozess der jeweiligen sozialen Innovation beschrieben werden. In Anlehnung an das *inhaltsanalytische Kommunikationsmodell* [Vgl. Mayring 2015, S. 59] wurden demnach sowohl der kognitive und emotionale Hintergrund, als auch der Handlungshintergrund der Interviewpartner analysiert.

In Bezug auf die *theoriegeleitete Differenzierung der Fragestellung* ist festzuhalten, dass das gewonnene Datenmaterial primär dazu dient, die erste Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit zu beantworten (siehe Kapitel 1). Die aus der Literatur identifizierten theoretischen Ansatzpunkte für Einflussfaktoren auf die Emergenz von sozialen Innovationen wurden bereits im dritten Kapitel vorgestellt und diskutiert. Daran anknüpfend sollen mit Hilfe des empirisch gewonnenen Datenmaterials Aussagen dazu getroffen werden, inwieweit diese Faktoren bzw. welche weiteren Faktoren die Emergenz von sozialen Innovationen auf kommunaler Ebene beeinflussen und inwieweit sich diese sektorspezifisch unterscheiden, um ein ganzheitliches, integratives Modell entwickeln zu können. Das Datenmaterial wurde folglich hinsichtlich der ersten Forschungsfrage dieser Arbeit untersucht:

*Welche Faktoren beeinflussen den Emergenzprozess von sozialen Innovationen auf kommunaler Ebene?*

Darüber hinaus wurde das Material mit Hinblick auf die folgende Leitfrage analysiert:

*Inwiefern treten sektorspezifische Unterschiede hinsichtlich der Einflussfaktoren auf?*

Im Anschluss an die ersten beiden Schritte ist – dem allgemeinen Ablaufmodell folgend – an dieser Stelle eine der jeweiligen Fragestellungen angemessene Analysetechnik auszuwählen [Vgl. ebd., S. 62]. Hierbei kann zwischen der *Explikation*, der *Zusammenfassung* und der *Strukturierung* unterschieden werden – auch eine Kombination der Verfahren ist denkbar [Vgl. ebd.].



Die Analysetechnik der Explikation ermöglicht es „zu einzelnen fraglichen Textteilen (Begriffen, Sätzen, ...) zusätzliches Material heranzutragen, das das Verständnis erweitert, das die Textstelle erläutert, erklärt, ausdeutet“ [Ebd., S. 67].

Die zusammenfassende Inhaltsanalyse hat es hingegen zum Ziel, durch Abstrahieren eine Reduktion des Datenmaterials zu erreichen, ohne dass dessen zentralen Aussagen verloren gehen [Vgl. ebd.]. Die Techniken dieses Analyseverfahrens ermöglichen dabei die induktive Bildung von Kategorien<sup>16</sup> [Vgl. ebd., S. 85].

Bei der dritten Analysetechnik, der Strukturierung, handelt es sich um die deduktive Anwendung von Kategorien<sup>17</sup> [Vgl. ebd., S. 68], da es

„Ziel der Analyse ist [...], bestimmte Aspekte aus dem Material herauszufiltern, unter vorher festgelegten Ordnungskriterien einen Querschnitt durch das Material zu legen oder das Material aufgrund bestimmter Kriterien einzuschätzen“ [Ebd., S. 67].

Da in der vorliegenden Arbeit die beiden Analysetechniken *Strukturierung* und *Zusammenfassung* angewandt wurden, sollen nur deren Abläufe im Folgenden näher erläutert werden. Die vorgenommenen Definitionen der Analyseeinheiten [Vgl. ebd., S. 62] für beide Vorgehensweisen sind in Tabelle 2 zu finden:

**Tab. 2:** Festlegung der Analyseeinheiten [Eigene Darstellung, in Anlehnung an Mayring 2015, S. 61, 63]

<b>Kodiereinheit (min.):</b>	<i>Semantisch zusammenhängende Wortgruppen</i>
<b>Kontexteinheit (max.):</b>	<i>Ganze Interviewabschnitte</i>
<b>Auswertungseinheit:</b>	<i>Einzelne Interviews mit sozialen Innovatoren (Interview A bis H)</i>

Zunächst kam die deduktive Kategorienanwendung (*Strukturierung*) zum Einsatz, indem die Oberkategorien des Kategoriensystems aus den in Kapitel 3.3 abgeleiteten Einflussfaktoren, welche auch die Fragen (Problemfelder) des Interviewleitfadens<sup>18</sup> darstellen, gebildet wurden [Vgl. Mayring 2002, S. 120].

<sup>16</sup> „Eine induktive Kategoriendefinition [...] leitet die Kategorien direkt aus dem Material in einem Verallgemeinerungsprozess ab, ohne sich auf vorab formulierte Theorienkonzepte zu beziehen“ [Mayring 2015, S. 85].

<sup>17</sup> „Eine deduktive Kategoriendefinition bestimmt das Auswertungsinstrument durch theoretische Überlegungen. Aus Voruntersuchungen, aus dem bisherigen Forschungsstand, aus neu entwickelten Theorien oder Theorienkonzepten werden die Kategorien in einem Operationalisierungsprozess auf das Material hin entwickelt“ [Ebd.].

<sup>18</sup> Kuckartz [Vgl. 2007, S. 201] weist darauf hin, dass bei der deduktiven Kategorienbildung der Interviewleitfaden Ausgangspunkt für die Kategorien sein kann.##



Diese Oberkategorien wurden im Rahmen eines Kodierleitfadens<sup>19</sup> genau definiert [Vgl. Mayring 2002, S. 118f.]. Zudem wurden ihnen Ankerbeispiele zugeordnet und teilweise Kodierregeln (bei Abgrenzungsproblemen) aufgestellt [Vgl. ebd.]. Anschließend wurde ein erster Materialdurchgang durchgeführt, bei dem drei der acht Interviews (A bis C)<sup>20</sup> hinsichtlich zu den Kategorien passenden Textstellen untersucht wurden [Vgl. ebd., S. 119f.]. Diese erhielten zunächst farbige Unterstreichungen und wurden anschließend den jeweiligen Oberkategorien des deduktiv entwickelten Kategoriensystems zugeordnet [Vgl. ebd., S. 120]. Während dieses Prozesses wurden einige Oberkategorien überarbeitet bzw. neu hinzugefügt und Kategoriendefinitionen angepasst bzw. präzisiert [Vgl. ebd.]. Im Anschluss fand ein zweiter Materialdurchlauf<sup>21</sup> statt, um die Passgenauigkeit der Änderungen zu überprüfen [Vgl. Mayring 2015, S. 99].

Dem zweiten Materialdurchlauf der Interviews A bis C schloss sich das Verfahren der induktiven Kategorienbildung (*Zusammenfassung*) an mit dem Ziel, Subkategorien zu den Einflussfaktoren zu entwickeln. Dazu stellten die den Oberkategorien zugeordneten Textstellen (bzw. Codes) den Ausgangspunkt dar. Zunächst wurden die jeweiligen Textstellen paraphrasiert und anschließend generalisiert [Vgl. 2015, S. 70]. Dabei wurden im Rahmen der *ersten Reduktion* inhaltsgleiche Paraphrasen gestrichen (*Selektion*) und anschließend zu neuen Subkategorien zusammengefasst bzw. in diese integriert (*zweite Reduktion*) bis eine Sättigung erreicht war [Vgl. Mayring 2015, S. 72]. Die so induktiv gebildeten Subkategorien wurden mit den deduktiv gebildeten Oberkategorien in einem gemeinsamen Kategoriensystem zusammengefasst.

Durch die induktive Kategorienbildung kam es in einem iterativen Prozess teilweise zu Veränderungen des deduktiv entwickelten Oberkategoriensystems, da sich beispielsweise Oberkategorien zu Subkategorien verändert haben oder es sich gezeigt hat, dass Oberkategorien nicht richtig griffen oder eine neue Oberkategorie hinzugefügt wurde.

Außerdem wurden zum Teil Codes neuen Oberkategorien zugeordnet, da diese durch die präziseren Subkategorien besser griffen. Daher wurde in diesem Kontext auch der Kodierleitfaden angepasst und erweitert. Anschließend fand das so überarbeitete, zusammengefasste Kategoriensystem – dem Ablaufmodell der induktiven Kategorienbildung [Vgl. Mayring 2015, S. 70] folgend – Anwendung auf das noch ausstehende, restliche

---

<sup>19</sup> Hierbei handelt es sich um den schon endgültig überarbeiteten Kodierleitfaden.

<sup>20</sup> Der erste Materialdurchlauf umfasste nur drei der acht Interviews, da Mayring [Vgl. 2015, S. 97] zunächst einen Probendurchgang an einem Ausschnitt des Materials empfiehlt.

<sup>21</sup> Nach Mayring [Vgl. ebd., S. 99] würde sich dem Probendurchlauf der Hauptmaterialdurchlauf anschließen, da aber im Rahmen der vorliegenden Arbeit im Anschluss noch die induktive Kategorienbildung stattfand, wurde nur ein zweiter Materialdurchgang der Interviews A bis C, und noch nicht der vollständige Materialdurchlauf aller Interviews durchgeführt.



Ausgangsmaterial (Interviews D bis H), wobei auch hier teilweise wieder neue Subkategorien hinzugefügt wurden.

Nach dem allgemeinen Ablaufmodell der qualitativen Inhaltsanalyse, sind an dieser Stelle die Ergebnisse zusammenzustellen sowie mit Hinblick auf die Fragestellung zu interpretieren [Vgl. Mayring 2015, S. 62]. Für die Beantwortung der vorliegenden Leitfrage zu den sektorspezifischen Besonderheiten soll dabei die quantitative Auswertungsmethode der Häufigkeitsanalyse genutzt werden [Vgl. ebd., S. 87; Mayring 2002, S. 117]. Die Ergebnisse und die Interpretationen der inhaltsanalytischen Auswertung sind in Kapitel 5 zu finden. Im letzten Schritt der Inhaltsanalyse werden Gütekriterien<sup>22</sup> genutzt, um einzuschätzen, inwiefern die Analyseergebnisse aussagekräftig sind [Vgl. Mayring 2015, S. 61f.]. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurden die in Kapitel 4.3 beschriebenen allgemeinen Gütekriterien qualitativer Forschung angewandt.

### 4.3 Gütekriterien qualitativer Forschung

Nachfolgend sollen sechs – von Mayring [Vgl. 2002, S. 144] zusammengetragene – allgemeine Gütekriterien, welche für qualitative Forschungsarbeiten von Relevanz sind, kurz skizziert werden, deren Umsetzung in der kritischen Reflektion (siehe Kapitel 8.1) diskutiert wird. Bei dem ersten Gütekriterium handelt es sich um die *Verfahrensdokumentation*, welche eine genaue Dokumentation des wissenschaftlichen Verfahrens fordert [Vgl. ebd.]. Diese bezieht sich auf „die Explikation des Vorverständnisses, Zusammenstellung des Analyseinstrumentariums, Durchführung und Auswertung der Datenerhebung“ [Ebd., S. 145].

Das zweite Gütekriterium, die *argumentative Interpretationsabsicherung* soll hingegen sicherstellen, dass Interpretationen eine argumentative Begründung erhalten [Vgl. Hirsch 1967; Terhart 1981, zit. nach ebd.]. Dieses Kriterium wird durch ein adäquates Vorverständnis, eine schlüssige Interpretation, das Erklären von Brüchen und die Diskussion von Alternativdeutungen erreicht [Vgl. Mayring 2002, S. 145].

Als drittes Gütekriterium wird die *Regelgeleitetheit* genannt, welche an qualitative Forschung den Anspruch hat, dass diese nach gewissen Verfahrensregeln abläuft, und die Materialbearbeitung nach einer bestimmten Systematik erfolgt, wozu sich insbesondere Ablaufmodelle eignen [Vgl. ebd., S. 145f.].

Darüber hinaus zählt die *Nähe zum Gegenstand* zu den Leitlinien qualitativer Forschung – diese kann besonders dann erzielt werden, wenn die Forschung in der alltäglichen Welt der

---

<sup>22</sup> Es wurden dabei nicht die im allgemeinen Ablaufmodell von Mayring [Vgl. 2015, S. 62] aufgeführten inhaltsanalytischen Gütekriterien genutzt, sondern allgemeine Gütekriterien qualitativer Forschung (siehe Kapitel 4.3).



Beforschten, also feldnah stattfindet und eine Interessensäquivalenz zwischen Forscher und Betroffenen vorliegt [Vgl. ebd., S. 146]. Weiterhin wird von Mayring [Vgl. ebd., S. 147] das Gütekriterium der *kommunikativen Validierung* aufgegriffen. Eine zentrale Rolle spielen dabei die Beforschten selbst, da sie die Ergebnisse und Interpretationen noch einmal begutachten und so deren Gültigkeit ermittelt werden kann [Vgl. Klüver 1979; Heinze und Thiemann 1982, zit. nach ebd.].

Die *Triangulation*, welche bedeutet, „dass man versucht, für die Fragestellung unterschiedliche Lösungswege zu finden und die Ergebnisse zu vergleichen“ [Mayring 2002, S. 147], bildet das letzte Gütekriterium nach Mayring [Vgl. ebd.]. Diese kann erreicht werden, indem beispielsweise verschiedene Theorieansätze oder Datenquellen betrachtet werden [Vgl. Denzin 1978, zit. nach ebd.].

In Bezug auf die Erfüllung der hier vorgestellten Gütekriterien qualitativer Forschung lässt sich feststellen, dass die vorliegende Forschungsarbeit das Kriterium der Verfahrensdokumentation erfüllt durch die ausführliche Darstellung des theoretischen Forschungsstands, die Skizzierung des Interviewleitfadens, die genaue Ablaufbeschreibung der qualitativen Inhaltsanalyse und die Zusammenstellung der Ergebnisse. Auch dem Anspruch nach einer argumentativen Interpretationsabsicherung kommt die Arbeit nach, indem die Ergebnisse einer ausführlichen Literaturrecherche als Ansatzpunkte für Einflussfaktoren dienten und damit eine theoretische Fundierung vorlag. Zudem hat sich die Interpretation zur Wirkung der Einflussfaktoren immer auf erhobenes Datenmaterial gestützt und es wurden alternative Interpretationen berücksichtigt.

Die ausführliche Darstellung des für den vorliegenden Forschungszweck angepassten Ablaufmodells der qualitativen Inhaltsanalyse, die Festlegung der Analyseeinheiten und das Vorhandensein eines Kodierleitfadens erlaubten außerdem ein regelgeleitetes Vorgehen bei der Datenauswertung. Daneben ermöglichte die Datenerhebung in der alltäglichen Lebenswelt der Interviewpartner eine große Nähe zum Gegenstand<sup>23</sup>. Auch wenn das gewählte Vorgehen, sowohl die Social Innovation Research als auch die klassische Innovationsforschung hinsichtlich Ansatzpunkten für Einflussfaktoren zu untersuchen, durchaus dem Anspruch nach Triangulation entspricht, so ist zukünftig auch die Untersuchung empirischer Daten anderer Kommunen sinnvoll. Ebenso kann die vorliegende Arbeit das Kriterium der kommunikativen Validierung aufgrund von organisatorischen Rahmenbedingungen und begrenzten zeitlichen Kapazitäten nicht erfüllen. Es empfiehlt sich daher, zukünftige Forschungsarbeiten auf diesem Feld in einem größeren Rahmen durchzuführen.

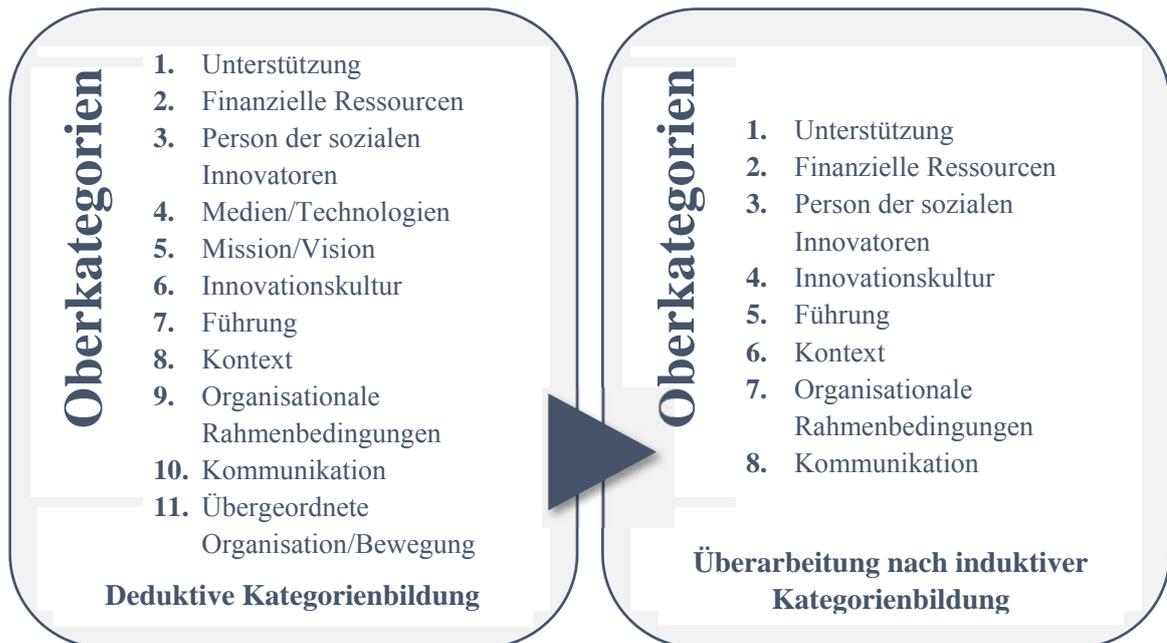
---

<sup>23</sup> Allerdings verschlechterten die sich daraus ergebenden Rahmenbedingungen (z.B. Autolärm, laute Geräuschkulisse) auch die Qualität der Tonbandaufzeichnungen und führten teilweise zu Schwierigkeiten bei der Datentranskription.



## 5 Ergebnisse und Interpretation der inhaltsanalytischen Auswertung

Nach Durchführung der deduktiven Kategorienbildung und anschließender induktiver Bildung der Subkategorien ergeben sich aus den anfänglich 11 deduktiv gebildeten Oberkategorien acht finale Oberkategorien (Einflussfaktoren) (siehe Abbildung 10).



**Abb. 10:** Übersicht zu der Veränderung der Oberkategorien nach deduktiver und anschließender induktiver Kategorienbildung [Eigene Darstellung]

Auf Grundlage der entwickelten Oberkategorien soll die erste und zugleich zentrale Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit beantwortet werden:

*Welche Faktoren beeinflussen den Emergenzprozess von sozialen Innovationen auf kommunaler Ebene?*

Außerdem soll hinsichtlich der Entwicklung eines integrativen Modells folgende Leitfrage im Rahmen Ergebnisdarstellung und Interpretation berücksichtigt werden:

*Inwiefern treten sektorspezifische Unterschiede hinsichtlich der Einflussfaktoren auf?*

Im Nachfolgenden werden die Ergebnisse der inhaltsanalytischen Auswertung kategorienbasiert und mit Hinblick auf die Forschungsfrage sowie die Leitfrage zu den sektorspezifischen Besonderheiten dargestellt. Es wird sich dabei auf das entwickelte, vollständige Kategoriensystem und die durch Häufigkeitsanalysen erstellen Auswertungsübersichten als Quellen bezogen.



## 5.1 Unterstützung

Die erste Kategorie *Unterstützung (OK.1)* umfasst fünf Subkategorien und beinhaltet insgesamt 55 Codes, welche darauf schließen lassen, dass die sozialen Innovatoren bzw. deren Organisationen im Innovationsprozess Unterstützung erhalten haben, welche die Emergenz der sozialen Innovation beeinflusste. Damit stellt die Kategorie *OK.1* den ersten Einflussfaktor auf die Emergenz von sozialen Innovationen auf kommunaler Ebene dar.

Die erste Subkategorie (*UK.1.1*) dieses Einflussfaktors enthält Kodierungen zu den sozialen Innovationen A, C, D und E. Somit erhielt die jeweilige soziale Innovation im Emergenzprozess beispielsweise durch einen lokalen Verein Unterstützung. Diese erfolgte etwa in Form der Bereitstellung von Infrastruktur (z.B. Räume) oder Ressourcen (z.B. Drucker), welche von den sozialen Innovatoren genutzt werden konnten. Des Weiteren unterstützten die gemeinnützigen Organisationen die sozialen Innovationen u.a. damit, dass sie die Trägerschaft für die soziale Innovation übernahmen, und somit das Beantragen von Fördergeldern oder das Abschließen einer Versicherung ermöglichten, wie auch durch folgende Aussage verdeutlicht wird:

„[...] und haben uns als Projektidee erstmal beim [Name Verein], dem [Begriff anonymisiert] in Leipzig, vorgestellt. Die fanden die Idee gut und haben gesagt wir können bei ihnen als informelle Gruppe, als informelle Jugendgruppe, unter die Trägerschaft gehen und haben sozusagen unsere eigenen Projektmittel dann bei verschiedenen Stellen beantragt die ersten zwei Jahre [...]“ [Interview A41-45].

Durch die Zusammenarbeit und Kooperation mit gemeinnützigen Organisationen wird den sozialen Innovationen folglich nicht nur der Zugang zu externen organisationalen Ressourcen ermöglicht, sondern sie erhalten vor allem die Möglichkeit, kritische Hürden zu überwinden, da beispielsweise die Voraussetzungen für das Beantragen von Fördergeldern erfüllt werden können. Diese Art der Unterstützung scheint substantiell wichtig für die Emergenz der sozialen Innovationen zu sein. Damit übernehmen die gemeinnützigen Organisationen eine Art Institutionalisierungsfunktion und bilden einen ersten organisationalen Rahmen für die sozialen Innovationen, insofern dieser noch nicht existiert, beziehungsweise professionalisieren einen schon bestehenden organisationalen Rahmen.

Eine weitere Form der Unterstützung erhielten die sozialen Innovationen auf *zwischenmenschlicher Ebene (UK.1.2)*. So wurden die Innovatoren der sozialen Innovationen A, B, D, E, G und H beispielsweise durch Freunde, Familienangehörige, Bekannte, Kollegen oder Ehrenamtliche im Emergenzprozess unterstützt. Die Unterstützung auf zwischenmenschlicher Ebene ist dabei sehr heterogen und reicht von dem Bereitstellen von materiellen Dingen, über das Einbringen von persönlichen Fähigkeiten bis hin zum Geben von Rückmeldung, wie aus einer Aussage von Interviewpartner A hervorgeht:



„Wir haben aber einfach auch sehr starke Rückmeldung einfach durch Projektbeteiligte oder durch Freunde bekommen, sodass da die Motivation immer aufrechterhalten ist [...]“ [Interview A146-148].

Durch ihren informellen und persönlichen Charakter ermöglicht es diese Form der Unterstützung den sozialen Innovatoren bzw. deren Organisationen vor allem unkomplizierte und verlässliche Hilfe im Emergenzprozess zu erhalten, welche sie auch selbst aktiv akquirieren oder beeinflussen können. Daher kann angenommen werden, dass Unterstützung auf zwischenmenschlicher Ebene dem Emergenzprozess ein hohes Maß an Reaktivität und somit auch Stabilität verleiht und ihn somit positiv beeinflussen kann.

Bei der Subkategorie *UK.1.3* handelt es sich um die *Unterstützung durch externe Stakeholder* im Emergenzprozess. Sie umfasst Kodierungen zu den sozialen Innovationen A, B, C, D, E und F. Externe Stakeholder stellen dabei u.a. Kooperationspartner, Entscheidungs- oder Funktionsträger aus kommunaler Wirtschaft, Politik oder Verwaltung dar, wie folgendes Beispiel belegt:

„Genau, und dann hat man halt relativ schnell im [Name kommunales öffentliches Gremium] auch Unterstützer gefunden, zumindest in, in einigen Fraktionen“ [Interview C23-25].

Es wird angenommen, dass die Unterstützung durch externe Stakeholder eine wichtige Rolle im Emergenzprozess einnimmt, da externe Stakeholder oftmals zentrale Stellschrauben oder Ressourcen kontrollieren bzw. besitzen und somit den sozialen Innovatoren neue Möglichkeiten und Chancen eröffnen können.

Auch durch *lokale Netzwerke oder Akteure (UK.1.4)* erhielten die sozialen Innovationen A, C und H während des Emergenzprozesses Unterstützung. Die lokale Vernetzung oder Einbindung vor Ort kann den sozialen Innovationen ebenfalls neue Möglichkeiten oder Chancen eröffnen, was auch in folgender Aussage des sozialen Innovators A deutlich wird:

„Was noch ein ganz starker Faktor war, war ab [Jahr] vielleicht auch das [Name Netzwerk], über das auch sehr viele grüne, ökologische Akteure hier in Leipzig vernetzt sind und über das sich sehr viel ergibt“ [Interview A81-83].

Als fünfte Form der Unterstützung kann *professionelle Unterstützung (UK.1.5)* identifiziert werden, welche die sozialen Innovationen C, F, G und H während des Emergenzprozesses in Anspruch nahmen. Unterstützt wurden die sozialen Innovatoren bzw. deren Organisationen beispielsweise durch eine qualifizierte Fachkraft (z.B. Unternehmensberater, Professoren) oder eine bereits bestehende Dachorganisation. Die Unterstützung erfolgte dabei vor allem durch das Bereitstellen und Einbringen von professionalisierter Kompetenz, fundiertem (Fach-) Wissen oder Erfahrungen auf dem Feld der sozialen Innovation. Dies könnte es den sozialen Innovatoren ermöglichen, ihre Vorgehensweise zu professionalisieren und eventuelle Fehler im Vorgehen von vornherein zu vermeiden.



### ***Sektorspezifische Besonderheiten***

Bei Betrachtung des Einflussfaktors *Unterstützung* mit Hinblick auf die Sektoren der jeweiligen sozialen Innovationen, sind keine eindeutigen sektoralen Besonderheiten zu erkennen, da keine Subkategorie ausschließlich einem spezifischen Sektor zuordnet werden kann. Hervorzuheben ist, dass der *öffentliche Sektor* und der *Non-Profit-Sektor* allen Subkategorien zugeordnet werden können. Das heißt, die empfangene Unterstützung scheint in diesen Sektoren besonders heterogen gewesen zu sein. Darüber hinaus kann angenommen werden, dass die Kategorien *UK.1.2* und *UK.1.5* besonders sektorenübergreifend relevant sind, da soziale Innovationen aller drei Sektoren diese Formen der Unterstützung im Emergenzprozess erhalten haben.

## **5.2 Finanzielle Ressourcen**

Die 20 Codes der zweiten Kategorie beziehen sich auf *finanzielle Ressourcen (OK.2)*, die den sozialen Innovatoren bzw. deren Organisationen im Emergenzprozess zur Verfügung standen oder die akquiriert wurden. Sie lassen sich insgesamt fünf Subkategorien zuordnen. Daher handelt es sich bei der Kategorie *OK.2* um den zweiten Einflussfaktor auf die Emergenz von sozialen Innovationen auf kommunaler Ebene.

Die *Finanzierung durch Förder- oder Stiftungsgelder (UK.2.1)* bildet die erste Subkategorie dieses Einflussfaktors. Sie umfasst Aussagen zu Geldern aus Förderprogrammen oder Förderfonds, projektbezogenen Fördergeldern, kommunalen Fördermitteln oder projektbezogenen Stiftungsgeldern, welche von den sozialen Innovationen A, C, E, F und H als Finanzierungsmöglichkeit im Emergenzprozess genutzt wurden. Wie auch aus einer Aussage von Interviewpartner A hervorgeht, spielt die Rechtsform der jeweiligen sozialen Innovation dabei eine entscheidende Rolle, da sie oftmals die Voraussetzung für die Fördergeldakquise darstellt:

„Ja, wir hatten anfangs eben auch dann, ganz schnell, kam die Frage auf, wie formalisieren wir uns, um eben auch gemeinnützig zu sein und Fördergelder zu akquirieren“ [Interview A38-39].

Durch die erfolgreiche Akquise von Förder- oder Stiftungsgeldern ist es den sozialen Innovatoren bzw. deren Organisationen beispielsweise möglich gewesen, relevante Schlüsselressourcen zu erwerben, Stellen zu schaffen oder professionelle Unterstützung zu erhalten. Folglich wird angenommen, dass Förder- oder Stiftungsgelder die Wahl der Rechtsform der sozialen Innovation beeinflussen können, und gleichzeitig eine wichtige Finanzierungsquelle für die Emergenz der sozialen Innovation darstellen.

Des Weiteren wurde die Subkategorie *Finanzierung durch Eigenkapital (UK.2.2)* im Rahmen der inhaltsanalytischen Auswertung gebildet. Diese Form der Finanzierung nutzen die



Organisationen A und E. Eigenkapital stellte dabei vor allem eine wichtige Voraussetzung für die Gründung einer GmbH dar, wie folgende Aussage darlegt:

„Das ist eine GmbH, also wir haben Eigenkapital aufbringen müssen von 25.000 Euro zur Gründung“ [Interview A92-93].

Darüber hinaus investierten die Innovatoren der sozialen Innovation E Eigenkapital, um anfallende Kosten für Telefonie zu decken. Das Investieren von Eigenkapital scheint folglich zwei Funktionen zu erfüllen: Zum einen ermöglicht es, kritische Hürden auf dem Weg zur Emergenz zu überwinden, indem wichtige Meilensteine wie eine Unternehmensgründung realisiert werden können. Zum anderen kann eigenes Kapital auch sinnvoll sein, um eine Arbeitsinfrastruktur im Emergenzprozess herzustellen.

Auch bei *Spenden* (UK.2.3) handelt es sich um eine finanzielle Ressource im Emergenzprozess. So nutzen die sozialen Innovationen A und B Spendengelder oder private Spenden als Finanzierungsquelle im Emergenzprozess. Ein Interviewausschnitt verdeutlicht die ausschlaggebende Rolle von Spendengeldern für die soziale Innovation A:

„Na zur Gründung [Jahr] bis [Jahr], bis wir die gGmbH gegründet haben, waren ganz viele Spendengelder und projektgebundene Fördergelder ausschlaggebend“ [Interview A98-99].

Es wird angenommen, dass Spenden vor allem wichtig sind, um das Fehlen anderer finanzieller Ressourcen zu kompensieren bzw. andere finanzielle Ressourcen zu ergänzen und sie so den Emergenzprozess positiv beeinflussen.

Eine weitere Möglichkeit, die Emergenz der sozialen Innovation finanziell zu ermöglichen, stellen zudem *Preisgelder* (UK.2.4) dar. Dieser Subkategorie lässt sich die soziale Innovation E zuordnen, welche eine Auszeichnung in der Kategorie Jugendinitiative erhalten hat:

„[...] wir haben doch damals den, den Preis, Jugend, ne, der, der [Name Aktionsprogramm], für, na, für die Jugendinitiative gewonnen“ [Interview E120-121].

Da es sich bei Preisgeldern vermutlich nur um eine zusätzliche finanzielle Ressource handelt, wird angenommen, dass sie eine ähnliche Funktion wie Subkategorie UK.2.3 erfüllen.

Bei der letzten Subkategorie des Einflussfaktors OK.2 handelt es sich um die *Finanzierung durch Fremdkapital* (UK.2.5). Sie beinhaltet Aussagen zur sozialen Innovation G, welche einen Bankkredit und ein externes Investment zur Finanzierung im Emergenzprozess nutzte, da keine Eigenmittel vorhanden waren. Demnach kann angenommen werden, dass Fremdkapital eine Alternative zu fehlendem Eigenkapital darstellt und somit ebenfalls eine Kompensationsfunktion im Emergenzprozess der sozialen Innovation übernimmt.

### ***Sektorspezifische Besonderheiten***



Hinsichtlich des Einflussfaktors *finanzielle Ressourcen* fällt auf, dass sektorspezifische Besonderheiten zu erkennen sind. Vor allem im *Non-Profit-Sektor* wurden sehr heterogene Finanzierungsmöglichkeiten verwendet. Die Subkategorien *UK.2.2*, *UK.2.3* und *UK.2.4* enthalten zudem ausschließlich Codierungen, die dem *Non-Profit-Sektor* zugeordnet werden können. Im Gegensatz dazu, konnte der *private Sektor* lediglich der Subkategorie *UK.2.5* und der *öffentliche Sektor* ausschließlich der Subkategorie *UK.2.1* zugeordnet werden, was schlussfolgern lässt, dass diese beiden Formen von finanziellen Ressourcen besonders relevant für den jeweiligen Sektor waren und der Einflussfaktor *OK.2* sich durchaus hinsichtlich der Sektoren unterscheidet.

### 5.3 Person der sozialen Innovatoren

Die dritte Oberkategorie des entwickelten Kategoriensystems umfasst 72 Codes zur *Person der sozialen Innovatoren (OK.3)*. Aus der inhaltsanalytischen Auswertung ergeben sich sechs Subkategorien für diese Kategorie, die darauf schließen lassen, dass der Emergenzprozess der jeweiligen sozialen Innovation von der Person des sozialen Innovators bzw. der sozialen Innovatoren<sup>24</sup> beeinflusst wurde. Folglich bildet die Kategorie *OK.3* den dritten Einflussfaktor auf die Emergenz von sozialen Innovationen auf kommunaler Ebene.

Die erste Subkategorie dieses Einflussfaktors bezieht sich auf die *persönliche Situation (UK.3.1)* der sozialen Innovatoren und subsumiert Aussagen zu den Innovatoren der sozialen Innovationen A, C, E, F und G. Die persönliche Situation der sozialen Innovatoren war dabei u.a. geprägt durch deren Ausbildung, Bildungsgrad, berufliche Situation oder beruflichen Werdegang, aber auch durch ihre Wohnsituation und die damit verbundene Entfernung zur sozialen Innovation, ihr soziales Umfeld sowie ihren Lebensstil oder ihre Hobbies. Wie aus dem Kategoriensystem hervorgeht, können sich durch die persönliche Situation der sozialen Innovatoren neue Chancen, Perspektiven oder Möglichkeiten im Emergenzprozess ergeben bzw. kann dessen Richtung beeinflusst werden. Außerdem ist es möglich, dass durch die persönliche Situation und den damit einhergehenden Bedürfnissen und Motivationen Ideen für soziale Innovationen geweckt werden, wie folgendes Zitat belegt:

„Ihr wurde damals von Ihrem damaligen Arbeitgeber eine Stelle als Heimleiterin angeboten und damals war dann diese Finanzkrise und da ist dieses ganze Projekt geplatzt und da hat meine Mutter natürlich sich Gedanken gemacht auch eine Möglichkeit ein Heim zu errichten oder nur einen ambulanten Pflegedienst“ [Interview G35-38].

---

<sup>24</sup> Für die bessere Lesbarkeit wird nachfolgend die Pluralform verwendet. Die Singularform ist darin eingeschlossen.



Es ist anzunehmen, dass die persönliche Situation der sozialen Innovatoren teilweise für die Initiierung des Emergenzprozesses verantwortlich sein könnte und mit ihr demnach eine Art Initiierungs- und Steuerungsfunktion einherzugehen scheint.

Eine weitere Subkategorie fasst Codes zu *Fähigkeiten und Eigenschaften* (UK.3.2) der sozialen Innovatoren, welche den Emergenzprozess beeinflusst haben, zusammen. Die identifizierten Codes sind den sozialen Innovationen A, B, F und G zuzuordnen und verdeutlichen, dass u.a. Ausdauerfähigkeit, Organisationsfähigkeit oder Selbstbewusstsein Eigenschaften bzw. Fähigkeiten sind, welche im Emergenzprozess zum Tragen kamen und ihn moderierten. Darüber hinaus kann eine bestimmte Fähigkeit oder Eigenschaft auch zum Ausgangspunkt für die Emergenz der sozialen Innovation werden, wie Interviewpartner G1 ausführt:

„[...] meine Mutter hatte immer Freude an der Pflege, also immer Freude an der Arbeit mit den, mit den älteren Menschen, hat immer gerne geholfen“ [Interview G68-70].

Es wird vermutet, dass mit den *Fähigkeiten und Eigenschaften* der sozialen Innovatoren ähnlich wie die bei der *persönlichen Situation* eine Art Initiierungsfunktion im Emergenzprozess einhergehen kann.

Bei der dritten Subkategorie des Einflussfaktors *OK.3* handelt es sich um *erfahrungsbasiertes Wissen* (UK.3.3) der sozialen Innovatoren, welches im Emergenzprozess der sozialen Innovationen C, E und G angewendet wurde. Das Wissen, welches sowohl in Form von Fachwissen, wie auch in Form von organisatorischem Wissen in den Emergenzprozess einfluss, wurde beispielsweise durch vorherige Erfahrungen im beruflichen Bereich oder im Feld der sozialen Innovation erlangt und kann folglich als erfahrungsbasiert charakterisiert werden. Mumford, Peterson und Robledo [2012, S. 43] schlussfolgern, „dass die sozialen Innovationen zugrundeliegende Kognitionsleistung letztlich auf abrufbarem fallbasierten Wissen – oder Erfahrungswissen – beruht“, womit deutlich wird, dass erfahrungsbasiertes Wissen eine wichtige kognitive Voraussetzung für die Emergenz von sozialen Innovationen darstellt.

Neben der *persönlichen Situation*, den *Fähigkeiten und Eigenschaften* und dem *erfahrungsbasierten Wissen*, spielt auch das *persönliche Engagement* (UK.3.4) der sozialen Innovatoren eine Rolle im Emergenzprozess und beeinflusst diesen. Dabei enthält die Subkategorie *UK.3.4* Aussagen zu den sozialen Innovationen A, B, C, E und F. Die Innovatoren investierten dabei beispielsweise im Rahmen von ehrenamtlichem Engagement persönliche Zeit und Energie, zeigten eine hohe Einsatzbereitschaft oder agierten als Vorbild. Die Bedeutung von persönlichem Engagement für die soziale Innovation C geht aus folgender Interviewpassage hervor:



„Und dass man Jugendliche hat, die sich engagieren, das war auf jeden Fall sehr wichtig, sonst hätte es diesen Prozess nicht gegeben und sonst hätte es auch kein, gäbe es jetzt kein [Bezeichnung soziale Innovation C]“ [Interview C389-392.

Persönliches Engagement kann folglich eine weitere wichtige Grundvoraussetzung für die Emergenz einer sozialen Innovation darstellen und ist in der Lage, den Emergenzprozess aktiv und von Seiten der sozialen Innovatoren zu prägen. Daher wird angenommen, dass die Subkategorie *UK.3.4* ähnlich wie *UK.3.1* und *UK.3.2* eine Initiierungsfunktion im Emergenzprozess einnimmt. Gleichzeitig ist persönliches Engagement eine aktive Möglichkeit, die Emergenz der sozialen Innovation voranzutreiben, und nimmt somit vermutlich die Funktion eines aktiven Promotors ein.

Darüber hinaus bildet die *Motivation (UK.3.5)* der sozialen Innovatoren eine weitere Subkategorie des Einflussfaktors *OK.3*. Wie aus Tabelle 9 ersichtlich wird, können die sozialen Innovationen C, E, F, G und H dieser Subkategorie zugeordnet werden. Hervorzuheben ist, dass die Motivation der sozialen Innovatoren dabei einen sehr heterogenen Ursprung haben kann. So stellten beispielsweise berufliche Unzufriedenheit, Unzufriedenheit mit der gesellschaftlichen Situation im Feld der sozialen Innovation, ein hohes Commitment zu einem bestimmten Stadtgebiet, finanzieller Bedarf oder Erfolgserlebnisse während des Emergenzprozesses Motivationsquellen dar. Der Faktor Motivation kann dabei Ausgangspunkt des Emergenzprozesses sein, wie folgendes Zitat darlegt:

„Aber die Rahmenbedingungen waren oft sehr, sehr schlecht, ne, also Zeitdruck, Lohndumping, Massenabfertigung. Das, dieses Klischee Altenpflege, was man oft hört, hat meine Mutter immer bestätigt. Und das war auch ein Antrieb selbst etwas zu errichten, was anders sein soll“ [Interview G70-73].

Motivation kann den voranschreitenden Emergenzprozesses auch beeinflussen:

„Genau, und dann eben so Erfolgserlebnisse, dass wir dann irgendwann eine Schule hatten und dass, dass halt auch irgendwie positives Feedback kam und immer mehr Leute dazu kamen, dass es auch irgendwie funktioniert hat, was wir uns überlegt hatten“ [Interview F104-107].

Folglich scheint auch Motivation sowohl eine Initiierungsfunktion zu übernehmen, als auch aktiver Promoter im Emergenzprozess zu sein und spielt damit wie von Mulgan et al. [Vgl. 2007, S. 21] (siehe Kapitel 3.1) beschrieben, eine kritische Rolle im Emergenzprozess.

Die abschließende Subkategorie des Einflussfaktors *OK.3* umfasst Codierungen zur *Vision bzw. Mission (UK.3.6)* der sozialen Innovatoren, welche die Emergenz der jeweiligen sozialen Innovation beeinflusste. Sie entstammen den Interviews B, C, E, F, G und H. Es fällt auf, dass die Visionen bzw. Missionen vor allem einen gesellschaftlichen Wandel implizieren, sowohl auf gesamtgesellschaftlicher Ebene, als auch auf kommunaler, wie auch eine Aussage von Interviewpartner E zum Ausdruck bringt:



„Ja, die, die Vision war halt, na, diese Plattform für die verschiedenen Angebote zu schaffen, und wir wollten das eigentlich gerne auch so milieuübergreifend machen. Ne, und... Also, dass man so, also das ist hier ja ein ziemlich heterogener Stadtteil und da wollten wir eigentlich so mehrere Gruppen eigentlich so ein bisschen zusammenbringen“ [Interview E184-187].

Wie aus der inhaltsanalytischen Auswertung hervorgeht, kann die Vision bzw. Mission als Grundlage für Handlungsorientierung im Emergenzprozess dienen und einen motivationalen Charakter aufweisen und somit, wie in Kapitel 3.1 beschrieben, als Promoter fungieren. Zudem wird davon ausgegangen, dass die Vision bzw. Mission der sozialen Innovatoren ebenfalls einen Emergenzprozess erst initiieren kann.

### **Sektorspezifische Besonderheiten**

Bei Betrachtung des Einflussfaktors *OK.3* hinsichtlich sektorspezifischer Besonderheiten, lassen sich nach Tabelle 9 keine Tendenzen erkennen, da keine Subkategorie ausschließlich Codes eines spezifischen Sektors enthält. Codes aller drei Sektoren sind in den Subkategorien *UK.3.1*, *UK.3.3*, *UK.3.5* und *UK.3.6* enthalten. Diese Kategorien scheinen demnach eine sektorübergreifende Anwendbarkeit zu haben. Besonders im *Non-Profit-Sektor* stellte die *Person der sozialen Innovatoren* vermutlich einen wichtigen Einflussfaktor dar, weil Codes dieses Sektors in allen Subkategorien des Einflussfaktors *OK.3* vertreten sind.

## **5.4 Innovationskultur**

Im Rahmen der inhaltsanalytischen Auswertung konnte die *Innovationskultur (OK.4)* als vierte Oberkategorie identifiziert werden. Sie vereint 39 Interviewaussagen, welche die vorherrschende (Organisations-) Kultur während des Emergenzprozesses beschreiben und gliedert sich in drei Subkategorien. Die Kategorie *OK.4* stellt damit den vierten Einflussfaktor auf die Emergenz von sozialen Innovationen auf kommunaler Ebene dar.

Die erste Subkategorie bezieht sich auf das *Klima (UK.4.1)* zwischen den sozialen Innovatoren während des Emergenzprozesses und subsumiert Codes, welche sich den sozialen Innovationen A, B, C, E und F zuordnen lassen. Die Beziehung der sozialen Innovatoren im Emergenzprozess kann dabei überwiegend als sehr positiv charakterisiert werden und war u.a. von Offenheit, Zusammenhalt, Harmonie, gegenseitiger Rücksichtnahme und gegenseitigem Respekt, Freundschaft und Familiarität geprägt. Eine positive Stimmung untereinander stellt vermutlich die Grundlage für eine konstruktive Zusammenarbeit dar und kann zudem für die Motivation der Innovatoren sehr förderlich sein:

„Also so die Atmosphäre war generell sehr, sehr angenehm und irgendwie, ich glaube, es ist auch, also es gibt einem total viel Energie, wenn man so merkt, dass die anderen auch, bei denen auch Energie dahinter ist. Und wir hatten so irgendwie ein gemeinsames Ziel und einen gemeinsamen Fokus und von daher war die Stimmung erstmal gut“ [Interview F180-183].



Auf der anderen Seite sind aber vereinzelt auch Spannungen oder Konflikte aufgetreten, welche das Klima beeinflussten, wie Interviewpartner F ebenfalls beschreibt:

„Aber es gab dann auch relativ bald Schwierigkeiten mit einer Vorsitzenden, die wir damals hatten. Da gab es intern ein bisschen Zoff und hin und her und irgendwie unschöne Stimmung, was aber glaube ich auch gefährlich ist, weil es halt auch alles super schnell ging, und super, jeder hatte so seine Visionen und Energie dahinter und jeder, glaube ich, hatte so auch seine Vorstellung und wenn das dann nicht so ganz geklappt hat, dann, dann kam da auch mal ein bisschen böses Blut auf, so“ [Interview F183-188].

Das Innovationsklima scheint demzufolge in beide Richtungen indirekt den Emergenzprozess beeinflussen zu können. Einerseits kann ein positives Klima den Rahmen für eine konstruktive Zusammenarbeit bilden und motivierend wirken. Andererseits ist anzunehmen, dass ein negatives, durch Spannungen geprägtes Klima die Zusammenarbeit der sozialen Innovation eventuell behindert, und sich demzufolge eventuell negativ auf den Emergenzprozess auswirkt.

Eine weitere Subkategorie des Einflussfaktors *OK.4* bildet die *Einstellung im Emergenzprozess (UK.4.2)*. Sie umfasst Codes zu den sozialen Innovationen A, B, C, D, E, F, G und H, welche die Einstellung der sozialen Innovatoren oder anderer Organisationsmitglieder im Emergenzprozess zur sozialen Innovation widerspiegeln. Diese Einstellung äußerte sich beispielsweise durch den Umgang mit Risiko, Rückschlägen, Ängsten, Skepsis oder Zweifeln, aber auch den Glauben an die soziale Innovation, Mut, Gründergeist oder Lust. Dabei werden in den identifizierten Codes vor allem affektive sowie konative und weniger kognitive Reaktionen auf Einstellungen<sup>25</sup> zum Ausdruck gebracht, welche zudem darauf schließen lassen, dass überwiegend eine positive Einstellung gegenüber der sozialen Innovation im Emergenzprozess vorlag, die diesem förderlich war.

Bei der letzten Subkategorie dieses Faktors handelt es sich um das *Vorhandensein von Freiräumen (UK.4.3)*. Hierzu zählen Aussagen, welche von den Interviewpartnern der sozialen Innovationen C, D und H getätigt wurden. Die identifizierten Codes beziehen sich dabei u.a. auf das Vorhandensein von Freiräumen mit Hinblick auf Zielvorgaben, Arbeitsabläufe oder Kapazitäten. Diese Freiräume waren nicht immer vorhanden, wie Interviewpartner D erläutert:

„[...] ich bin ja, sozusagen, Einzelkämpfer und ich muss sagen, dass ich muss sagen, es ist für mich nicht unbedingt positiv, dass man quasi das als ein der vielen tausend Projekten mitbetreut (...), ne, (...) das ist es letztendlich, als eins von vielen Projekten“ [Interview D413-415].

---

<sup>25</sup> Nach dem *Dreikomponentenmodell von Einstellungen* nach Rosenberg und Hovland [1960, 1966] werden kognitive, affektive sowie konative Reaktionen auf Einstellungen unterschieden [Vgl. Mayerl 2009, S. 23]. Bei den affektiven Reaktionen handelt es sich um „Gefühle und Emotionen gegenüber dem Einstellungsobjekt“ [Ebd., S. 25], bei den konativen um „manifeste Verhaltensweisen sowie latente Verhaltensabsichten/-intentionen, Verhaltenspläne und -vorlieben jeweils in Bezug auf das Einstellungsobjekt“ [Ebd., S. 24] und bei den kognitiven um „die Wissensbasis von Einstellungen, d.h. auf die Reflektion der Wahrnehmung des Einstellungsobjektes sowie der Informationen über das Einstellungsobjekt“ [Ebd.].



Andererseits können existierende Freiräume dazu dienen, zu experimentieren oder eigene Entscheidungen verfolgen zu können, wie aus der inhaltsanalytischen Auswertung hervorgeht:

„Also von daher war es sehr offen und es gab jetzt nicht von Anfang an ein Ziel, da wollen wir hin und die Struktur muss es sein, so. Das hat sich halt nach und nach alles aufgebaut und die Jugendlichen konnten halt selbst entscheiden was sie haben wollen sozusagen am Ende, also im Rahmen des Möglichen natürlich“ [Interview C54-58].

Das Vorhandensein von Freiräumen kann demzufolge wichtige Chancen zur Selbstentfaltung bieten, sowie Entscheidungsautonomie ermöglichen. Zudem kann es den Rahmen für die notwendige Fokussierung, aber auch Flexibilität im Emergenzprozess bilden.

### ***Sektorspezifische Besonderheiten***

Der Einflussfaktor *OK.4* weist keine sektorspezifischen Auffälligkeiten auf. Sowohl *UK.4.1* als auch *UK.4.2* sind sektorübergreifend anwendbar und scheinen daher für alle drei Sektoren von Relevanz gewesen zu sein. Auch die Subkategorie *UK.4.3* enthält Kodierungen von zwei der drei Sektoren. Kein Sektor lässt sich ausschließlich einer bestimmten Subkategorie zuordnen.

## **5.5 Führung**

Aus der inhaltsanalytischen Auswertung geht *Führung (OK.5)* als fünfte Oberkategorie hervor. Die 33 Codes dieser Oberkategorie lassen sich sechs Subkategorien zuordnen und beziehen sich auf die Art und Weise, wie Führung den Emergenzprozess beeinflusst. Führung kann damit als fünfter Einflussfaktor auf die Emergenz von sozialen Innovationen auf kommunaler Ebene betrachtet werden.

Die *Übernahme organisatorischer bzw. konzeptioneller Führungsaufgaben (UK.5.1)* stellt die erste Subkategorie des Einflussfaktors *OK.5* dar. Sie beinhaltet Codes, welche den sozialen Innovationen B, C, F und G zugeordnet werden können. Die Führungskräfte übernahmen im Emergenzprozess beispielsweise die Delegation von Aufgaben, die Vorbereitung von Treffen, das Erledigen von rechtlichen und bürokratischen Angelegenheiten oder das Erstellen von Konzepten. Wie eine Aussage von Interviewpartner B verdeutlicht, konnten sich durch die Übernahme organisatorischer Aufgaben Hierarchien herausbilden:

„Und es war auch gut, dass immer jemand da war, der so ein bisschen delegiert hat und vor allem die Aufgaben dann verteilt hat, so konnten wir eine gute, gute Hierarchie herstellen, wer ist für was zuständig [...]“ [Interview B222-224].

Durch die Übernahme von organisatorischen bzw. konzeptionellen Führungsaufgaben können – so wird angenommen – die Rahmenbedingungen für eine konstruktive Zusammenarbeit aller Beteiligten im Emergenzprozess geschaffen werden, was sich vermutlich positiv auf diesen auswirkt.



Bei der zweiten Subkategorie des Einflussfaktors *OK.5* handelt es sich um die *Übernahme motivationaler Führungsaufgaben (UK.5.2)*. Diese Kategorie subsumiert Aussagen zu den sozialen Innovationen B und E. Die Motivation durch die Führungskräfte fand dabei vor allem in Form von Ermutigung, Mitziehen oder Animation statt, wie folgendes Zitat verdeutlicht:

„Es gab halt immer jemand, also die Leute, die es damals, sag ich mal, die gedacht haben, wir machen das auch so, wie wir, wie wir das in Berlin sehen, die haben uns natürlich alle ein bisschen mitgezogen. Also sie waren schon sehr wichtig“ [Interview B229-231].

Führungskräfte stellen durch die Motivation von Mitstreitern oder das Anwerben von neuen Mitstreitern damit vermutlich eine Art Promotor im Emergenzprozess dar.

Die nächste Subkategorie stellt die *Übernahme repräsentativer Führungsaufgaben (UK.5.3)* dar. Diese fasst Aussagen zu den sozialen Innovationen C und E zusammen. Aus den Codes geht hervor, dass die Führungskräfte dieser beiden Organisationen im Emergenzprozess repräsentative Aufgaben, wie beispielsweise Öffentlichkeitsarbeit übernommen haben. Folgendes Zitat von Interviewpartner C verdeutlicht die Wichtigkeit der repräsentativen, öffentlichen Interessensvertretung für alle Mitstreiter der sozialen Innovation:

„Inwieweit hat das Thema Führung oder Führungskräfte den Innovationsprozess beeinflusst?“  
„Na ich glaube das hat auch hier sehr unterstützend gewirkt. Weil man halt, weil, sozusagen, diese zwei oder drei Personen die Möglichkeiten hatten Interviews zu geben. Man hatte halt irgendwie ein Gesicht und einen Namen in der Öffentlichkeit, die man eben damit verbunden hat und ich glaube, das hat sehr geholfen einfach diese ganze Idee und diese Initiativgruppe bekannter zu machen“ [Interview C292-297].

Wie aus der Aussage hervorgeht, wird die Emergenz der sozialen Innovation hierbei vor allem dadurch beeinflusst, dass die öffentliche Bekanntheit gesteigert wird. Demnach wirkt auch *UK.5.3* wie eine Art Promotor für die Emergenz der sozialen Innovation.

Aus der inhaltsanalytischen Auswertung geht außerdem die Subkategorie *Einstellung gegenüber Führung (UK.5.4)* im Emergenzprozess hervor, welche Kodierungen zu den sozialen Innovationen C, E, F, sowie H enthält. Auffällig ist dabei eine eher ablehnende Haltung gegenüber einer personenzentrierten Führung, und eine Zustimmung gegenüber kollektiver Führung bzw. ein genereller Verzicht auf Führung. Gründe dafür waren u.a. das Streben nach Gleichberechtigung, kein Bedarf nach Führung oder auch mangelnde Erfahrung eine Führungsposition zu übernehmen, wie folgende Interviewaussage des sozialen Innovators F darlegt:

„Das war auch immer eine Schwierigkeit, dass wir natürlich Vorsitzende gebraucht haben, aber alle währenddessen noch Studierende waren und auch keiner groß Erfahrung damit hatte und alle das so ein bisschen, so, ja, mit Vorsicht genossen haben, da die Führung zu übernehmen“ [Interview F226-229].



Alternative, akzeptierte Führungsformen stellten stattdessen symbolisierte Führung<sup>26</sup> oder informelle Führung dar, was folgender Interviewausschnitt impliziert:

„Also wie würden Sie die Bedeutung des Themas Führung so einschätzen für den Innovationsprozess?“

„Tja, schwierig irgendwie so, so zu sagen. Also so Leute, die vielleicht so ein bisschen präsenter sind, ne, das gibt es ja schon auch irgendwie immer und die dann halt auch andere mitziehen. Ja. Also, ja, also war ja nicht unwichtig, ja, ja, genau“ [E239-243].

Die Einstellung gegenüber Führung beeinflusst den Emergenzprozess vermutlich, da so festgelegt wird, in welcher Art und Weise Führung eine bzw. keine Rolle im Emergenzprozess spielt und somit die Rahmenbedingungen für die Arbeitsweise der sozialen Innovatoren und deren Mitstreiter gebildet werden.

Alle Aussagen, welche sich auf die Art und Weise, wie Führungskräfte im Emergenzprozess ernannt wurden, beziehen, sind unter der Subkategorie *UK.5.5* subsumiert. Dabei beinhaltet die Subkategorie *Ernennung der Führungskräfte* Codes der sozialen Innovationen C, E, und F. Die Ernennung zur Führungskraft fand einerseits durch eine direkte Wahl statt, andererseits bildeten sich die Führungsrolle eher indirekt heraus, in dem diejenigen Personen Präsenz oder Selbstinitiative zeigten. Es wird angenommen, dass die Ernennung der Führungskräfte den Rahmen dafür bildet, ob und wie die Führungskräfte im Emergenzprozess akzeptiert werden und ihn daher beeinflusst.

Die sechste Subkategorie des Einflussfaktors *OK.5* stellt der *Führungsstil (UK.5.6)* der Führungskräfte im Emergenzprozess dar. Ihr zugehörig sind Codes der sozialen Innovationen B, C und G. Wie aus den Kodierungen hervorgeht, wurde der Führungsstil der Führungskräfte im Emergenzprozess dabei als demokratisch, kooperativ oder familiär wahrgenommen, was auch folgende Aussage von Interviewpartner G1 verdeutlicht:

„[...] unsere Innovation, oder, ich sag mal, unsere Vision war es ja ein familiär geprägtes oder, ja, würdevolles Heim für hilfebedürftige Menschen zu bieten und dieser familiäre Führungsstil, wie gesagt, der, der hat auch, der hat es auch geprägt, ne, dass, dass es so geworden ist, wie es jetzt ist“ [Interview G208-211].

Bei näherer Betrachtung dieser Aussage kann festgestellt werden, dass der Führungsstil vermutlich durch die Visionen und Ansichten der sozialen Innovatoren, insofern diese die Rolle der Führungskraft einnehmen, geprägt werden kann, um eine kognitive Dissonanz zu vermeiden. Es kann außerdem angenommen werden, dass der Führungsstil auf diese Weise eine

---

<sup>26</sup> „Symbolisierte Führung umfasst den passiven Aspekt der Steuerung einer Organisation durch Symbole“ [Kauffeld, Ianiro und Sauer 2014, S. 83].



Stellschraube zur Steuerung des Emergenzprozesses darstellt, da so dessen Arbeitsatmosphäre geprägt werden könnte.

### ***Sektorspezifische Besonderheiten***

Mit Hinblick auf die Leitfrage ist festzustellen, dass vereinzelt Tendenzen zu erkennen sind. Wie aus Tabelle 11 hervorgeht, scheint der Einflussfaktor *OK.5* vor allem im *Non-Profit-Sektor* und im *öffentlichen Sektor* präsent gewesen zu sein, da fünf der sechs Subkategorien Kodierungen dieser beiden Sektoren enthalten. Darüber hinaus fällt auf, dass der *Non-Profit-Sektor* der einzige Sektor ist, welcher Codes für die Subkategorie *Übernahme motivationaler Führungsaufgaben (UK.5.2)* stellt. Demnach handelt es sich bei dieser Subkategorie um eine für den Sektor spezifische Kategorie und es ist anzunehmen, dass die Motivation durch Führungskräfte in diesem Sektor eine wichtige Rolle im Emergenzprozess spielt.

## **5.6 Kontext**

Bei der nachfolgend näher erläuterten Oberkategorie des entwickelten Kategoriensystems handelt es sich um den Kontext (*OK.6*). Diese Kategorie umfasst 105 – und damit auch die meisten – Codes, welche sich in neun Subkategorien zusammenfassen lassen. Die im Rahmen der Oberkategorie *OK.6* subsumierten Kodierungen beziehen sich auf Faktoren, die den Kontext des Emergenzprozesses und damit auch diesen selbst beeinflussen. Folglich soll der *Kontext* als weiterer Einflussfaktor auf die Emergenz von sozialen Innovationen auf kommunaler Ebene betrachtet werden.

Zum einen wird der Kontext des Emergenzprozesses durch die *örtlichen soziogeografischen Gegebenheiten (UK.6.1)* geprägt. Die erste Subkategorie des Einflussfaktors *OK.6* vereint dabei Codes, die sich den beiden sozialen Innovationen A und E zuschreiben lassen.

Unter diese Kategorie fallen Aussagen, welche u.a. einen Bezug zu örtlichen Akteuren, dem Vorhandensein von Möglichkeits- und Freiräumen oder zu lokalen Eigentumsverhältnissen aufweisen, wie beispielsweise folgender Interviewausschnitt zeigt:

„[...] also der, sowohl der [Bezeichnung Projekt] war eine Brachfläche, als auch der [Bezeichnung Projekt], der letztes Jahr hinzu kam, war eine Brachfläche, was auch über ein langjähriges Bürgerbeteiligungsprojekt erst entstanden ist, als auch hier die [Bezeichnung Projekt], war auch mit dem nebenliegendem Industriegebäude, schon eher Brachfläche, als wirklich belebte Fläche im Viertel. Das glaube ich waren zwei wichtige Faktoren vor Ort“ [Interview A52-57].

Auffällig hierbei ist, dass sich zumeist auf die soziogeografischen Gegebenheiten eines ganz bestimmten Stadtgebiets oder Viertels bezogen wird und es sich um den Wohn- oder Wirkungsort der sozialen Innovatoren selbst handelt. Dabei scheint eine enge Verbindung zwischen den sozialen Innovatoren und deren direktem örtlichen Umfeld zu bestehen, welches



durch dessen soziogeografischen Gegebenheiten vermutlich vor allem den Ausgangspunkt für die Initiierung eines Emergenzprozesses bzw. ein Türöffner im Emergenzprozess darstellen kann.

Zum anderen prägen die *wirtschaftlichen Rahmenbedingungen* (UK.6.2) den Kontext des Emergenzprozesses. Die in dieser Subkategorie zusammengefassten Kodierungen sind den sozialen Innovationen A, B, F und G zuzuordnen. Die identifizierten Codes treffen dabei beispielsweise Aussagen zur kommunalen wirtschaftlichen Situation, wie z.B. der lokalen Arbeitsmarktsituation, zur Bereitschaft wirtschaftliches Risiko einzugehen (bei Kooperationspartnern), aber auch zu globalen Wirtschaftsentwicklungen und deren Folgen, wie folgendes Beispiel illustriert:

„Ihr wurde damals von Ihrem damaligen Arbeitgeber eine Stelle als Heimleiterin angeboten und damals war dann diese Finanzkrise und da ist dieses ganze Projekt geplatzt und da hat meine Mutter natürlich sich Gedanken gemacht auch eine Möglichkeit ein Heim zu errichten oder nur einen ambulanten Pflegedienst“ [Interview G35-38].

Zudem wurden auch die wirtschaftlichen Bedingungen in der Branche der sozialen Innovation aufgegriffen:

„Aber die Rahmenbedingungen waren oft sehr, sehr schlecht, ne, also Zeitdruck, Lohndumping, Massenabfertigung. Das, dieses Klischee Altenpflege, was man oft hört, hat meine Mutter immer bestätigt. Und das war auch ein Antrieb selbst etwas zu errichten, was anders sein soll“ [Interview G70-73].

Folglich können die *wirtschaftlichen Rahmenbedingungen* ebenfalls den Ausgangspunkt für die Initiierung eines Emergenzprozesses bilden.

Die dritte Subkategorie des Einflussfaktors *OK.6* bildet die *Existenz ähnlicher oder übergeordneter sozialer Innovationen bzw. Bewegungen* (UK.6.3). Sie beinhaltet Codes der sozialen Innovationen A, B, D, E und F, welche sich u.a. auf die Präsenz einer übergeordneten Bewegung im gleichen Feld, das Vorhandensein eines Vorbildes in einer anderen Kommune, oder die Existenz einer Dachorganisation beziehen. Aber auch die gesellschaftliche bzw. weltweite Verbreitung der sozialen Innovation wird angesprochen, wie folgende Interviewaussage belegt:

„Ne, also ich denke eher so, dass, das, das was das System nach vorne gebracht hat, war, dass, dass allgemein diese [Bezeichnung soziale Innovation] sich entwickelt haben, das natürlich auch dann sich immer weiter professionalisiert hat. [...] Ja, das denke... das ist dann schon eher was, was das System vorwärts gebracht hat. Und natürlich, dass es letztendlich auch weltweit am, am Markt ist, ne“ [Interview D221-227].

Wie aus der inhaltsanalytischen Auswertung hervorgeht, ergeben sich hier heterogene Funktionen dieser Subkategorie, von einer Initiierungsfunktion über eine Vorbildfunktion bis hin zur Informationsfunktion.



Als weitere Subkategorie können die *politischen bzw. verwaltungspolitischen Rahmenbedingungen* (UK.6.4) dem Einflussfaktor OK.6 zugeordnet werden. Sie umfasst Kodierungen zu den sozialen Innovationen A, C, D, G und H, welche verdeutlichen, dass der Kontext des Emergenzprozesses auf sehr heterogene Weise durch diese Subkategorie beeinflusst werden kann. So sind die *politischen bzw. verwaltungspolitischen Rahmenbedingungen* beispielsweise durch Gesetzesreformen oder Richtlinien von Förderprogrammen charakterisiert, aber auch durch kommunalpolitische Forderungen, die Haltung von kommunalen Amtsträgern oder Gremien, sowie kommunalpolitische Konstellationen in Gremien. Hierbei fällt auf, dass sich die Codes vor allem auf die kommunalpolitische Ebene beziehen, wie auch Interviewpartner C erläutert:

„[...] ich glaube, worauf ich sozusagen noch gar nicht eingegangen bin, ist sozusagen der [Amtsinhaber] als Institution, will ich fast sagen, der natürlich einfach sozusagen als, als [Bezeichnung Position] der Stadtverwaltung, einfach natürlich einen ganz großen Einfluss darauf nehmen kann, ob sowas umgesetzt wird oder eben nicht. Und das hat sehr lange gedauert den davon zu überzeugen, dass das eine gute Idee ist“ [Interview C395-399].

Die *politischen bzw. verwaltungspolitischen Rahmenbedingungen* nehmen damit auch sehr heterogene Funktionen im Emergenzprozess ein und beeinflussen ihn somit. Einerseits kann mit ihnen, z.B. durch finanzielle Anreize, eine Initiierungsfunktion für die Emergenz einhergehen, gleichzeitig können sie im Emergenzprozess als Wegbereiter oder Promotoren dienen. Andererseits ist es auch möglich, dass die *politischen bzw. verwaltungspolitischen Rahmenbedingungen* eine Barriere im Emergenzprozess darstellen, und diesen beispielsweise zeitlich verzögern.

Die nachfolgende Subkategorie bildet das *Vorhandensein von Bedarf* (UK.6.5) und beinhaltet alle Aussagen zu den sozialen Innovationen A, B, C, D, F, G und H, welche verdeutlichen, ob es einen Bedarf nach der sozialen Innovation in der Kommune oder einen generellen Bedarf nach der sozialen Innovation gab. Wie aus der inhaltsanalytischen Auswertung hervorgeht, kann auf der einen Seite Bedarf vorhanden sein, wenn beispielsweise zielgruppengerechte Angebote auf kommunaler Ebene fehlen, oder andere kommunale Institutionen versagen, bzw. kann Bedarf auch aufgrund der Neuartigkeit der sozialen Innovation entstehen. Dieser Bedarf kann dabei von verschiedenen Richtungen ausgehen (z.B. von der Zielgruppe selbst). Auf der anderen Seite kann es aber auch an Bedarf nach der sozialen Innovation fehlen, wenn auf dem gleichen Feld der sozialen Innovation scheinbar schon genügend Substitute vorhanden sind, wie folgender Interviewausschnitt aufzeigt:

„Witzig war, dass, dass die Schulen teilweise gar nicht so großes Interesse hatten. Also gerade die Schulleitung, da haben wir wirklich am Anfang, ich glaube, 20 Schulen oder so in, in Leipzig angeschrieben und so von zwei, drei, kam irgendwie was zurück. Und da war ganz oft die Rückmeldung, dass, dass die schon total viele Projekte haben [...]“ [Interview F262-265].



Diese Subkategorie kann infolgedessen auf duale Weise den Emergenzprozess beeinflussen: Wenn Bedarf vorhanden ist, kann dieser einen Emergenzprozess initiieren oder soziale Innovatoren und deren Mitstreiter motivieren bzw. Ressourcen mobilisieren, folglich einen Promoter darstellen. Insofern kein Bedarf vorhanden ist, oder eine Unsicherheit bezüglich des Bedarfs besteht, kann das die Emergenz, eventuell durch mögliche Zweifel oder zusätzlichen Mehraufwand, eher behindern.

Weiterhin kann die *Einstellung externer Stakeholder (UK.6.6)* gegenüber der sozialen Innovation den Kontext des Emergenzprozesses prägen. Die sechste Subkategorie des Einflussfaktors *OK.6* fasst Codes der sozialen Innovationen A, B, D, E und F zusammen. Die im Rahmen der inhaltsanalytischen Auswertung identifizierten Stakeholder waren dabei sehr vielfältig. Es handelte sich u.a. um die lokale Bevölkerung, Behördenmitarbeiter, bestimmte Bevölkerungsgruppen (z.B. ältere Menschen), Kooperationspartner oder auch kommunale Fraktionen. Die Einstellungen dieser Stakeholder waren dabei heterogen und reichten von einer äquivalenten, oder einer positiven, über eine neutrale, hin zu einer unsicheren Einstellung bzw. negativen Einstellung gegenüber der sozialen Innovation, welche auch folgende Interviewaussage impliziert:

„Also ich denke mal das Problem ist natürlich, das ist ein modernes System gewesen – da ist natürlich erstmal so eine gewisse Technikunfähigkeit bei vielen älteren Leuten“ [Interview D169-171].

Es wird angenommen, dass je nach Art der Einstellung, diese den Emergenzprozess auch unterschiedlich beeinflussen kann. Einerseits kann eine äquivalente, positive oder neutrale Einstellung vermutlich eine wichtige Grundlage für die Emergenz an sich darstellen, da sie eine Art Legimitations- bzw. Akzeptanzrahmen für diesen bildet. Außerdem ist denkbar, dass eine äquivalente oder positive Einstellung zur Mobilisierung von externen Ressourcen oder externer Unterstützung führen kann (Promoterfunktion). Auf der anderen Seite könnte eine eher ablehnende Einstellung eine Hürde im Emergenzprozess, beispielsweise durch einen zeitlichen Mehraufwand, darstellen.

Neben den bisher aufgeführten Subkategorien beinhaltet die Subkategorie *Interessensverhältnisse in der Kommune (UK.6.7)* Codes, welche einen Hinweis darauf geben, dass die Interessen kommunaler Stakeholder den Emergenzprozess beeinflusst haben. Die der siebten Subkategorie des Einflussfaktors *OK.6* zugeordneten Kodierungen beziehen sich auf die sozialen Innovationen C und D und lassen erkennen, dass die Interessen externer kommunaler Stakeholder heterogen sein können und sich teilweise auch von den Interessen der sozialen Innovatoren unterscheiden, wie Interviewpartner C erläutert:

„Also man muss natürlich sagen, dass [Amtsinhaber] und [Amtsinhaber], zumindest, wenn man das verallgemeinern kann, wahrscheinlich eine andere Vorstellung haben, wie sozusagen so eine



Jugendvertretung aussehen soll, was die machen soll, als das vielleicht Jugendliche sehen würden, oder was sozusagen die Ideen der Jugendlichen sind, die sind da teilweise sehr unterschiedlich“ [Interview C163-167].

Es ist anzunehmen, dass heterogene Interessen bzw. Interessenskonflikte eine Barriere oder zumindest zusätzliche Hürde im Emergenzprozess darstellen können und ihn somit negativ beeinflussen.

*Rechtliche Rahmenbedingungen*, welche den Kontext des Emergenzprozesses prägen, stellen die achte Subkategorie (*UK.6.8*) des Einflussfaktors *OK.6* dar. Diese Kategorie subsumiert Aussagen zu den sozialen Innovationen A, B, C, D, F und G. Hierbei ergab die inhaltsanalytische Auswertung, dass verschiedene Rechtsfelder eine Rolle spielen können: Angesprochene Rechtsgebiete waren u.a. das Wirtschaftsrecht, Vereinsrecht oder auch Landesrecht. Dabei traten im Emergenzprozess auch rechtliche Unklarheiten oder Grauzonen auf, was folgender Code belegt:

„[...] weil es einfach, der Bedarf war jetzt nicht da, rechtlich sind da viele Grauzonen, noch immer, was das Thema [Bezeichnung soziale Innovation D] betrifft“ [Interview D69-71].

Bei Betrachtung der Codes fällt auf, dass die *rechtlichen Rahmenbedingungen* einen überwiegend negativen Einfluss auf den Emergenzprozess haben, da mit ihnen u.a. Möglichkeitsbeschränkungen, Unsicherheiten, Verzögerungen oder zusätzliche Hindernisse einhergehen können. Außerdem haben sie auch einen steuernden Charakter, wenn beispielsweise die Formalisierung einer sozialen Innovation in Abhängigkeit von den jeweiligen Rechtsvorgaben erfolgt.

Die letzte Subkategorie des Einflussfaktors *OK.6* bezieht sich auf *technologische Entwicklungen (UK.6.9)*, welche den Kontext des Emergenzprozesses geprägt haben. Sie hat Codes der sozialen Innovation D zum Inhalt und verdeutlicht, dass neue technologische Möglichkeiten und der damit verbundene technologische Fortschritt einen wichtigen Promoter, auch für soziale Innovationen, darstellen können.

### ***Sektorspezifische Besonderheiten***

Unterscheidet sich der Einflussfaktor *OK.6* hinsichtlich des jeweiligen Sektors der sozialen Innovation? Aus Tabelle 12 geht hervor, dass die Subkategorien *UK.6.7* und *UK.6.9* ausschließlich Codes, welche dem *öffentlichen Sektor* zugeordnet werden können, enthalten. Die *Interessensverhältnisse in der Kommune* und *technologische Entwicklungen* scheinen daher insbesondere den Kontext des *öffentlichen Sektors* geprägt zu haben. Zugleich fällt auf, dass ausschließlich Codes des *Non-Profit-Sektors* unter der Subkategorie *UK.6.1* subsumiert sind – folglich ist anzunehmen, dass die *soziogeografischen Gegebenheiten* besonders den Kontext und damit auch den Emergenzprozess in diesem Sektor beeinflussten. Die Subkategorien



UK.6.4, UK.6.5 und UK.6.8 enthalten Kodierungen, welche allen drei Sektoren zugehörig sind und weisen damit eine besonders sektorübergreifende Anwendbarkeit auf.

## 5.7 Organisationale Rahmenbedingungen

Die *organisationalen Rahmenbedingungen* (OK.7) im Emergenzprozess bilden die siebte Oberkategorie des entwickelten Kategoriensystems. Diese Kategorie umfasst, gegliedert in vier Subkategorien, 24 Kodierungen und verkörpert damit den siebten Einflussfaktor auf die Emergenz von sozialen Innovationen auf kommunaler Ebene.

Die erste Subkategorie dieses Einflussfaktors umfasst Aussagen zu den *organisationalen Strukturen* (UK.7.1) im Emergenzprozess. Unter diese Subkategorie fallen Codes, welche sich den sozialen Innovationen B, C, D, F, und H zuordnen lassen. Dabei hat die inhaltsanalytische Auswertung gezeigt, dass die organisationalen Strukturen u.a. durch flache Hierarchien und Partizipationsmöglichkeiten charakterisiert waren, was auch in folgender Aussage zum Ausdruck kommt:

„Wir sind ein Verein mit einem Vorstand und einer relativ hierarchiefreien Entscheidungs- und Mitarbeiterstruktur. Wir können uns aussuchen, was wir machen“ [Interview H267-268].

Andererseits haben sich beispielsweise Hierarchien durch Zuständigkeiten herausgebildet, wie Interviewpartner B erläutert:

„[...] so konnten wir eine gute, gute Hierarchie herstellen, wer ist für was zuständig und das klappt auch im Großen und Ganzen mittlerweile sehr gut“ [Interview B223-225].

Durch Hierarchien nach Zuständigkeiten wird vermutlich eine effektive Arbeitsweise ermöglicht, andererseits kann es im Emergenzprozess eventuell auch an Flexibilität fehlen. Grundsätzlich wird angenommen, dass der Verzicht auf starre Hierarchien zu mehr Flexibilität im Emergenzprozess führt und sozialen Innovatoren die Chance zur Selbstverwirklichung gibt, was wiederum einen Einfluss auf deren Motivation haben könnte. Außerdem geht damit vermutlich ein offener und uneingeschränkter Kommunikation- und Informationsfluss einher. Infolgedessen wird angenommen, dass die organisationalen Strukturen Stellschrauben in Bezug auf die Arbeitsweise im Emergenzprozess darstellen können.

Bei der nächsten identifizierten Subkategorie handelt es sich um das *organisationale Commitment* (UK.7.2) der sozialen Innovatoren im Emergenzprozess. Hier enthalten sind Codes der sozialen Innovationen C und F. Das organisationale Commitment kann dabei durchaus heterogen sein und sich verändern, etwa, wenn sich die sozialen Innovatoren nicht mehr selbst mit dem Emergenzprozess identifizieren konnten oder zeitliche Ressourcen fehlten:



„[...] es kamen natürlich auch immer wieder neue Jugendliche hinzu und andere haben sich irgendwie wieder abgewendet, weil sie sich einfach vielleicht nicht mehr damit identifizieren konnten oder einfach aus anderen Zeitgründen oder so“ [Interview C52-54].

Daneben kam es auch vor, dass das organisationale Commitment zur sozialen Innovation sehr stark ausgeprägt war und mit einem hohen persönlichen Einsatz der sozialen Innovatoren einherging, welcher es ermöglichte Hürden (z.B. in Form von Bürokratie) zu überwinden. Damit kann das organisationale Commitment bei starker Ausprägung (weitere) Ressourcen mobilisieren, welche der Emergenz der sozialen Innovation vermutlich förderlich sind. Fehlendes, oder heterogenes organisationales Commitment während des Emergenzprozesses könnte zu Instabilität im Emergenzprozess führen, was für die Emergenz eventuell eher hinderlich sein würde.

Der Einflussfaktor *OK.7* umfasst zudem die Subkategorie *Arbeitsorganisation (UK.7.3)*, welche Kodierungen der sozialen Innovationen C, D, E und F zum Inhalt hat. Diese dritte Subkategorie trifft u.a. Aussagen zur Aufgabenverteilung (z.B. Job Rotation) und zur Organisation bzw. Form der Treffen der sozialen Innovatoren und deren Mitstreiter im Emergenzprozess, was auch folgende Interviewaussage aufzeigt:

„Dann gab es während der Treffen der Initiativgruppe immer eine Person, die die Moderation übernommen hat und eine, die Protokoll geschrieben hat und die nehmen natürlich immer so ein bisschen Einfluss darauf, wie eine Sitzung einfach verläuft, das ist ganz logisch“ [Interview C268-271].

Es wird vermutet, dass es sich bei der Arbeitsorganisation ähnlich wie bei den *organisationalen Strukturen* um eine Stellschraube in Bezug auf die Arbeitsweise oder auch um ein internes Steuerungsinstrument im Emergenzprozess handelt. Außerdem kann die Arbeitsorganisation eine Herausforderung darstellen, insofern noch keine Erfahrungen in diesem Gebiet vorliegen, wie aus dieser Kodierung hervorgeht:

„[...] ein größeres Hindernis war auch wirklich am Anfang erstmal sieben Leute zu finden, die, weil wir uns auch alle noch gar nicht kannten, wirklich dann neu zusammzukommen und so untereinander Aufgaben zu verteilen, so Sachen“ [Interview F23-26].

In diesem Fall würde die Unerfahrenheit der sozialen Innovatoren in Hinblick auf die Arbeitsorganisation den Emergenzprozess vermutlich eher behindern.

*Die organisationalen Ressourcen (UK.7.4)* bilden die letzte Subkategorie der organisationalen Rahmenbedingungen. Die dieser Subkategorie zugeordneten Codes, sind den sozialen Innovationen D, E, F, G und H zugehörig. Die hier identifizierten Aussagen beziehen sich dabei u.a. auf personelle Ressourcen, räumliche Ressourcen oder Ressourcen in Form von Wissen und Erfahrungen, wie diesem Interviewausschnitt zu entnehmen ist:

„Die Ressourcen bestanden überwiegend aus Erfahrung und Wissen, ne“ [Interview G265-266].



Die organisationalen Ressourcen nehmen scheinbar eine wichtige Rolle im Emergenzprozess ein, da ihr Vorhandensein Möglichkeiten eröffnen kann, wie beispielsweise eine effektivere Arbeitsweise oder eine bessere Fokussierung. Außerdem können ausreichend organisationale Ressourcen auch motivierend wirken. Sie stellen folglich vermutlich eine Art Promoter im Emergenzprozess dar. Insofern es hingegen an organisationalen Ressourcen mangelt, wie zum Beispiel an personellen Kapazitäten, kann das eine Hürde im Emergenzprozess darstellen, welche Möglichkeiten verhindert, und diesen damit vermutlich erschwert.

### ***Sektorspezifische Besonderheiten***

Bezugnehmend auf die Leitfrage geht aus Tabelle 13 hervor, dass schwache sektorspezifische Besonderheiten auftreten. So scheint der Einflussfaktor *OK.7* besonders im *Non-Profit-Sektor* und im *öffentlichen Sektor* eine hohe Präsenz gehabt zu haben, da alle vier Subkategorien Codes dieser beiden Sektoren enthalten. Kodierungen, welche dem *privaten Sektor* zugeordnet werden können, sind nur unter der Subkategorie *UK.7.4* zu finden. Daher kann angenommen werden, dass in diesem Sektor besonders die *organisationalen Ressourcen* die *organisationalen Rahmenbedingungen* prägen.

## **5.8 Kommunikation**

Die letzte Oberkategorie des entwickelten Kategoriensystems hat 34 Codes zum Inhalt, welche Aussagen zur *Kommunikation (OK.8)* während des Emergenzprozesses und deren Einfluss auf diesen treffen. Im Rahmen der inhaltsanalytischen Auswertung konnten drei Subkategorien für diese Oberkategorie identifiziert werden, welche den achten Einflussfaktor auf die Emergenz von sozialen Innovationen auf kommunaler Ebene darstellt.

Die *persönliche Kommunikation (UK.8.1)* während des Emergenzprozesses bildet die erste der drei Subkategorien und beinhaltet Codes zu den sozialen Innovationen A, B, C, D, E, F und H. Die im Emergenzprozess genutzten Kommunikationsmittel und -plattformen waren dabei sehr vielfältig. Sie reichten beispielsweise von Moderationskreistreffen und Diskussionsforen, bis hin zu Interviews oder Infoständen. Auffällig ist, dass die persönliche Kommunikation vor allem zur Kommunikation mit externen Stakeholdern, wie Kooperationspartnern, politischen Amtsträgern oder Netzwerken genutzt wurde, was auch aus diesem Interviewausschnitt hervorgeht:

„Hatten dann so die ersten Treffen mit Netzwerken, haben uns mit Leuten auch in Leipzig getroffen, was können wir zusammen machen? Wo kommen wir uns mal lieber nicht ins Gehege?“ [Interview H28-30].

Der Einsatz von persönlicher Kommunikation hatte zum Beispiel das Erzeugen von Zustimmung, Vernetzung, Abstimmung oder Werbung zum Ziel. Mit der persönlichen



Kommunikation kann demnach einerseits eine Art Promotorenfunktion einhergehen, andererseits können emergenzfördernde Rahmenbedingungen hergestellt und bestimmte Hürden überwunden werden.

Neben der persönlichen Kommunikation kam es auch zur *Nutzung von Sozialen Medien bzw. webbasierten Technologien (UK.8.2)* bei der internen oder externen Kommunikation im Emergenzprozess. Die zweite Subkategorie des Einflussfaktors *OK.8* umfasst dabei Aussagen zu den sozialen Innovationen A, B, C, E, F, G und H. Der Einsatz hatte einerseits zum Beispiel den internen Austausch zum Ziel, andererseits wurden Soziale Medien bzw. webbasierte Technologien auch im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit genutzt, um etwa die Zielgruppe anzusprechen oder personelle Ressourcen zu akquirieren. Daher ist anzunehmen, dass auch die *Nutzung von Sozialen Medien bzw. webbasierten Technologien* eine Promotorenfunktion übernimmt und emergenzfördernde Rahmenbedingungen herstellen kann.

Im Rahmen der Kommunikation während des Emergenzprozesses kam es außerdem zur *Nutzung von weiteren Medien (UK.8.3)*. Die Subkategorie *UK.8.3* fasst Kodierungen zu den sozialen Innovationen E und G zusammen und macht deutlich, dass weitere Medien (z.B. Radio, Zeitung oder Telefonie) zur internen oder externen Kommunikation genutzt wurden, um beispielsweise personelle Ressourcen zu akquirieren, wie folgende Aussage belegt:

„Aber ich würde sagen die meisten, die noch dazugekommen sind, waren eigentlich eher Leute, die wir vorher nicht kannten, ja. Genau, die sind dann halt entweder, dadurch, dass sie es gesehen haben, dass irgendwie was passiert, oder durch das Internet, oder Werbung, die wir sonst irgendwie geschaltet haben, ja, oder... ja, aufmerksam geworden, ja, genau“ [Interview E50-54].

Es ist anzunehmen, dass diese Subkategorie ähnliche Funktionen wie die Subkategorie *UK.8.2* im Emergenzprozess übernehmen kann.

### ***Sektorspezifische Besonderheiten***

Der Einflussfaktor *OK.8* weist keine besonders auffälligen, sektorbezogenen Spezifika auf. Hervorzuheben ist lediglich, dass die Kommunikation während des Emergenzprozesses im *Non-Profit-Sektor* noch präsenter als in den anderen Sektoren gewesen zu sein scheint, aufgrund der Tatsache, dass alle drei Subkategorien Codes dieses Sektors umfassen. Zudem weist die Subkategorie *UK.8.2* eine hohe Anwendbarkeit auf, da sie Kodierungen aller Sektoren enthält.



## 6 Diskussion der Ergebnisse und Ableitung eines integrativen Modells

Die Ergebnisse der inhaltsanalytischen Auswertung zeigen, dass die in Kapitel 3.3 abgeleiteten konzeptionellen Annahmen zu einem großen Teil für die Emergenz sozialer Innovationen auf der kommunalen Ebene gelten können. Auf Basis der empirischen Untersuchung erscheint es allerdings sinnvoll, einige aus der klassischen Innovationsforschung und der Social Innovation Research ermittelten potentiellen Einflussfaktoren nicht als eigenständige Oberkategorien (Einflussfaktoren), sondern als Subkategorien von Einflussfaktoren darzustellen. Dazu zählen die *wirtschaftlichen Rahmenbedingungen*, die *politischen Rahmenbedingungen*, das *Vorhandensein von Bedarf* und die *Vision bzw. Mission*, welche den Einflussfaktoren *Kontext* bzw. der *Person der sozialen Innovatoren* als Subkategorien zugeordnet wurden. Die aus der Literatur identifizierten möglichen Einflussfaktoren *Technologie* und *Wettbewerb* bilden in ihrem ursprünglichen Konzept keine direkten Ober- oder Subkategorien, sondern konnten in ähnlicher Form als Subkategorien identifiziert werden. Darüber hinaus wurde durch die inhaltsanalytische Auswertung ein neuer, eigenständiger Einflussfaktor ermittelt, bei welchem es sich um die *Kommunikation* handelt, sodass insgesamt acht Einflussfaktoren und 42 Subkategorien gebildet werden konnten. Die gebildeten Subkategorien spiegeln dabei die speziell für die Emergenz von sozialen Innovationen auf kommunaler Ebene charakteristischen Einflussfaktoren wider, da diese am empirisch gewonnen Material durch induktive Kategorienbildung abgeleitet wurden. Bezüglich der Leitfrage ist festzustellen, dass die Charakteristika und Besonderheiten der Sektoren (siehe Kapitel 2.1.4) den Emergenzprozess in den jeweiligen Sektoren nur teilweise beeinflussen, da nur bestimmte Subkategorien ausschließlich Codes eines einzigen Sektors enthalten: Bei den Einflussfaktoren *finanzielle Ressourcen*, *Kontext* und *Führung* ist dies zu beobachten. Somit ist anzunehmen, dass sektorale Besonderheiten vor allem diese Einflussfaktoren prägen.

Im Folgenden sollen nun das integrative Modell, welches die in Kapitel 5 dargestellten Ergebnisse unter Berücksichtigung der Forschungs- und Leitfrage zusammenfasst, vorgestellt und erläutert werden (siehe Abbildung 11). Dieses setzt sich im Wesentlichen aus den acht Einflussfaktoren, sowie dem Emergenzprozess nach Dawson und Daniel [Vgl. 2010, S. 16] (siehe Kapitel 2.1.2) zusammen und zeigt die Erkenntnisse zu den wesentlichen Wirkungsweisen bzw. Funktionen der Einflussfaktoren auf. Der Emergenzprozess nach Dawson und Daniel [Vgl. 2010, S. 16] wurde dabei durch die Phase der *Initiation* erweitert, da die empirische Datenerhebung gezeigt hat, dass diese Phase noch vor der *Ideengenerierung* stattfindet. Außerdem hat die inhaltsanalytische Analyse ergeben, dass der Abschnitt zwischen



der *Ideenauswahl* und der *Implementierung* als *Institutionalisierung* charakterisiert werden kann. Die acht identifizierten Einflussfaktoren (Oberkategorien) sind systematisch<sup>27</sup> um den Emergenzprozess angeordnet.

Auf der rechten Seite befinden sich die vier Einflussfaktoren *Person der sozialen Innovatoren*, *Kontext*, *Unterstützung* und *finanzielle Ressourcen*. Mit diesen gehen verschiedene Funktionen (siehe Kapitel 5) einher, welche durch fünfeckige Pfeilformen zum Ausdruck kommen. Diese vier Einflussfaktoren können teilweise weniger aktiv durch die sozialen Innovatoren gestaltet werden, als die restlichen vier Faktoren, beeinflussen aber vermutlich durch ihre jeweilige Funktion direkt den Emergenzprozess. Da die *Person der sozialen Innovatoren* und der *Kontext* mögliche Ausgangspunkte für die *Initiation* eines Emergenzprozesses bilden können, ist dieser Zusammenhang durch Linienpfeile dargestellt. Des Weiteren verdeutlichen Linienpfeile, dass der Einflussfaktor *Unterstützung* den Prozess der *Institutionalisierung* fördern und der Einflussfaktor *finanzielle Ressourcen* diesen ermöglichen kann.

Auf der linken Seite des Modells sind die vier Einflussfaktoren *organisationale Rahmenbedingungen*, *Innovationskultur*, *Führung* und *Kommunikation* – welche im Gegensatz zu den rechts dargestellten Faktoren überwiegend aktiver von den sozialen Innovationen gestaltet werden können – abgebildet. Wie im Ergebnissteil dieser Arbeit dargestellt, handelt es sich bei diesen Einflussfaktoren um *Stellschrauben*, die je nach Ausprägung zu emergenzförderlichen Rahmenbedingungen (*Promoterfunktion*) oder emergenzhinderlichen Rahmenbedingungen (*Barriere*) führen können und den Emergenzprozess damit eher indirekt beeinflussen.

Welche Rahmenbedingungen des Emergenzprozesses konkret durch welche Stellschraube geprägt werden, ist durch Chevron-Pfeile gekennzeichnet. Darüber hinaus zeigt das Modell auf, welche Einflussfaktoren eine sektorspezifische Besonderheit aufweisen, also mindestens eine Subkategorie enthalten, welche nicht sektorübergreifend anwendbar ist und nur Codes eines Sektors umfasst. Dazu zählen die Einflussfaktoren *finanzielle Ressourcen*, *Kontext* und *Führung*. Diese sind im Modell durch eine gestrichelte Rahmenlinie markiert.

---

<sup>27</sup> Die Reihenfolge der Anordnung spiegelt dabei keine zeitliche Chronologie wider.

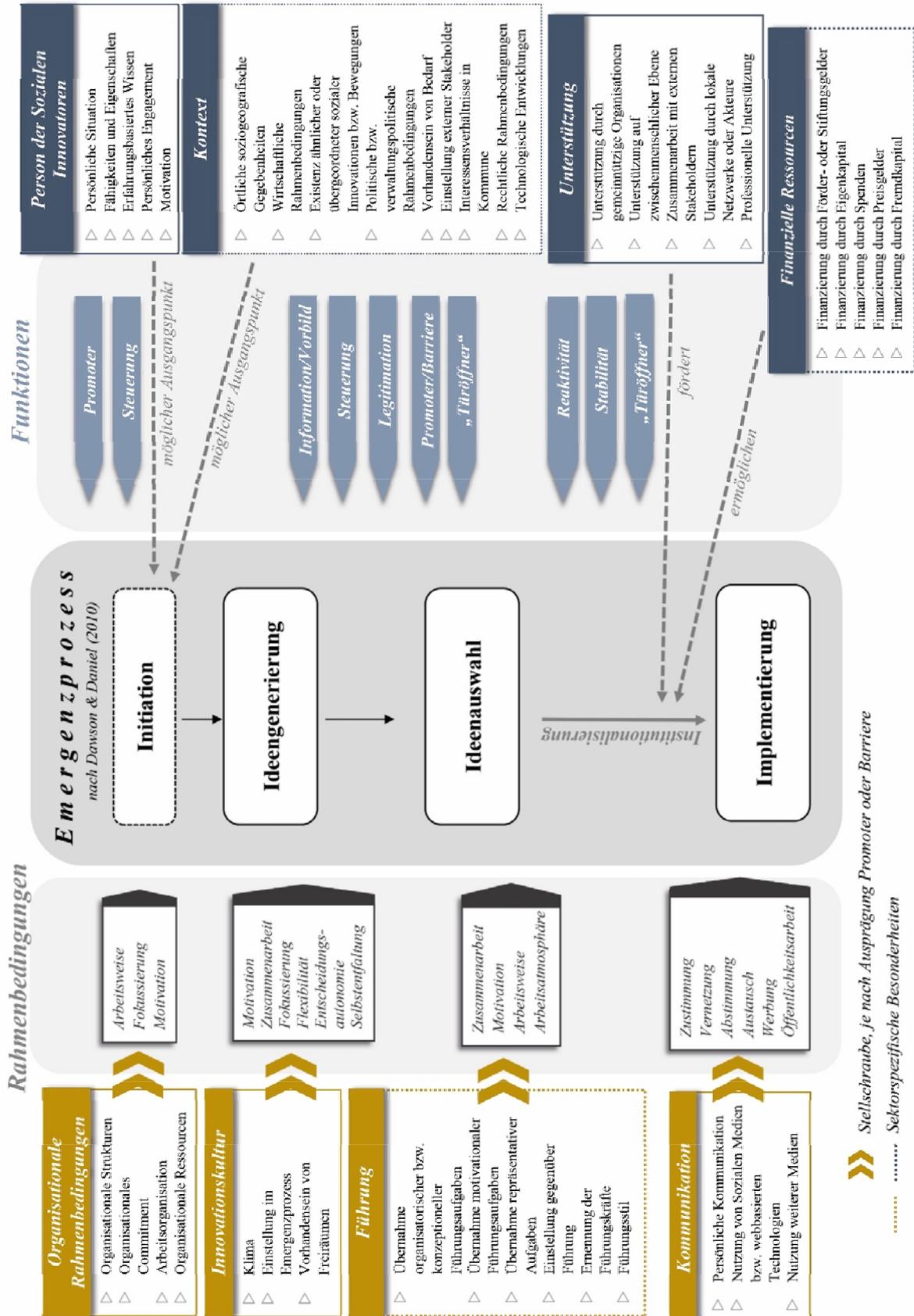


Abb. 11: Integratives Modell zu Einflussfaktoren auf die Emergenz von sozialen Innovationen auf kommunaler Ebene [Eigene Darstellung]



## 7 Ableitung von Implikationen für kommunale Stakeholder

Nachfolgend sollen aus den Ergebnissen der inhaltsanalytischen Auswertung Implikationen für die in Kapitel 2.2.2 vorgestellten kommunalen Stakeholder abgeleitet werden, um so die zweite Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit zu beantworten. Dabei soll es vor allem darum gehen, wie kommunale Stakeholder die Emergenz sozialer Innovationen in der Kommune fördern bzw. wie sie gegebenenfalls selbst soziale Innovationen hervorbringen können. Vor allem wird dabei auch auf die zentrale Rolle der Kommune eingegangen.

Zunächst soll das politische und administrative System<sup>28</sup> betrachtet werden. Da dieses vor allem den Einflussfaktor *Kontext*, aber auch die Einflussfaktoren *Unterstützung* und *finanzielle Ressourcen* prägt, ergeben sich an diesen Stellen Ansatzpunkte für Implikationen. So deuten die Ergebnisse darauf hin, dass eine positive Einstellung sowohl von öffentlichen Entscheidungsträgern und Gremien, als auch von Verwaltungsangestellten in Hinblick auf die emergierende soziale Innovation wichtig für die Entwicklung eines Legimitations- bzw. Akzeptanzrahmens ist. Auch sollte die Kommunalpolitik aktiv danach streben, soziale Innovationen zu fordern und fördern. Hierfür würde sich der Einsatz von *Innovationspromotoren* anbieten, welche eine eigene Stabsstelle bilden könnten. Ebenso könnte das politische und administrative System *professionelle Unterstützung* in Form von *Innovations-Coachs* bereitstellen.

Ein weiterer Ansatzpunkt stellt die Rechtsprechung dar – hier gilt es rechtliche Grauzonen zu beseitigen und den sozialen Innovatoren juristische Beratung (z.B. durch Beratungszentren) unkompliziert zur Seite zu stellen. Mit Hinblick auf die *finanziellen Ressourcen* verdeutlichen die Ergebnisse, dass Richtlinien von Förderprogrammen eventuell an die fehlende Institutionalisierung (z.B. fehlende Gemeinnützigkeit) im Anfangsstadium von sozialen Innovatoren angepasst werden sollten, um einen einfacheren Zugang zu finanziellen Mitteln zu ermöglichen. Des Weiteren implizieren die Ergebnisse, dass kommunale politische und administrative Akteure oftmals zentrale Stellschrauben oder Ressourcen kontrollieren bzw. besitzen und es daher notwendig wird, dass soziale Innovatoren im Emergenzprozess von diesen unkompliziert unterstützt werden.

Neben dem politischen und administrativen System sind auch die Bürger einer Kommune als weitere relevante Anspruchsgruppe in der Lage, die Emergenz von sozialen Innovationen zu fördern. So können beispielsweise Familienangehörige, Bekannte, Kollegen oder Ehrenamtliche die sozialen Innovatoren im Emergenzprozess durch reaktive und

---

<sup>28</sup> Diese wurden aufgrund der inhaltlichen Redundanz als ein Stakeholder zusammengefasst.



unkomplizierte Hilfe unterstützen, und somit *Unterstützung auf zwischenmenschlicher Ebene* leisten (OK.1). Die Unterstützungsformen können dabei sehr heterogen sein, und beispielsweise auf einer *Onlineplattform* publiziert und koordiniert werden. Darüber hinaus lässt sich aus den Ergebnissen schlussfolgern, dass die Bürger die Emergenz kommunaler sozialer Innovationen auch durch das Aufbringen finanzieller Spenden fördern können. Hierzu eignen sich eventuell *Crowdfunding-Plattformen*, welche speziell für soziale Innovationen auf kommunaler Ebene bzw. in der Nachbarschaft ausgelegt sind.

Insofern die Bürger einer Kommune selbst als soziale Innovatoren im Non-Profit-Sektor, öffentlichen oder privaten Sektor aktiv werden wollen, empfiehlt es sich die jeweiligen sektoralen Besonderheiten in Hinblick auf die konkreten Einflussfaktoren zu berücksichtigen (siehe Kapitel 5). Im Non-Profit-Bereich hat sich zum Beispiel gezeigt, dass die Motivation durch Führungskräfte eine wichtige Rolle im Emergenzprozess spielen könnte. Dementsprechend wäre es eine sinnvolle Maßnahme, wenn sich ungeschulte soziale Innovatoren die dafür notwendigen Soft Skills aneignen würden, beispielsweise in einer *Social-Innovation-Akademie*, welche von öffentlichen Geldern finanziert wird. Außerdem sind die *örtlichen soziogeografischen Gegebenheiten* (OK.6) im Non-Profit-Sektor häufig von Relevanz für die Initiierung eines Emergenzprozesses – daher erscheint es wichtig, dass freie Flächen oder Räumlichkeiten von den sozialen Innovatoren aktiv genutzt werden können, und ihnen der Zugang nicht durch politische oder rechtliche Hürden verweigert wird.

Des Weiteren kann der Emergenzprozess sozialer Innovationen auch durch kommunale Leistungserbringer gefördert werden. Den Ergebnissen der Inhaltsanalyse folgend, ist es für die Institutionalisierung von sozialen Innovationen oftmals wichtig, dass diese zu Beginn des Emergenzprozesses die Infrastruktur oder Ressourcen anderer gemeinnütziger Organisationen mitnutzen oder unter deren Trägerschaft gehen können (*Unterstützung durch gemeinnützige Organisationen*). Daher könnte es sich anbieten, dass etablierte kommunale Leistungsträger zunächst die *Patenschaft* für soziale Innovationen bzw. Initiativen übernehmen, und dafür auch eine öffentliche Förderung erhalten. Zudem wären auch die Vernetzung und der Austausch zwischen kommunalen Leistungserbringern und sozialen Innovatoren über eine von der Kommune bereitgestellte *Onlineplattform* sinnvoll, um so transparenter zu gestalten, welcher Akteur welche Art von Unterstützung anbieten kann. Zukünftig könnte sich auch das *Sharing* von Infrastrukturen anbieten.

Wenn kommunale Leistungserbringer selbst aktiv soziale Innovationen hervorbringen wollen, empfiehlt es sich auch an dieser Stelle, die sektoralen Besonderheiten in Hinblick auf die konkreten Einflussfaktoren zu beachten (siehe Kapitel 5). So implizieren die Ergebnisse der



Inhaltsanalyse zum Beispiel, dass vor allem im Non-Profit-Bereich sehr heterogene finanzielle Ressourcen im Emergenzprozess genutzt wurden. Insofern kann die Schlussfolgerung gezogen werden, dass sich gemeinnützige Organisationen eventuell durch eine *zentrale Beratungsstelle zu Finanzierungsmöglichkeiten*, welche die Kommune betreiben könnte, beraten lassen sollten. Auch könnte die Kommune *Mikrokredite* an gemeinnützige Organisationen vergeben, wenn Förderrichtlinien nicht erfüllt werden können.

Schließlich ist es möglich, dass private Unternehmen als kommunale Akteure eine Rolle im Emergenzprozess spielen. Die in Kapitel 5 dargestellten Ergebnisse implizieren, dass diese vor allem den Einflussfaktor *Kontext* prägen können, indem sie beispielsweise als Kooperationspartner im Emergenzprozess eine positive Einstellung gegenüber der sozialen Innovation einnehmen und diese im Rahmen ihrer Möglichkeiten unterstützen. Davon abgesehen könnten private Unternehmen als *Kapitalgeber* für soziale Innovatoren agieren oder sozialen Innovationen Infrastruktur zur Verfügung stellen (*Infrastruktur-Sharing*). Insofern private Unternehmen selbst als soziale Innovationen agieren wollen, sind die Besonderheiten des jeweiligen Sektors, in welchem die soziale Innovation emergieren soll (siehe Kapitel 5), zu beachten.

## 8 Abschluss

### 8.1 Kritische Reflexion

Bei der kritischen Reflexion der Arbeit fallen einige Kritikpunkte auf: So ist zum einen die willkürliche Stichprobenziehung durch die Forscher kritisch zu hinterfragen, da so die Verteilung der sozialen Innovationen hinsichtlich der Sektoren unausgewogen war. Das kann darauf zurückgeführt werden, dass nur bestimmte soziale Innovatoren zeitliche Ressourcen für ein Interview aufbringen konnten. Zum anderen lässt das entwickelte integrative Modell offen, für welche (Teil-) Phasen des Emergenzprozesses welche der acht identifizierten Einflussfaktoren bzw. deren Subkategorien genau gelten. Ursachen hierfür können in der Konstruktion des Interviewleitfadens oder dem unzureichenden Nachfragen im Interview durch die Forscher liegen. Des Weiteren ist kritisch anzumerken, dass sich die Zuordnung der sozialen Innovationen zu einem Sektor schwierig gestaltete, da sie größtenteils ihren Ursprung im informellen Sektor hatten, später aber in anderen Sektoren implementiert wurden. Auf diese Problematik der Multidisziplinarität von sozialen Innovationen [Vgl. Caulier-Grice 2012, S. 4] und der damit einhergehenden erschwerten einheitlichen Einteilung nach Sektoren, wurde auch bereits im Kapitel 2.1.4 hingewiesen. Abschließend ist auch zu berücksichtigen, dass die



Aufzählung der abgeleiteten Implikationen für kommunale Stakeholder nicht als exhaustiv betrachtet werden kann.

## 8.2 Fazit und Ausblick

Trotz der aufgeführten Kritikpunkte leistet die vorliegende Arbeit einen wichtigen Beitrag zur Social Innovation Research, da sie Einflussfaktoren speziell in der Phase der Emergenz von sozialen Innovationen identifizierte. Außerdem betrachtete sie ganz gezielt die Emergenz sozialer Innovationen auf kommunaler Ebene, auf welcher soziale Innovationen eine zentrale Rolle bei der Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen spielen. Zur Identifikation der Einflussfaktoren wurde dabei zunächst eine interdisziplinäre Literaturrecherche durchgeführt, deren Erkenntnisse empirisch anhand von Fallbeispielen in der Stadt Leipzig überprüft, revidiert und erweitert wurden. Die Kombination von deduktivem und induktivem Vorgehen im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse ermöglichte schlussendlich die Identifikation von acht wesentlichen Einflussfaktoren auf die Emergenz von sozialen Innovationen in Kommunen.

Einen besonderen Mehrwert stellt die Integration dieser Einflussfaktoren in einem Modell zur Emergenz von sozialen Innovationen auf kommunaler Ebene dar, welches auch sektorale Besonderheiten berücksichtigt. Außerdem lieferte die vorliegende Arbeit praxisnahe Implikationen für kommunale Stakeholder, welche verdeutlichen, dass vor allem der Kommune eine zentrale Funktion zukommt, wenn es darum geht, emergenzförderliche Rahmenbedingungen zu schaffen.

Ausgehend von der vorliegenden Arbeit besteht weiterer Forschungsbedarf hinsichtlich der Einbindung dieser Implikationen in das entwickelte integrative Modell, sowie der noch detaillierteren Abbildung sektoraler Besonderheiten in diesem. Außerdem könnten sich weitere Forschungsarbeiten mit der Frage beschäftigen, in welchen (Teil-) Phasen des Emergenzprozesses, welche der acht Einflussfaktoren bzw. deren Subkategorien wirken und inwiefern diese in einem Zusammenhang stehen. Dazu würde sich die Betrachtung weiterer Kommunen, sowie größerer Fallzahlen anbieten. Im Zuge dessen könnte ebenso untersucht werden, inwiefern im Detail Beziehungen, Abhängigkeiten oder Wechselwirkungen zwischen den Einflussfaktoren bestehen. Auch die quantitative Validierung der identifizierten Einflussfaktoren anhand von größeren Stichproben wäre von Interesse für weitere Forschung.

## Literaturverzeichnis

- Altmaier, Peter: Begrüßung. Rede beim 2. Internationalen Deutschlandforum in Berlin am 19. und 20. Januar 2015, in: Presse- und Informationsamt der Bundesregierung: 2. Internationales Deutschlandforum: Was Menschen wichtig ist – Innovation und Gesellschaft. Berlin: Presse- und Informationsamt der Bundesregierung, 2015a, S. 4, [https://www.bundesregierung.de/Content/DE/\\_Anlagen/2015/09/2015-09-16-idf-bericht-deutsch.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](https://www.bundesregierung.de/Content/DE/_Anlagen/2015/09/2015-09-16-idf-bericht-deutsch.pdf?__blob=publicationFile&v=1), zuletzt aufgerufen 10.02.2017.
- Amabile, Teresa M.: The Social Psychology of Creativity, Springer Series in Social Psychology. New York: Springer, 1983, ISBN 978-1461255352
- Banner, Gerhard, Stephan Grohs und Renate Reiter: Administrative Innovation, in: Kersting, Norbert (Hrsg.): Urbane Innovation, Stadtforschung aktuell (Wiesbaden: Springer VS, 2017, S. 121-150), PDF e-book, <http://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-658-07321-3>, zuletzt aufgerufen 11.02.2017.
- Bates, Sandra M.: The social innovation imperative: Create winning products, services, and programs that solve society's most pressing challenges (New York; London: McGraw-Hill, 2012), PDF e-book, <http://lib.myilibrary.com/Open.aspx?id=340575>, zuletzt aufgerufen 11.02.2017.
- Brandenburgische Landeszentrale für politische Bildung: Was sind Kommunen?, o.J., <http://www.politische-bildung-brandenburg.de/node/6551>, zuletzt aufgerufen 13.02.2017.
- Branden, Taco [u.a.]: Social Innovation: A Sympathetic and Critical Interpretation, in: Branden, Taco [u.a.] (Hrsg.): Social Innovations in the Urban Context (Heidelberg [u.a.]: Springer, 2016, S. 3-18), PDF e-book, <http://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-319-21551-8>, zuletzt aufgerufen 10.02.2017.
- Brickmann, Irene, Cordula Kropp und Jana Türk: Aufbruch in den Alpen – Lokales Handeln für eine globale Transformation?, in: Beck, Gerald und Cordula Kropp (Hrsg.): Gesellschaft innovativ: Wer sind die Akteure? (Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2012, S. 65-83), PDF e-book, <http://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-531-94135-6>, zuletzt aufgerufen 14.02.2017.
- Cattacin, Sandro: Urbane Vielfalt und Innovation, in: Sprachen und Kulturen: Von der Deklaration zur Umsetzung – Schutz und Förderung der kulturellen Vielfalt in der Schweiz. Zürich, 25. Januar 2011. Bern: Schweizerische Akademie der Geistes- und Sozialwissenschaften, 2011, S. 47-52, [http://www.sagw.ch/dms/sagw/schwerpunkte/sprachen\\_und\\_kulturen/sk-publis/KulturelleVielfalt](http://www.sagw.ch/dms/sagw/schwerpunkte/sprachen_und_kulturen/sk-publis/KulturelleVielfalt), zuletzt aufgerufen 14.02.2017.

- Cattacin, Sandro und Annette Zimmer: Urban Governance and Social Innovations, in: Brandesen, Taco [u.a.] (Hrsg.): Social Innovations in the Urban Context (Heidelberg [u.a.]: Springer, 2016, S. 21-44), PDF e-book, <http://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-319-21551-8>, zuletzt aufgerufen 10.02.2017.
- Caulier-Grice, Julie [u.a.]: Defining Social Innovation. A deliverable of the project: "The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe" (TEPSIE), European Commission – 7th Framework Programme. Brüssel: European Commission, DG Research, 2012, [http://siresearch.eu/sites/default/files/1.1%20Part%201%20-%20defining%20social%20innovation\\_0.pdf](http://siresearch.eu/sites/default/files/1.1%20Part%201%20-%20defining%20social%20innovation_0.pdf), zuletzt aufgerufen 10.02.2016.
- Dawson, Patrick und Lisa Daniel: Understanding social innovation: a provisional framework, in: International Journal of Technology Management 51 (2010), 1, S. 9-21. Inderscience Publishers, zuletzt aufgerufen 11.02.2017.
- Denzin, Norman K.: The research act: a theoretical introduction to sociological methods. 2. Auflage. New York: McGraw-Hill, 1978, ISBN 9780070163614
- Gisevius, Wolfgang: Leitfaden durch die Kommunalpolitik. 2. Aufl. Bonn: Dietz, 1992, ISBN 3-8012-0164-3
- Hartig-Perschke, Rasco: Anschluss und Emergenz: Betrachtungen zur Irreduzibilität des Sozialen und zum Nachtragsmanagement der Kommunikation (Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2009), PDF e-book, <http://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-531-91653-8>, zuletzt aufgerufen 11.02.2017.
- Heinze, Thomas: Qualitative Sozialforschung: Einführung, Methodologie und Forschungspraxis (Nachdruck. Berlin; Boston: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, [2001] 2016), PDF e-book, <https://www.degruyter.com/viewbooktoc/product/223183>, zuletzt aufgerufen 16.02.2017.
- Heinze, Thomas und Friedrich Thiemann: Kommunikative Validierung und das Problem der Geltungsbegründung: Bemerkungen zum Beitrag von E. Terhart, in: Zeitschrift für Pädagogik, 28 (1982), 4, S. 635-642.
- Hirsch, Eric D.: Validity in interpretation. New Haven, Conn.: Yale University Press, 1967, ISBN 978-0300016925
- IHK zu Leipzig: Die wirtschaftliche Entwicklung der Stadt Leipzig, 2017, <https://www.leipzig.ihk.de/unternehmen/geschaeftsfelder/standortpolitik/konjunkturwirtschaftsstatistik/konjunktur-standort-und-strukturberichte/die-wirtschaftliche-entwicklung-der-stadt-leipzig/>, zuletzt aufgerufen 10.02.2017.
- Kauffeld, Simone, Patrizia M. Ianiro und Nils C. Sauer: Führung, in: Kauffeld, Simone (Hrsg.): Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor (2., überarb. Aufl. Berlin, Heidelberg: Springer, 2014, S. 71-98), PDF e-book, <http://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-642-42065-8>, zuletzt aufgerufen 24.02.2017.



- Kersting, Norbert: Urbane Innovation – Ursachen, Strategien und Qualitätskriterien, in: Kersting, Norbert (Hrsg.): Urbane Innovation, Stadtforschung aktuell (Wiesbaden: Springer VS, 2017, S. 1-32), PDF e-book, <http://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-658-07321-3>, zuletzt aufgerufen 11.02.2017.
- Kesselring, Alexander und Michaela Leitner: Soziale Innovation in Unternehmen. Wien: Zentrum für Soziale Innovation im Auftrag der Unruhe Privatstiftung, 2008, [https://www.zsi.at/attach/Soziale\\_Innovation\\_in\\_Unternehmen\\_ENDBERICHT.pdf](https://www.zsi.at/attach/Soziale_Innovation_in_Unternehmen_ENDBERICHT.pdf), zuletzt aufgerufen 11.02.2017.
- Kirner, Eva [u.a.]: Kritische Erfolgsfaktoren zur Steigerung der Innovationsfähigkeit: Empirische Studie bei produzierenden KMU. 2. Aufl. Stuttgart: Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO; Karlsruhe: Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI, 2007, <http://wiki.iao.fraunhofer.de/images/studien/kritische-erfolgsfaktoren-zur-steigerung-der-innovationsfaehigkeit.pdf>, zuletzt aufgerufen 15.02.2017.
- Kleindienst, Andrea: Controlling-Konzept im integrierten Gemeindemanagement-Modell für Gemeinden ohne Parlament: Unter besonderer Berücksichtigung der vertikalen Integration, Schriftenreihe des Instituts für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus. Beiträge zum Öffentlichen Management. Bern: Paul Haupt, 1999, ISBN 978-3258060750
- Kleining, Gerhard: Qualitative Sozialforschung, Studienbriefmanuskript. Hagen: FernUniversität Hagen, [1994] 1995.
- Kleinmaier, Elisabeth: Gesellschaftliche Innovation von der Basis – Die Initiative Zivilcourage, in: Beck, Gerald und Cordula Kropp (Hrsg.): Gesellschaft innovativ: Wer sind die Akteure? (Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2012, S. 133-149), PDF e-book, <http://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-531-94135-6>, zuletzt aufgerufen 14.02.2017.
- Klüver, Jürgen: Kommunikative Validierung – einige vorbereitete Bemerkungen zum Projekt »Lebensweltanalyse von Fernstudenten«, in: Heinze, Thomas (Hrsg.): Theoretische und methodologische Überlegungen zum Typus hermeneutisch-lebensgeschichtlicher Forschung, Werkstattbericht. Hagen: FernUniversität Hagen, 1979, S. 69-84.
- Krohn, Wolfgang und Günther Küppers: Glossar, in: Krohn, Wolfgang und Günther Küppers (Hrsg.): Emergenz: Die Entstehung von Ordnung, Organisation und Bedeutung. 2. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1992, S. 388-395.
- Kuckartz, Udo: Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten (2., aktual. und erw. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2007), PDF e-book, <http://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-531-90664-5>, zuletzt aufgerufen 17.02.2017.



- Lurtz, Kathrin, Susan Müller und Dominik Rüede: Social Innovations: Expert Opinions on the Status Quo and Future Directions. Wiesbaden: World Vision Center for Social Innovation, 2013, [https://www.h-brs.de/files/lurtz\\_mueller\\_ruede\\_-\\_social\\_innovation\\_experts\\_isi.pdf](https://www.h-brs.de/files/lurtz_mueller_ruede_-_social_innovation_experts_isi.pdf), zuletzt aufgerufen 11.02.2017.
- Mayerl, Jochen: Kognitive Grundlagen sozialen Verhaltens: Framing, Einstellungen und Rationalität (Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2009), PDF e-book, <http://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-531-91368-1>, zuletzt aufgerufen 18.02.2017.
- Mayring, Philipp: Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken (5., überarb. und neu ausgestattete Aufl. Weinheim; Basel: Beltz, 2002), PDF e-book, <https://content-select.com/de/portal/media/view/519cc175-22c0-4343-83c4-253d5dbbeaba>, zuletzt aufgerufen 17.02.2017.
- Mayring, Philipp: Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken (12. überarb. Aufl. Weinheim; Basel: Beltz, 2015), PDF e-book, <https://content-select.com/de/portal/media/view/552557d1-12fc-4367-a17f-4cc3b0dd2d03>, zuletzt aufgerufen 17.02.2017.
- Meffert, Heribert: Einleitung, in: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Kommunen schaffen Zukunft: Reformimpulse für Entscheider. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung, 2008, S. 6-7, [https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/GP\\_Kommunen\\_schaffen\\_Zukunft.pdf](https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/GP_Kommunen_schaffen_Zukunft.pdf), zuletzt aufgerufen 10.02.2017.
- Moore, Carol F.: Understanding Entrepreneurial Behavior: A Definition and Model, in: Academy of Management Best Papers Proceedings (1986), S. 66-70. Business Source Complete, EBSCOhost, zuletzt aufgerufen 15.02.2017.
- Mulgan, Geoff [u.a.]: Social Innovation: What it is, why it matters and how it can be accelerated. London: The Young Foundation, 2007, [http://eureka.sbs.ox.ac.uk/761/1/Social\\_Innovation.pdf](http://eureka.sbs.ox.ac.uk/761/1/Social_Innovation.pdf), zuletzt aufgerufen 10.02.2017.
- Mumford, Michael D.: Social Innovation: Ten Cases From Benjamin Franklin, in: Creativity Research Journal 14 (2002), 2, S. 253-266. Taylor & Francis Online, zuletzt aufgerufen 14.02.2017.
- Mumford, Michael D., David R. Peterson und Issac C. Robledo: Kognitive Aspekte sozialer Innovation: Wirkungsanalyse, Prognose und Klugheit, in: Beck, Gerald und Cordula Kropp (Hrsg.): Gesellschaft innovativ: Wer sind die Akteure? (Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2012, S. 31-46), PDF e-book, <http://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-531-94135-6>, zuletzt aufgerufen 14.02.2017.
- Murray, Robin, Julie Caulier-Grice und Geoff Mulgan: The Open Book of Social Innovation. London: NESTA, 2010, [http://www.nesta.org.uk/sites/default/files/the\\_open\\_book\\_of\\_social\\_innovation.pdf](http://www.nesta.org.uk/sites/default/files/the_open_book_of_social_innovation.pdf), zuletzt aufgerufen 11.02.2017.



- Müller, Susan [u.a.]: Mechanismen Sozialer Innovationen I: Entstehung, Entwicklung und Verbreitung. Oestrich-Winkel: World Vision Center for Social Innovation, 2013, [https://www.worldvisioninstitut.de/\\_downloads/allgemein/Mechanismen\\_Sozialer\\_Innovationen\\_I%20\(1\).pdf?mysid=bqruvxtz](https://www.worldvisioninstitut.de/_downloads/allgemein/Mechanismen_Sozialer_Innovationen_I%20(1).pdf?mysid=bqruvxtz), zuletzt aufgerufen 11.02.2017.
- Peitsch, Anna Lena: Strategisches Management von Regionen: Eine Analyse anhand des Stakeholderansatzes, Schriften des Center for Controlling & Management (CCM). Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, 2005, ISBN 978-3-8350-0117-6
- Pötzsch, Horst: Die deutsche Demokratie. 3., aktual. Aufl. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung, 2004, ISBN 3-89331-515-2
- Presse- und Informationsamt der Bundesregierung: 2. Internationales Deutschlandforum: Was Menschen wichtig ist – Innovation und Gesellschaft. Berlin: Presse- und Informationsamt der Bundesregierung, 2015a, [https://www.bundesregierung.de/Content/DE/\\_Anlagen/2015/09/2015-09-16-idf-bericht-deutsch.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](https://www.bundesregierung.de/Content/DE/_Anlagen/2015/09/2015-09-16-idf-bericht-deutsch.pdf?__blob=publicationFile&v=1), zuletzt aufgerufen 10.02.2017.
- Presse- und Informationsamt der Bundesregierung: 2. Internationales Deutschlandforum: "Was Menschen wichtig ist", 2015b, <https://www.bundeskanzlerin.de/Content/DE/Artikel/2015/01/2015-01-14-zweites-internationales-deutschlandforum.html>, zuletzt aufgerufen 10.02.2017.
- Rademacher, Christian: Deutsche Kommunen im Demographischen Wandel: Eine Evaluation lokaler bevölkerungspolitischer Maßnahmen (Wiesbaden: Springer VS, 2013), PDF e-book, <http://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-658-00547-4>, zuletzt aufgerufen 13.02.2017.
- Richelle, Koos: Editorial, in: Sozial Agenda 12 (2013), 35, S. 2. Zeitschriftenkatalog der Generaldirektion für Beschäftigung, Soziales und Integration der Europäischen Kommission, zuletzt aufgerufen 10.02.2017.
- Rosenberg, Milton J. und Carl I. Hovland: Cognitive, Affective and Behavioral Components of Attitudes, in: Hovland, Carl I. und Milton J. Rosenberg (Hrsg.): Attitude Organization and Change: an Analysis of Consistency Among Attitude Components. New Haven, Conn.: Yale University Press, 1960, S. 1-14.
- Rosenberg, Milton J. und Carl I. Hovland: Cognitive, Affective, and Behavioral Components of Attitudes, in: Rosenberg, Milton J. [u.a.] (Hrsg.): Attitude Organization and Change: an Analysis of Consistency Among Attitude Components. New Haven, Conn.: Yale University Press, 1966, S. 1-14.
- Saliterer, Iris: Kommunale Ziel- und Erfolgssteuerung: Entwicklungslinien und Gestaltungspotentiale (Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2009), PDF e-book, <http://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-531-91550-0>, zuletzt aufgerufen 13.02.2017.
- Schumann, Siegfried: Repräsentative Umfrage: Praxisorientierte Einführung in empirische Methoden und statistische Analyseverfahren (6., aktual. Aufl. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2012), PDF e-book, <https://www.degruyter.com/viewbooktoc/product/216760?rskey=xJxOTF&onlyResultQuery=9783486717655>, zuletzt aufgerufen 17.02.2017.

- Stadt Leipzig: Hat Leipzig bald 720.000 Einwohner?, 2016, <http://www.leipzig.de/news/news/hat-leipzig-bald-720000-einwohner/>, zuletzt aufgerufen 10.02.2017.
- Stadt Leipzig: Messen und Kongresse, 2017a, <http://www.leipzig.de/wirtschaft-und-wissenschaft/investieren-in-leipzig/wirtschaftsstandort/messen-und-kongresse/>, zuletzt aufgerufen 10.02.2017.
- Stadt Leipzig: Vereine in Leipzig, 2017b, <http://www.leipzig.de/buergerservice-und-verwaltung/unsere-stadt/vereine-in-leipzig/>, zuletzt aufgerufen 10.02.2017.
- Stern, Thomas und Helmut Jaberg: Erfolgreiches Innovationsmanagement: Erfolgsfaktoren – Grundmuster – Fallbeispiele (4., überarb. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2010), PDF e-book, <http://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-8349-8846-1>, zuletzt aufgerufen 15.02.2017.
- Spielkamp, Alfred und Christian Rammer: Balanceakt Innovation: Erfolgsfaktoren im Innovationsmanagement kleiner und mittlerer Unternehmen, Dokumentation Nr. 06-04. Mannheim: Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW), 2006, <ftp://ftp.zew.de/pub/zew-docs/docus/dokumentation0604.pdf>, zuletzt aufgerufen 15.02.2017.
- Technische Universität Dortmund: KoSI-LAB: Kommunale Labore sozialer Innovation, 2017, [http://www.sfs.tu-dortmund.de/cms/de/Projekte/kosi\\_lab.html](http://www.sfs.tu-dortmund.de/cms/de/Projekte/kosi_lab.html), zuletzt aufgerufen 10.02.2017.
- Terhart, Ewald: Intuition-Interpretation-Argumentation, in: Zeitschrift für Pädagogik 27 (1981), 5, S. 769-793.
- Vernau, Katrin: Effektive politisch-administrative Steuerung in Stadtverwaltungen: Möglichkeiten und Grenzen einer Reform, Schriften zum europäischen Management. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, 2002, ISBN 978-3824476060
- Walter, Andrea und Annette Zimmer: Soziale Innovation. Auf die Verwaltung kommt es an, in: Kersting, Norbert (Hrsg.): Urbane Innovation, Stadtforschung aktuell (Wiesbaden: Springer VS, 2017, S. 57-79), PDF e-book, <http://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-658-07321-3>, zuletzt aufgerufen 11.02.2017.
- Wegner, Martina: Zivilgesellschaftliche Veränderungen: Ideen vom älteren Menschen, in: Beck, Gerald und Cordula Kropp (Hrsg.): Gesellschaft innovativ: Wer sind die Akteure? (Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2012, S. 151-167), PDF e-book, <http://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-531-94135-6>, zuletzt aufgerufen 14.02.2017.
- Wehling, Hans-Georg: Kommunen, in: Greiffenhagen, Martin und Sylvia Greiffenhagen (Hrsg.): Handwörterbuch zur politischen Kultur der Bundesrepublik Deutschland. 2., völlig überarb. und aktual. Aufl. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 2002, S. 235-239.
- Wehling, Hans-Georg: Akteure in der Kommunalpolitik, in: Informationen zur politischen Bildung (2006), 242, S. 46-51.



- Witzel, Andreas: Das problemzentrierte Interview, in: Jüttemann, Gerd (Hrsg.): Qualitative Forschung in der Psychologie: Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder (Weinheim: Beltz, 1985, S. 227-255), PDF e-book, <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-5630>, zuletzt aufgerufen 16.02.2017.
- Witzel, Andreas: Das problemzentrierte Interview, in: Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research, 2000, <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1132/2519>, zuletzt aufgerufen 16.02.2017.
- Wollmann, Hellmut: Zur Handlungs- und Innovationsfähigkeit der Kommunen in Deutschland – Entwicklungslinien und Handlungsfelder in: Kersting, Norbert (Hrsg.): Urbane Innovation, Stadtforschung aktuell (Wiesbaden: Springer VS, 2017, S. 33-56), PDF e-book, <http://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-658-07321-3>, zuletzt aufgerufen 11.02.2017.
- Zapf, Wolfgang: Modernisierung, Wohlfahrtsentwicklung und Transformation: Soziologische Aufsätze 1987 bis 1994. Berlin: Ed. Sigma, 1994, ISBN 3-89404-143-9
- Zimmermann, Philipp und Matthias Finger: Information- and Communication Technology (ICT) and Local Power Relationships: An Impact Assessment, in: The Electronic Journal of e-Government 3 (2005), 4, S. 231-240. Electronic Journal of e-Government, zuletzt aufgerufen 22.02.2017.